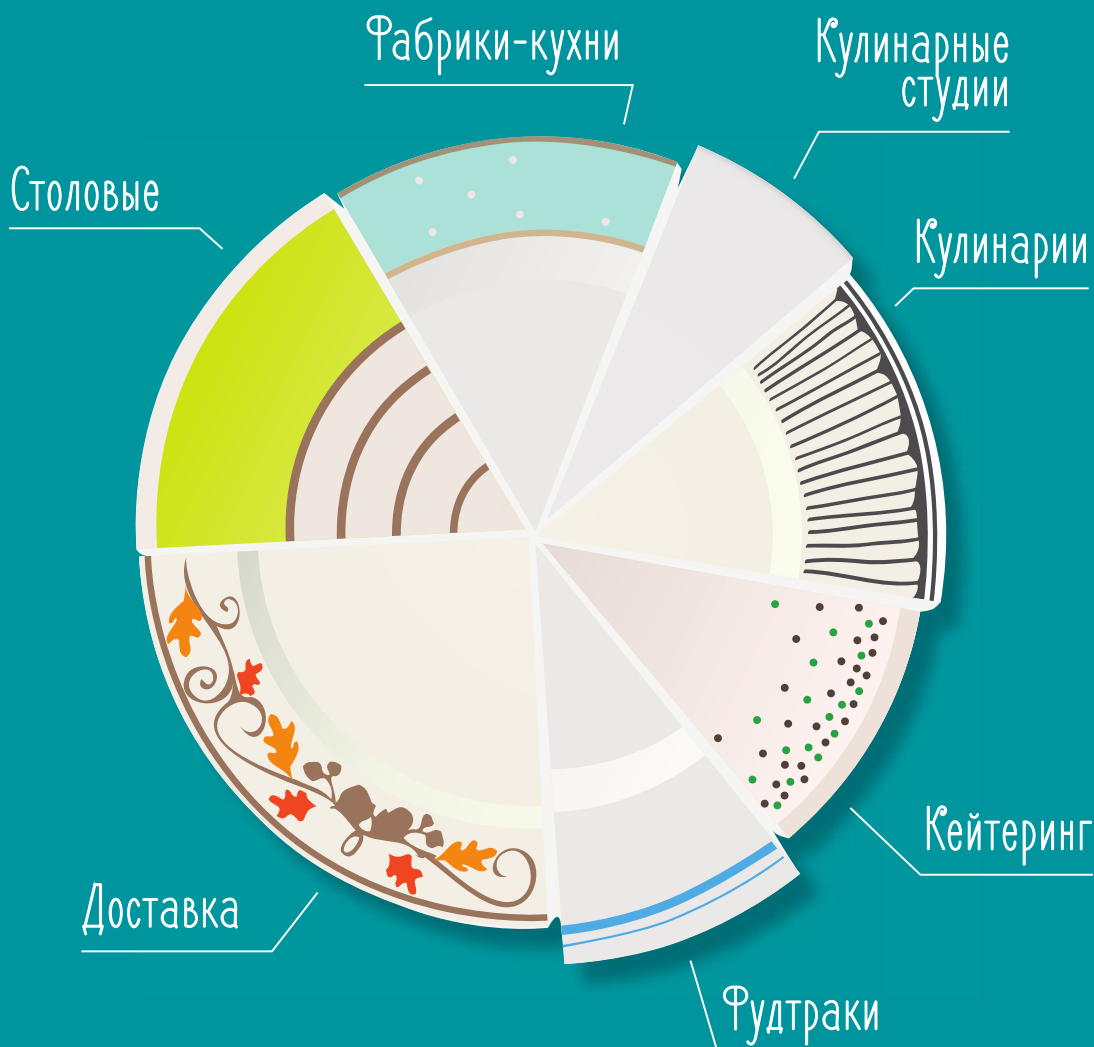


Ресторанный бизнес вне ресторана



48 бизнес-кейсов,
152 лайфхака от ведущих лидеров индустрии

Ресторанный бизнес вне ресторана

48 бизнес-кейсов,
152 лайфхака от ведущих лидеров индустрии

Сергей Горбунов,
генеральный директор компании UCS



В ресторанном бизнесе нет готовых формул успеха или заведомо выигрышных концепций. Любой ресторан, кафе или бар, пиццерия или бургерная — это прежде всего воплощение мечты и страсти его создателя-ресторатора. И каждый раз это проверка на прочность и изнуряющая работа всего коллектива над качеством блюд, построением взаимодействия с гостями, созданием уюта и собственной неповторимой атмосферы, ежедневного труда по формированию команды профессионалов. Это эксперимент, в котором бывают и взлеты, и падения.

Еще сложнее дело обстоит с выстраиванием бизнеса по оказанию услуг общественного питания вне стен ресторана, когда конкурентными преимуществами становятся максимальная технологичность приготовления блюд, скорость обслуживания гостей, исчисляемая минутами и секундами, нестандартный маркетинг с креативным визуалом и знание возможностей digital среды.

Данная книга уникальна в своем роде. В ней сконцентрирован опыт успешных управленцев, которые смогли выстроить прибыльный бизнес, создав лучшую в городе службу доставки, организовав самый востребованный кейтеринг, открыв качественную фабрику-кухню и кулинарию с большим объемом продаж. На своем собственном примере авторы рассказывают о тех трудностях и препятствиях, с которыми им пришлось столкнуться на пути к успеху. Смелые решения, нестандартные подходы, максимальная самоотверженность, безграничная вера в свою команду и дело — реальные примеры того, как побеждать, — вот чем наполнен каждый кейс данного сборника.

Заслуживает невероятного уважения смелость авторов рассказать о своих первых шагах, собственных ошибках и способах их преодоления. Квинтэссенция персонального опыта, достижений, выводов в этой книге равносильна тому, как если бы вы получили персональные консультации от лучших практиков ресторанного рынка России. Прочитав «Ресторанный бизнес вне ресторана», вы обязательно найдете массу идей, как масштабировать и развивать ваш основной ресторанный бизнес.

СОДЕРЖАНИЕ

Доставка, 4

Столовые, 60

Фабрики-кухни, 86

Кейтеринг, 92

Кулинарии, 116

Фудтраки, 130

Кулинарные школы, 164

Производство внутри ресторана, 182

Инвестиции в идеи, 202

ДОСТАВКА

6 БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Maison Dellos, 6

«Додо Пицца», 20

«Тануки», 28

«Фудзияма», 38

«Ланч Маркет», 46

«Сушкоф и Дель Песто», 52

Формат

Dellos Delivery



Владимир БУРДИН,

организатор сервиса доставки
компании Maison Dellos

Стартап на доставке

Компания Dellos Delivery начала свою работу в 2011 году в рамках ресторанного Дома Maison Dellos. По сути, это был стартап. Первоначальные инвестиции состояли из двух столов, одного компьютера и одного телефона. Спустя 5 лет проект превратился в структуру, которая зарабатывает хорошие деньги. Среднегодовой прирост Maison Dellos по доставке составляет 30%.

Запуск сервиса доставки занял два месяца. Вначале доставка работала на базе одного ресторана. В то время у нас были временные ограничения: служба доставки работала до 23.00. Сегодня доставка Dellos Delivery работает 24 часа, поскольку напрямую связана с круглосуточными ресторанами «Кафе Пушкинъ» и «Бочка». Постепенно доставка заработала при всех ресторанах полного цикла Maison Dellos.

Мы продумали технологии, в соответствии с которыми вся эта система может работать, открыли колл-центр с оператором, подобрали одноразовую посуду, придумали систему маркирования, термосумки, написали специальную учетную программу для операторов.

Конечно, большой бонус работы доставки Dellos Delivery состоит в том, что поддерживается базой из шести ресторанов. Стоит признать, что с одним рестораном компании не удалось бы зарабатывать на услуге доставки. Поэтому модные дорогие рестораны не могут позволить себе доставку. Да, у них могут быть курьеры, но это не станет монетизированной услугой, а лишь дополнительным сервисом.

Против аутсорса

Dellos Delivery работает на базе шести ресторанов Maison Dellos, в каждом из которых — свое регулярное и банкетное меню. Операторы службы в курсе всех дополнительных предложений и могут сделать необходимые корректировки в заказе по желанию гостя. Если гость хочет заказать, к примеру, закуски формата канapé, ни один оператор сторонних служб грамотно не расскажет о составе блюда так, как это сделает оператор Dellos Delivery. Когда клиент хочет, к примеру, салат оливье без зеленого горошка, мы вынуждены ему отказать, поскольку на кухне этот салат готовится для доставки заранее. Но оператор может объяснить, что такая опция будет возможна, если гость готов немного подождать.

К тому же меню в ресторанах довольно часто обновляется. В «Шинке» изменения в меню происходят ежемесячно. Для службы доставки на аутсорсе такая частота изменений была бы слишком высокой.

Ной-хай Dellos Delivery — сборные заказы

Меню Dellos Delivery — это полная проекция ресторана. Поэтому так важно, чтобы служба доставки была в структуре компании. Оператор подскажет, какие блюда есть в меню, даст необходимые комментарии. Клиент не должен вызванивать все шесть ресторанов. Более того, если гость желает заказать часть блюд из «Пушкина», а часть — из «Шинка», то заказ доставляется под общим чеком. Есть клиенты, которые делают комплексные заказы по меню нескольких ресторанов через сайт. Эта фишка всем нравится. Выручка Dellos Delivery соответствует выручке полноценного ресторана. Другие московские рестораны пока не предлагают услугу одновременного сборного заказа. Мы сделали очень простую систему, по которой пробивается только один чек от одного юридического лица, а не десять чеков от разных компаний.

Единственной проблемой при сборном заказе является увеличение времени доставки с учетом комплектации заказа блюд из разных ресторанов. Наш клиент с пониманием относится к формированию сборного заказа и не возражает подождать подольше. В целом в Dellos Delivery на доставку закладывается от 1,5 до 2 часов.

Искусство транспортировки

Мы столкнулись с такой проблемой, как эстетичное размещение еды в пластиковой посуде. Изучив рынок пластиковой посуды, в итоге остановили свой выбор на двух компаниях, которые предлагают красивую одноразовую посуду, пригодную для разогрева. Для меню доставки были подобраны ланч-боксы с двумя и тремя секциями.

Но необходимо помнить, что в соответствии с правилами Роспотребнадзора любая продукция, которая поставляется на доставку, должна охлаждаться до температуры +8°C. Весь ресторанный масс-маркет, доставляющий горячую пиццу или пироги, грубо нарушает это постановление. Конечно, для своих постоянных гостей, живущих неподалеку, Dellos Delivery организует доставку горячих блюд в специальных термосумках. Но все мы понимаем, что в среднем любое блюдо через 10 минут остывает. Как бы быстро ни ехала машина службы доставки, заказанное блюдо все равно требует разогрева. Когда служба доставки Dellos Delivery только начинала работу, были проведены консультации со всеми поварами Maison Dellos и изучено каждое блюдо в меню на предмет его транспортабельности.

Какие-то блюда не подходят для доставки, поскольку сильно теряют во внешнем виде и качестве после перевозки. К примеру, мелкорубленое мясо или закуски из куриной печени при повторном разогреве высыхают. Мы не доставляем суши. К доставке стейков относимся с осторожностью. Конечно же, стейк надо есть горячим. Но у Dellos Delivery есть клиенты, которые готовы зака-

зывать готовые стейки из «Бочки», прекрасно понимая, что блюдо остывает при доставке. В этом случае к заказу прикладывается памятка, что стейк не нужно разогревать в микроволновке, а необходимо положить на сковороду и слегка разогреть в небольшом количестве масла. Предполагается, что гость доготовит блюдо дома.

В премиум-доставке внимание стоит уделять выкладке каждого блюда. Если вы положите сочные ингредиенты салата в один отсек, то овощи дадут сок, а салат будет выглядеть «уставшим». К определенной категории салатов прикладывается отдельная емкость для смешивания ингредиентов.

К сожалению, в меню доставки нет мороженого. Как бы мы ни обкладывали его льдом, оно все равно тает.

Автоматизация доставки

Мы взяли существующий программный продукт Aventa Soft и адаптировали под себя. Обработка заказа максимально автоматизирована. Заказ, поступивший в колл-центр или через интернет, фиксируется в базе и перенаправляется на кухню ресторанов, где отмечается по статусам: «принят», «в работе», «исполнен», «доставляется», «исполнен в доставке», «оплачен». Оператор, заходя в программу доставки, видит меню с деревом категорий, выбирает категорию «в работе» и понимает, где находятся заказы, которые были приняты, и где те заказы, которые еще не были отправлены в рестораны.

За все годы работы мы так и не подружились с треккерами. Зачем следить за «курьером-тихоходом» по карте с помощью треккера? Если он доставляет медленно, то это не наш курьер. Поэтому курьерской логистикой занимаются менеджеры-логисты, которые в режиме онлайн контролируют перемещение курьеров и решают все текущие проблемные вопросы. Менеджер ресторана принимает заказ и контролирует его выдачу. Для упрощения работы ме-

неджера на кухне предусмотрена функция комплектования. Чеки блюд, идущие на доставку, отмечены буквой «д». Повар видит чеки с маркировкой «д» и понимает, что эти блюда предназначены для доставки. Собранный заказ из цеха передается на стол выдачи.

В ресторане «Турандот» процесс комплектования заказа немного отличается, поскольку кухня расположена на нескольких этажах. Там есть свой комплектовщик, который проходит с накладной по этажам, собирает, укладывает заказ и доносит его до офиса. Затем заказ передается свободному курьеру.

Организация работы персонала

Состав службы доставки меняется в зависимости от сезона, так как затраты необходимо постоянно оптимизировать. На данный момент в состав Dello Delivery входят два оператора колл-центра, отвечающих на звонки единой точки входа. Если оба оператора заняты, звонки переводятся на двух других операторов, которые сидят в ресторанах на улице 1905 года и на Тверском бульваре. В дневное время работает старший менеджер — руководитель группы операторов, который принимает большие заказы формата «Мини-торжество». Получается, что в колл-центре заняты пять человек.

Служба доставки работает круглосуточно. Однако заказы могут быть доставлены только по меню круглосуточных ресторанов. К примеру, из «Шинка», не работающего ночью, в ночное время заказ не может быть доставлен. Оператор сообщает клиенту о том, что, как только ресторан откроется, заказ привезут.

В штате курьеров Dello Delivery 15 человек пеших курьеров и 15 автомобильных. Все они работают по своему графику. Пешие курьеры берут на себя доставку небольших заказов в близлежащих от ресторанов районах. Если совершен крупный заказ или требуется доставка в удаленный район Москвы и Московской области, к работе подключаются автомобильные курьеры.

Логистика передвижений курьеров готовится на несколько дней вперед. Затем отмечаются гарантированные заказы, под которые выделяется количество курьеров, позволяющее равномерно распределить работу курьерской службы в течение суток. Ночью задействованы только три курьера на автомобилях.

К сожалению, на рынке Москвы нет хороших курьеров. Как правило, курьерами идут работать люди, либо уже потерявшие смысл жизни, либо те, кто его еще не нашел. Мы отдаем предпочтение тем, кто еще в поиске. У нас работает симпатичная молодежь. Я размещаю объявления о поиске курьеров на студенческих форумах различных вузов. Но набирать таких ребят очень сложно. Из десяти человек собеседование проходят максимум двое.

Внешний вид курьеров Dellos Delivery должен соответствовать бренду, который они представляют, но вместе с тем одежда должна быть теплой и удобной. Поэтому одежда для наших курьеров шьется в специализированных магазинах-ателье.

Территориальный вопрос

Несколько лет назад, когда компания Dellos Delivery только начинала заявлять о себе и нужно было выходить на самоокупаемость, доставка была платной — 500 рублей в пределах Третьего транспортного кольца (ТТК) и 800 рублей до МКАД. После того как компания набрала обороты, доставка до МКАД стала осуществляться бесплатно.

Минимальная стоимость доставки составляла в конце 2016 года 2000 рублей. Конечно, это мизерная сумма для блюд из ресторана «Кафе Пушкинъ». А в кондитерской «Кафе Пушкинъ» минималка и того меньше — 1000 рублей. В случае если гость не укладывается в минимальную сумму, мы предлагаем ему самостоятельно забрать заказ из ресторана. К примеру, гостю нужно 15 пирожков. Сумма заказа точно будет меньше 2000 рублей.

Доставка за МКАД прежняя: первые районы после МКАД — 1100 рублей, 50 км от центра Москвы — 1500 рублей и более 50 км от центра — 2060 рублей. Однако из удаленных районов заказов крайне мало. Эти доставки мы делаем очень аккуратно. Для них работают другая машина, другая техника, и стоит это других денег.

Кривая доставки

Продажи службы доставки напрямую связаны с днями недели, сезонностью и праздниками. В пятницу, субботу и воскресенье отмечается резкий рост продаж — многие люди предпочитают заказывать еду на дом. Летом в эти же дни чаще всего бывает обратная ситуация — отмечается падение продаж, поскольку люди уезжают за город. Пик продаж — в декабре. 31 декабря — день максимальной выручки. В этот день заказы принимаются до 12 часов ночи. Но уже утром 1 января служба доставки снова принимает заказы. А 14 февраля, 23 февраля, 8 марта хорошо продаются не столько еда, сколько подарки и подарочные карты.

Формат «Мини-торжество»

В Dellos Delivery заказы делятся на категории: маленькие заказы и заказы к мероприятиям. Конечно, с точки зрения бизнеса интереснее возить заказы, приуроченные к каким-то событиям, поскольку клиент заранее обращается в службу доставки. Следовательно, мы можем подготовиться — выстроить логистику, просчитать детали. Но бывает, что нам звонят за час до мероприятия. В Dellos Delivery есть все возможности организовать и такую доставку. Именно эту категорию доставки мы решили сделать более интересной и придумали формат «Мини-торжество».

Мини-торжество — это ни в коем случае не кейтеринг. Это формат доставки, когда клиент делает большой заказ к какому-то небольшому событию. К примеру, звонит мне приятельница, работающая в банке, и говорит, что у нее скоро день рождения и надо угостить коллег. В данном формате можно легко обойтись без фарфора и изобилия блюд, но необходим персонал. Нужен человек, который поможет разложить продукты, а в конце убрать посуду. Меню мини-торжества — это блюда формата «фингер»: канапе, закуски, которые можно взять руками, и все они из меню шести ресторанов Maison Dellos.

Объективно говоря, все клиенты, даже самые состоятельные, хотят уменьшить средний чек. Поэтому у нас появились экономичные предложения и в регулярном меню. Например, мясной сет из «Бочки», куда входят бастурма, суджук, говядина. Сет стоит 500 рублей, но нарезки на тарелке настолько много, что сет можно есть вдвоем. Предлагая такое блюдо, мы снижаем средний чек. В меню мини-торжества есть такие блюда, как «Креветки с горчицей и васаби» из «Турандот», а также всевозможные роллы. К слову, японские блюда, особенно японские роллы, — хиты продаж в меню доставки: они безумно вкусные и их часто заказывают для небольших компаний. Заказ таких блюд суммарно снижает сумму среднего чека.

Для мини-торжества можно подобрать маленькие, большие закуски и полноценные блюда. Можно привезти по спецзаказу целого поросенка, красивую стерлядь из «Шинка». Такие блюда доставляются в специальной упаковке, на месте разогреваются на специальных подносах из фольги и затем украшаются овощами.

У нас даже был опыт организации поминальной трапезы на кладбище. Правда, набор блюд отличался от меню для любого другого события: картофель, селедка, капуста.

Подарки

Однажды гостя «Кафе Пушкинъ» заказала по телефону доставки макарены, трюфели, шоколад и попросила их красиво упа-

ковать. Ко мне подошла оператор колл-центра и спросила: «Владимир, а красиво — это как?» Так возникло следующее направление Dellos Delivery — «Подарки». Сейчас компания работает с крупными корпоративными клиентами, и, надо признаться, формат b2b продается хорошо.

1. Кондитерские изделия

Для доставки мы отобрали такие кондитерские изделия «Кафе Пушкинъ», которые имеют длительный срок хранения: макарены, трюфели, мармелад, пять видов печенья, конфеты, зефир, маршмеллоу, меренги, печатные пряники. Стоит отметить, что некоторые виды десертов требуют особой упаковки. К примеру, трюфель укладывается в коробку в специальной гофрированной юбочке, чтобы не потерялся товарный вид. Есть десерты, которые нельзя использовать для доставки, к примеру, эклеры. Во время транспортировки они могут растечься, глазурь смазывается. Такой подарок будет не к месту.

2. Коробочки

После того как был сформирован список десертов, наше предложение «Подарок» моментально выстрелило! В чем были составляющие успеха этого проекта? Мы просто попытались угадать веяния рынка. Что такое подарок для сегодняшних жителей мегаполиса, где можно купить все что угодно? Подарок — это в первую очередь эмоция. И чтобы он вызывал эмоцию моментально, необходимо сделать красивую, привлекательную упаковку.

Я понимаю, что не продам трюфель зеленого цвета, потому что кондитерская его не сделает. А вот упаковку для трюфеля можно сделать разных цветов, более того, ее можно брендировать корпоративным цветом компании, специальными лентами, украшениями. В структуре Dellos Delivery работает дизайнер, каждый сезон разрабатывающий новые упаковки. Они могут быть двухэтажными, трехъярусными, с выдвижными ящичками. Коробка может брендироваться или остаться в фирменных цветах кондитерской «Кафе Пушкинъ» — на выбор клиента.

3. Подарочная карта

Став агентом всех ресторанов, Dellos Delivery запустила еще один интересный проект. Мы стали продавать подарочные карты, которые позволили расплачиваться сразу во всех ресторанах и сервисах компании Maison Dellos. У нас был опыт, когда одна компания заказала 50 подарков с кондитерскими изделиями, в каждом из которых лежала подарочная карта. После этого опыта подарочная карта стала элементом подарка. К примеру, для компании «Ингосстрах» на один из новогодних корпоративных праздников, который было решено провести в венецианском стиле, мы подготовили подарочную корзину со сладостями, где также были красиво уложены веер, венецианская маска ручной работы с острова Мурано и театральный бинокль.

Категории подарков

Подарочные наборы мы делим по категориям: «Бизнес» — 3000 рублей, «VIP-подарок» — 5000–6000 рублей и «Супер-VIP» — более 6000 рублей. В категории «Супер-VIP» мы предлагаем в качестве подарка итальянские ювелирные изделия Buccellati ручной работы. Флористы из галереи «Турандот» украшают подарки букетами из живых цветов. По желанию клиента мы можем вложить в подарок именную записку.

Поскольку Dellos Delivery работает в структуре ресторанного Дома, у нас свои взаиморасчеты. Например, заказывая цветы у наших флористов, я вкладываю эту сумму в стоимость подарка. Они зарабатывают на мне, а я — на них. Курьерская служба с функцией бесплатной доставки работает и на подарки. Это тоже очень выгодно.

Диетменю

Диетменю — долгий проект, поскольку его подготовка и реализация включают в себя интеграцию шеф-поваров компании и

врачей-диетологов. Шеф-повара хотят, чтобы в меню были блюда повкуснее, а диетологи — чтобы была польза для здоровья. Моя задача была привести всех к общему пониманию, что блюда диетменю должны быть вкусными. В результате сражения шефов и диетологов родилось полноценное меню, включающее в себя супы, закуски, горячие блюда, десерты.

Мы разделили меню на несколько линий питания: «Мужское похудение» и «Поддержание веса», «Женское похудение» и «Поддержание веса». Как это работает? Перед тем как заказать блюда по диетменю, клиент может пройти консультацию у врача-диетолога или выбрать линию питания по информации, представленной на нашем сайте. Важно понимать, что мы не предлагаем диету для людей с какими-то заболеваниями. Это средняя линейка для здорового человека.

Когда человек определился с тем, какая линия диетменю ему подходит, он делает заказ. Если у службы доставки много заказов, оператор колл-центра предупреждает, что доставка будет осуществлена в определенный интервал времени, допустим, с 7 до 8 утра. Утром клиенту доставляется термосумка. В ней находится набор блюд на день, рассчитанный на пять приемов пищи. Блюда составлены таким образом, чтобы их общая калорийность входила в необходимые рамки программы похудения или поддержания веса.

Стоимость женской диеты на день составляет 3500 рублей. Согласитесь, эта цена — более чем приемлемая для блюд из ресторана «Турандот».

Интересно, что предложения диетменю нравятся всем, так как преимущественно в нем представлены блюда паназийской кухни, где есть много интересных ингредиентов и даже десерты. К примеру, специально для этого меню был разработан рецепт панакоты с семенами чиа и жележный десерт с ягодами годжи, которые готовятся без добавления сахара.

Диетменю от Dello Delivery стало отражением всемирного тренда клиентоориентированности. Через один заказ наши гости

говорят о своих предпочтениях и каких-то специальных пожеланиях к своей диете. Вместе с тем все блюда обладают низкой калорийностью и низким содержанием жира благодаря тому, что они проходят правильную термообработку.

Интересно, что диетменю заказывают как женщины, так и мужчины в примерном процентном соотношении 60% на 40%. Некоторые мужчины заказывают диету через своих помощниц, поэтому статистика не всегда точно отражает, кто именно — мужчины или женщины — заказывает эту услугу чаще.

Будущее доставки: емкость рынка

Любая доставка имеет свою емкость на рынке. Каждый год компания Dellos Delivery предлагала новые продукты, которые стали интересны гостям и по экономическим показателям позволили поддержать положительную динамику развития компании. Но новые гости заканчиваются. Что делать дальше?

Существует стереотип, что рестораны Maison Dellos — это обязательно дорого. Для того чтобы привлечь целевую аудиторию со средним достатком, мы провели ряд мероприятий, включая скидочные предложения и продукты-приманки. К примеру, сделали акцию, когда при покупке подарочной карты гость получает коробку с 8 пирожными-макарунами в подарок. Подобные акции проходят ежемесячно. Увеличение продаж говорит о том, что гости ценят такие предложения.

Стивен Кови писал, что любое взаимоотношение должно быть по принципу win-win. Я выигрываю в том, что человек становится моим гостем и начинает меня любить. А клиент получает вместо одного два подарка. Он может взять макаруны домой, а подарочной картой расплатиться за ужин или подарить макаруны другу, а карту оставить до подходящего повода.

Да и вообще так получилось, что спустя 5 лет работы мы смогли предложить нашим гостям не разовые услуги, а комплекс ус-

лут, которые взаимодополняют друг друга, взаимовытекают друг из друга, сменяются друг другом, ориентируя наших гостей быть постоянными заказчиками.

Формат

Доставка пиццы



Федор ОВЧИННИКОВ,
основатель «Додо Пицца»

На самом деле у нас все случилось наоборот: сначала появилась доставка, а из нее мы уже диверсифицировались в пиццерию с залом. Первую пиццерию мы открыли в 2011 году. Вся ее площадь вместе с кухней составляла 68 кв.м, находилась она в непроходном месте с низкой арендой и специализировалась исключительно на доставке. Пиццерию с залом мы открыли примерно через год и, открывая ее, стремились к тому, чтобы не разрушить эффективность доставки и не сломать производственную модель. У нас в зале нет официантов, нет посуды, пицца продается в коробках. То есть получается, что стационарный формат стал у нас дополнением к доставке.

Преимущества и зависимости

Преимущества наши таковы, что массовый общепит живет на пешеходном трафике, который может быть разным на двух сторонах одной и той же улицы, а доставка работает с определенным сектором, и рисков в локации, таким образом, возникает гораздо меньше.

В процентном соотношении доставка приносит 60% от общего бизнеса по сети и вытягивает пиццерию, которые находятся не в лучших местах с точки зрения трафика. Плюс она знакомит с продуктом людей, которые, может, и не пришли бы в нашу пиццерию, если бы не смогли попробовать, а затем и полюбить наш продукт.

Когда мы заходим на рынок, наша задача — чтобы пиццу попробовали. То есть многие рекламные акции направлены на дегустацию. Например, тестовые пиццы. В США, где у нас тоже есть пиццерия, наша акция заключается в том, что любой житель Оксфорда может попробовать первый раз нашу пиццу бесплатно. Он дает свой e-mail, и мы высылаем ему ссылку на бесплатный заказ.

В России мы действуем похожим образом. Допустим, есть акция «Пицца в офис». Мы просим выложить в социальных сетях фотографию команды офиса, и победители каждый день получают пиццу бесплатно. В офисе людей много, они пробуют, им нравится, и начинают заказывать.

В первое время мы работаем исключительно на рост клиентской базы, а где-то через 6–8 месяцев начинаем работать на увеличение чека, на лояльность клиентов, на повторные продажи.

Нельзя не отметить, что одна из основных особенностей доставки — зависимость от рекламы. Доставка должна рекламироваться, идти к клиентам. У нас два основных канала привлечения — это социальные сети и директ-маркетинг: интернет и старый способ распространения листовок и меню по офисам, почтовым ящикам, на улице, через супермаркеты.

Простые закономерности

Доставка в отличие от стационарного ресторана дает очень много информации для аналитики. У нас достаточно большая клиентская база с адресами и телефонами. Благодаря этому мы можем считать количество заказов на одного клиента, возвраты, потерянных и восстановленных клиентов. Это помогает учитывать ошибки, развиваться и становиться лучше.

В среднем 80% клиентов у нас постоянные. Около 60% из них заказывают пиццу один раз в три месяца. Для России это неплохой показатель. Но в США этот показатель у «Додо Пиццы» гораздо выше, потому что там практически не готовят дома, соответственно, еду заказывают чаще.

Сезонность тоже влияет на наши доходы. Вот интересно: считается, что сентябрь должен быть хорошим месяцем. На самом деле для нас сентябрь — плохой месяц, потому что люди возвращаются из отпусков и начинают экономить. А январь благодаря каникулам — для нас очень хороший месяц. Люди активно заказывают пиццу

5 фактов

от Федора Овчинникова

- 1 Одна из основных особенностей доставки — ее зависимость от рекламы. Доставка обязательно должна рекламироваться. Одним из лучших способов до сих пор остается старый добрый директ-маркетинг: распространение листовок на улице, через супермаркеты, почтовые ящики и так далее.
- 2 Основная задача захода на новый рынок — чтобы ваш продукт попробовали, поэтому лучшие сделать упор на дегустационные рекламные акции.
- 3 За опоздание курьера мы вручаем клиенту сертификат на следующую бесплатную пиццу, таким образом, сохраняя его лояльность.
- 4 Надо смириться с тем, что первое время, где-то около года, придется работать на рост клиентской базы и только потом на увеличение чека.
- 5 Централизованный прием заказов позволяет многочисленным пиццериям не переживать о вежливости сотрудников, принимающих заказ. Все под контролем колл-центра.

домой с первого по десятое число. Декабрь — тоже период роста. Все логично, ничего экстраординарного нет. Мы же на массовом рынке работаем и привязаны к его циклам.

Центр управления полетами

В России у нас открыты 39 пиццерий, а заказы принимаются в едином колл-центре, который находится в Сыктывкаре. При этом

90% операторов работает удаленно, через интернет. Оператор спросит город и адрес, после чего отправит заказ на кухню нужной пиццерии в другой конец страны, где он моментально появляется на планшете. Такая же схема работает на сайте. Заказ сразу попадает на нужную кухню. Все раскидывается автоматически. На кухне отмечаются все статусы приготовления заказа, таким образом, клиент знает, лежит еще его пицца в печке или уже уехала по назначению.

**Массовый общепит живет
на пешеходном трафике,
который может быть
разным на двух сторонах
одной и той же улицы,
а доставка работает с
определенным сектором,
и рисков в локации,
таким образом, возникает
гораздо меньше**

Централизованный прием заказов очень удобен. Не нужно отдельно обучать операторов, они проходят обучающие тренинги в едином колл-центре, проверяются на вежливость, клиентоориентированность, все звонки записываются, прослушиваются и анализируются. Пиццерии об этом заботиться не нужно. А если позвонить конкурентам, у которых нет единой информационной системы, то усталый менеджер, работающий непосредственно в пиццерии, может принять заказ не лучшим

образом, и обиженный клиент, скорее всего, уйдет к более вежливому ресторану.

Данный сервис распространяется не только на наши пиццерии, но и на пиццерии наших франчайзи. Для нас вообще франчайзинг — основной бизнес. Единая система для управления бизнесом не продается как услуга отдельно, а происходит автоматическое подключение к ней франчайзи.

Система не только обеспечивает прием заказов в колл-центре и на сайте, но и помогает управлять маркетингом и финансами, учитывать количество ингредиентов, составлять расписание для персонала и так далее. В общем, полный пакет, входящий в процент от выручки, которые платят нам франчайзи. В первый год — 3,5%, во второй — 5%.

Вижу тебя, работаю с тобой

В наших ближайших планах — создание приложения для курьеров, которое будет отслеживать их местонахождение, показывать и клиентам, и пиццерии, где курьер в данный момент находится. А пока такими контролерами являются сами клиенты, получающие за опоздание курьера сертификат на следующую бесплатную пиццу. По количеству подобных купонов мы видим, сколько заказов было просрочено.

При этом у курьеров есть своя система управления, и мы можем посмотреть в общей информационной системе ситуацию на сегодняшний или любой другой день. Например, показатель заказов на курьера в час. Обычно это два заказа. Больше мы стараемся не возить, чтобы пицца не остывала. Либо можно посмотреть долю просроченных заказов на одного курьера и сделать выводы. Также в этой системе курьеры могут сами управлять доставкой, чтобы было всем удобно и эффективно. У каждого курьера есть личный кабинет, где он очерчивает свои возможности, и на их основании составляется график.

Вот я открываю систему и вижу, что, например, в одной большой центральной сыктывкарской пиццерии сейчас работают 12 курьеров. У каждого примерно по два заказа в час. Это очень хорошо. А в спальном районе в это же время уже шесть. Количество курьеров зависит от размера и расположения пиццерии. Также у нас имеется резерв курьеров, которых в любой момент можно вызвать на подмогу.

Есть рейтинг курьеров: в нем мы видим количество заказов, рекорды либо, наоборот, слишком долгие поездки. Если они случаются часто у одного курьера, то это может означать, что человек во время работы либо халявит, либо параллельно решает свои какие-то дела. У нас ведь оплата почасовая, так что некоторые могут этим пользоваться.

Также есть рейтинг лучшего времени поездки на каждый адрес. Если курьер доехал на этот адрес быстрее других, ему присваивается звание мэра адреса. И вот они между собой соревнуются, у кого больше таких галочек. Ну и денежная мотивация немаловажная. В общем, вся статистика по курьерам перед глазами.

К тому же иногда мы проверяем вновь поступивших на службу курьеров через тайных покупателей. У нас есть определенный стандарт, краткая инструкция, как нужно общаться с клиентом. Сейчас она выглядит в виде некоторого модуля, который распечатывается автоматом, когда приходит заказ. Что-то вроде накладной. Но потом мы хотим внести ее в приложение для управления доставкой, которое собираемся разрабатывать.

Есть еще такая опция, как тепловая карта доставки. В ней можно посмотреть все заказы, в том числе новые, просроченные или где пиццу заказывали больше всего. Благодаря подобной информации мы можем перестраивать зоны доставки, чтобы по максимуму оптимизировать процесс. Особенно это актуально, если мы открываемся в новых местах, например, в Москве. Начинаем распространять листовки и по этой карте видим, появляются ли новые клиенты, проверяем эффективность рекламы.

А вообще среднее время доставки — 30 минут с того момента, когда клиент сделал заказ до его получения: 15 минут — на приготовление, 15 — на доставку. Пицца должна приезжать горячей.

Формат

Служба доставки



Артур ЧИСТЯКОВ,

директор службы доставки
ресторанов японской кухни «Тануки»

Служба доставки «Тануки» была открыта в первый год работы сети — в 2004-м. Тогда она состояла всего из двух ресторанов, а в автопарке было четыре автомобиля. Изначально было задумано так, что сервис доставки будет в каждом ресторане. Сегодня доставку по-прежнему осуществляют все наши рестораны, кроме трех, расположенных в торговых центрах.

Служба доставки «Тануки» — это около 1500 сотрудников и автопарк из 500 автомобилей. В московском колл-центре занято 60 человек. Мы очень щепетильно относимся к уровню подготовки операторов. Прежде чем получить разрешение принимать входящие звонки и общаться с клиентами, оператор колл-центра «Тануки» проходит месячную стажировку, по результатам которой сдается итоговый тест.

В пиковые часы мы используем сторонний колл-центр: для обработки заказов, поступивших с сайтов и мобильных приложений, где знание оператором меню не является определяющим.

Аутсорс или собственные ресурсы?

Доставка занимает достаточно большую долю в обороте «Тануки». Новые рестораны проектируются уже с учетом доставки. В ситуациях пиковой нагрузки мы выводим дополнительных поваров для приготовления заказов исключительно на доставку.

Когда в компанию приходят люди, никогда не работавшие в ресторанах, они обучаются всему с нуля, поскольку на рынке нет специалистов с хорошей экспертизой в доставке еды из ресторанов. Именно поэтому мы не пользуемся услугами сторонних компаний. Но модель бизнеса, где все выполняется исключительно собственными силами, не всегда экономически выгодна. Думаю, что тенденция развития нашего сервиса — это появление аутсорсинга, который сможет предложить хороший сервис за хорошие деньги. Сейчас такого нет.

В ситуации, когда компании отдают доставку агрегаторам, те выставляют им ценник в 25–35%, что превышает рентабельность хорошего ресторана. Если ты отдаешь 30% прибыли, это monkey business. Агрегаторы рассказывают, что приведут вам новых клиентов, но в итоге клиентов не приводят, поскольку чаще всего они просто размещают контекстную рекламу на брендовые запросы и забирают заказы, предназначавшиеся вам. Часто пользователь, задав в поисковике запрос по вашему ресторану и попав на сайт агрегатора, уверен, что зашел на сайт вашего ресторана. Недопустимость использования агрегаторами брендовых запросов следует фиксировать при заключении договора.

Сегодняшняя стратегия агрегаторов «выжать досуха и выкинуть» по отношению к ресторанам может иметь губительные для рынка последствия. Высока вероятность того, что скоро всеобщий энтузиазм относительно развития сервиса доставки еды из ресторанов сменится осознанием бесперспективности этого бизнеса, организованного при содействии таких «партнеров». Через некоторое время люди все-таки возьмут калькуляторы и посчитают, я уверен. Посмотрите на опыт такси. Агрегаторы, не имея ни одного автомобиля, полностью подмяли все таксопарки, которые теперь находятся на грани выживания.

Uber за последние полгода сделал один миллиард поездок. Это был второй миллиард, а первый они делали четыре года. То есть следующий миллиард будет через пару месяцев. Наблюдая их опыт, мы готовы в перспективе объединить усилия. Будем делать вкусные роллы, красиво их упаковывать, а они быстро их доставлять. И все будут довольны. Но повторю: в настоящий момент для этого нет условий.

Мы сделали выводы из неудачного опыта коллег, пытавшихся организовать доставку за 10 минут, и запустили услугу «Доставка за 29 минут». Смогли анонсировать и обеспечить доставку трех наборов за 29 минут. Потребитель высоко оценил этот сервис. Пока что мы самые быстрые.

История доставки «Тануки»

Измена «железной женщине»

Когда доставка в «Тануки» только зарождалась, клиент звонил по номеру 1011014, попадал на «железную женщину» и слышал: «Если вы живете в таком-то районе Москвы, нажмите 1, если вы живете...» и так далее. В итоге человек дозванивался до ресторана, кто-то брал трубку, заказ записывали на бумажке, и сотрудники формировали его по остаточному принципу. Все было сделано «на коленке». В таком режиме доставка проработала года два-три. К слову, многие службы доставки ресторанов до сих пор продолжают работать в подобном формате. Когда мне предложили заняться развитием службы доставки, уже было ясно, что эта услуга в «Тануки» будет очень востребованной — канал продаж работает. Но также было очевидно, что ею надо серьезно заниматься, оформлять в отдельное подразделение, выделять бюджет и выстраивать сервис доставки как полноценный бизнес, а не просто небольшое приложение к ресторанам.

Поиск эффективного софта

Первым делом мы стали искать софт. Вопрос оптимального ПО актуален до сих пор. Это удивительно, но хорошего софта для доставки в России не существует. Мы выбрали маленькую компанию, которая обеспечивает сегодня своим продуктом половину рынка доставки Москвы. Продукт, который они разрабатывали под нас, уникальный — это кастомизированная версия коробочного решения компании с огромным количеством функционала, которого не было вначале. Факт, что компания на тот момент была небольшая, было ее большим плюсом. Они были гибкими и мобильными. К примеру, мы запланировали через две недели запустить акцию, для которой было необходимо добавить в ПО соответствующие изменения. Они без проблем соответствовали этим требованиям. Обратная сторона такой гибкости и мобильности — продукт стал похож на лоскутное

одеяло. Сами уже не знают, где что приклеивается и откуда что растет. И этот хаос для меня — один из ночных кошмаров.

У больших компаний другие особенности. Они проповедуют итеративный подход: раз в три месяца проводят плановые обновления итерации. Ты приходишь к ним и говоришь: «Я хочу вот такую штуку». Они говорят: «Отлично, у нас следующий релиз запланирован на май, возможно, вы успеете, но, скорее всего, мы сможем помочь только в августе». Зато у них итеративный подход и ничего не отваливается.

Было тяжело внедрять новую программу в ресторанах. Любые изменения и новшества встречаются сотрудниками в штыки. Мы запускаем в ресторанах автоматизированную CMS-систему, а менеджеры на местах говорят: «Зачем? Мы знаем всех наших гостей». Затем они достают гроссбух, где записаны все данные о гостях с их предпочтениями. И это, кстати, тоже хороший инсайт. Для потребителя крайне важно живое, человеческое общение. Отношение к нему как к доброму соседу, старому знакомому. То, что сетевые проекты зачастую не могут предложить.

К примеру, однажды по собственной инициативе сотрудники нескольких ресторанов купили на Новый год открытки и вручную подписывали пожелания гостям. Важно, что инициатива не была спущена в ресторан «сверху». Они заботятся о каждом из своих постоянных гостей. Это отношение очень ценно, и мы хотим его сохранить. Запуск CRM-системы позволяет нам учитывать индивидуальные особенности и предпочтения каждого гостя. Залог успеха любой маркетинговой активности — персонализация предложений. В этом ключе мы и стараемся действовать.

Курс на опережение

Организовав централизованный колл-центр, мы поняли, что развитие службы доставки стало намного опережать развитие ресторанов. Так у нас появился свой отдел маркетинга, который обслуживает только службу доставки. Мы сами работаем с партнерами, создаем POS-материалы и развиваем e-commerce. Постепенно отказываемся

от использования полиграфии для рекламы сервиса доставки, хотя в регионах эти рекламные носители остаются актуальными.

Наша сегодняшняя цель — сократить количество заказов, которые оформляются по телефону, до нуля. Именно поэтому мы не акцентируем внимание на номере телефона доставки в рекламных материалах, однако совсем от него отказаться время еще не пришло. Стараемся перевести коммуникации в электронную плоскость.

Мотивация сотрудников

В первые годы работы службы доставки «Тануки» сотрудники получали фиксированную почасовую оплату. Понятно, что со временем стало эффективнее сделать фиксированный минимальный оклад, соответствующий требованиям закона, а львиную долю заработка перевести в сдельную часть. Сегодня доход работников службы доставки привязан к результату. Важно, чтобы каждый сотрудник был замотивирован качественно выполнять свои функциональные обязанности для улучшения своих финансовых условий.

Сложные системы KPI для линейного персонала не работают. Сотруднику должна быть очевидна прямая связь между качеством его работы и его доходом. Когда мы вводили эту систему, было много проблем. Допустим, сотрудник службы доставки получал свои фиксированные 20 000, и вдруг ему объявили, что теперь он будет получать 5000, а остальное — по результатам работы. Люди протестовали. Сотрудники отдела кадров на собеседованиях объясняли, что в итоге человек заработает больше, если будет работать на совесть. Эта система оплаты труда стала самой простой и эффективной возможностью мотивировать людей. Их не надо заставлять работать, а нужно просто контролировать. Мы разработали специальное приложение, автоматически распределяющее заказы среди курьеров в зависимости от их числа, количества заказов, ситуации на дорогах и еще многих причин. Стараемся свести к минимуму влияние человеческого

фактора. То есть сотруднику достаточно всего лишь выполнить свои функциональные обязанности, и это обеспечит ему успех (в том числе финансовый).

KPI сотрудников службы доставки

Процентная система оплаты была введена семь лет назад. За последние шесть лет ничего революционного в этой части не произошло. Сейчас мы стали активнее принимать водителей на личных машинах, чаще привлекаем пеших курьеров. Подбор персонала налажен.

Мы были первыми, кто ввел в штат отдельную позицию — менеджера доставки, отвечающего только за работу данной службы в ресторане. По сути это заместитель директора ресторана по доставке. В его обязанности входят обучение новых сотрудников, контроль обслуживания машин, заказ упаковки и прочие вопросы.

KPI менеджеров доставки вычисляется по трем показателям:

1. Административно-техническая оценка. Есть чек-лист, по которому сотрудник службы контроля качества проверяет соответствие работы принятым в компании стандартам.
2. Финансовая составляющая. На каждую статью бюджетных расходов есть свой показатель — доля от оборота, и есть общий показатель. Цели по этим показателям должны выполняться.
3. Удовлетворенность клиентов. Используя различные источники (колл-центр, форма обратной связи на сайте, социальные сети, сайты агрегаторов и пр.) мы собираем все отзывы о качестве нашей работы. Все негативные отзывы фиксируются и прорабатываются индивидуально. В итоге формируются ежедневный, еженедельный и ежемесячный отчеты, по которым видно количество претензий относительно количества заказов. В единую программу стекаются данные из всех ресторанов. На мой взгляд, удовлетворенность клиентов — главный показатель эффективности сотрудника службы доставки.

4

лайф

от Артура Чистякова

Существуют четыре ключевых параметра, которым должна соответствовать служба доставки еды:

- 1 Вкус.** Люди нас выбирают, лояльно к нам относятся и прощают ошибки, потому что им вкусно.
- 2 Быстрота.** Человек, сделав заказ, хочет получить его как можно скорее. Он не будет думать, что поест суши или роллы когда-то, в отдаленный период времени. Доставка должна быть осуществлена в течение часа максимум, в противном случае еда вряд ли придется к месту.
- 3 Красота.** Упаковка, буклеты, одноразовые приборы — все должно быть красивым. 75% наших заказчиков — женщины, а для женщин эстетика очень важна. Мы постоянно меняем визуальный ряд, цвета упаковки и тем самым даем понять нашим клиентам, что мы думаем о тех, кто заказывает у нас еду.
- 4 Удобство.** Удобный интерфейс сайта и мобильного приложения, регулярные обновления — клиентам должно быть удобно делать заказы и легко получать информацию о его статусе.

Итоговый показатель удовлетворенности клиентов мы условно делим на три зоны — красную, зеленую и промежуточную. Сотрудники ресторана, оказавшегося в зеленой зоне, получают премии.

Популярная механика

1-й шаг. Принятие заказа

Когда заказ поступает в систему, он автоматически направляется в соответствующий ресторан. В Московском регионе бо-

лее 3500 улиц, каждая из которых обслуживается определенным рестораном. Если в ресторане произошли какие-то технические сбои, заказ отправляется в другой ресторан.

2-й шаг. Прямиком на кухню

После того как заказ поступил в ресторан, сотрудник доставки, подтверждает его принятие, и повара начинают готовить заказ.

3-й шаг. Комплектация и упаковка

Заказ комплектуется и упаковывается по единым стандартам. «Шпаргалка» в виде огромного плаката всегда находится перед глазами сотрудников.

Упаковка — это очень важная составляющая, расходы на нее составляют до 3,5% от оборота. На наш взгляд, упаковка помогает нам идентифицироваться в сознании потребителя.

4-й шаг. Курьеры — на колесах и пешком

После того как заказ укомплектован и упакован, его забирает курьер. У нас много ресторанов в спальных районах, и там, безусловно, эффективнее использовать автомобили. В центре мы активно используем пеших курьеров, а также скутеры и велосипеды.

Отказываться от собственных машин мы пока не планируем. Автомобили — отличный рекламный носитель, они работают лучше, чем щиты. Раньше меня спрашивали: «Где работаешь?» и, услышав в ответ про доставку в «Тануки», пожимали плечами, однако стоило мне сказать об оранжевых машинках, как люди тут же вспоминали.

Автомобили укомплектованы GPS-датчиками. Это позволяет отследить местоположение автомобиля и иногда даже решать конфликтные ситуации.

5-й шаг. Доставка

Когда курьер доставил заказ, он отмечает это в системе, а клиент получает сообщение с благодарностью и пожеланиями приятного аппетита.

Перспективы рынка

На мой взгляд, служба доставки имеет перспективу составить увесистый процент в обороте ресторана (30%) только в том случае, если ваш продукт — пицца или суши. В остальных случаях следует рассчитывать на более умеренные обороты доставки. В первую очередь это связано с особенностями самого продукта. Скажем, стейк физически невозможно доставить в нужной кондиции куда-либо дальше стола в ресторане. Ну а борщ с пампушками мало кому интересно заказывать — его вполне можно приготовить дома. Пицца — это дешево, сытно и быстро, суши — то, что невозможно повторить на должном уровне в домашних условиях. Отсюда такой оглушительный успех доставки пиццы и суши.

Тем не менее рынок доставки очень перспективен. Сейчас люди меньше ходят в рестораны и больше заказывают на дом. Если раньше в ресторанах потребители позволяли себе просто поесть среди недели, то теперь они ходят в ресторан в выходные и праздники. Продажи в будни у всех очень сильно просели. Изменение спроса требует перестройки отношения персонала ресторана и службы доставки к гостям. Персонал доставки должен понимать, что для многих людей это не просто еда, привезенная домой, а целое событие, праздник. Именно исходя из этого мы и стараемся работать. Наша миссия — доставлять людям удовольствие от вкусной еды, хорошего сервиса и персонального отношения.

Формат

Доставка суши



Василий ШИЦ,
Игорь ЕРМАКОВ,

совладельцы сети
суши-ресторанов «Фудзияма»

В 2011 году мы поймали волну активного развития контекстной рекламы в интернете. Концепция доставки тогда была еще «необхожденной». Появился тренд бизнеса без ресторана и магазина, когда есть просто производственное помещение — кухня, откуда производится доставка. Мы поняли, что надо открывать зал, когда к нам в город пришли два конкурента из Санкт-Петербурга. Они начали открываться в формате «у дома», гостям это было удобно, и люди, которые раньше никогда не пробовали суши, привыкали к японской кухне. Это навело нас на мысль о том, что надо все-таки сделать так, чтобы люди нас видели не только в интернете, где мы очень хорошо продвигались на тот момент.

Вообще каждый приход федералов на рынок Уфы нас очень серьезно стимулировал. Например, первые два с половиной года у «Фудзиямы» не было никакой полиграфической продукции. Потом у нас в городе появилась еще одна питерская доставка. Именно они показали, как надо распространять печатную продукцию: буквально на всех углах раздавали свои буклеты. Складывалось ощущение, что в городе работает всего лишь один крупный ресторан доставки. После этого мы стали что-то делать в этом направлении. Причем это был и качественный рывок: у конкурентов был очень хороший уровень дизайна, они заставляли нас творчески подходить к своим коммуникациям с гостями, а значит, сделали нашу сеть сильнее и лучше.

Когда мы еще только начинали активно развиваться, прирост аудитории составлял порядка 20 000–25 000 человек в год. За 2015-й он снизился раза в два, тем не менее прирост есть. С тех пор мы немного поменяли свою аудиторию. До 2014 года включительно у нас было три концепции: европейская кухня вместе с блюдами,

приготовленными в воке, пицца и роллы. С начала 2015-го перешли на моноконцепцию, сфокусировались на роллах и убрали все лишнее. Добавили только сэндвичи.

Если мы посмотрим на рынок, то увидим, что сейчас максимально автоматизированы рестораны, предлагающие пиццу. В нашем сегменте такого уровня пока нет. А мы поставили себе цель сделать из роллов фастфуд.

Ситуация на рынке уже другая, гостям не столь важны ритуалы и атмосфера японской кухни, они перестали от всей этой красоты балдеть. Люди просто полюбили роллы и относятся к ним достаточно обыденно, а значит, японские блюда вполне можно использовать как основу фастфуд-концепции.

Особенности ассортимента

В фастфуде требуются технологичность и безопасность. Мы никогда не позиционировали себя как японский ресторан, так что не претендуем на абсолютную аутентичность. У нас меню, адаптированное под российского потребителя, но в то же время отличающееся от других заведений. В России действительно нет охлажденной рыбы, поэтому мы в популярной «Филадельфии» используем слабосоленого лосося, а все остальные начинки, будь то окунь или морепродукты, жарим во фритюре. Это безопасно для гостей и вкусно.

Раньше мы обновляли меню каждые три месяца, причем добавляли много новых позиций. Сейчас делаем упор на скорость и стабильность качества.

Уже полтора года у нас практически один и тот же ассортимент, на который требуется не слишком большой список продуктов. Выпускаем сезонные новинки: каждые два месяца по 1–2 позиции плюс работаем над улучшением рецептуры и ингредиентов основных блюд меню. Это позволяет добиться принципиально более высокой скорости приготовления. Когда ты делаешь одно и то

же каждый день, ты делаешь это хорошо. Когда ты делаешь что-то разное, появляется процент брака. В нашем случае этот процент не уходит совсем, но он значительно снизился. Гостям нравится стабильность нашего меню.

Зоны риска

Изначально мы делали доставку на весь город, сузить зоны было невозможно — мы бы потеряли конкурентное преимущество и проиграли другим игрокам. Однако сейчас понимаем,

**В свое время за
опоздание доставки
мы дарили людям
запеченный ролл. Это
просто взорвало рынок!
Люди нас готовы были
ждать по четыре часа,
чтобы получить презент**

что этот подход мешает нам в развитии: мы не можем стандартизировать время доставки, а значит, гарантировать одинаковый сервис в любом районе города. Для этого нужно открывать больше ресторанов. Но ведь когда ты работал на весь город, а потом открываешь еще один ресторан, то приток новых клиентов оказывается слишком мал. Значит, сразу падает рентабельность, причем значительно. Можно даже в минус начать работать. Открыть несколько точек — это как разделить прежнюю выручку на всех.

5 фактов от «Фудзиямы»

- 1 Сделайте из роллов фастфуд-концепцию, добавив в ассортимент, например, пиццу или сэндвичи.
- 2 Не пытайтесь обновлять меню с регулярностью раз в сезон, а сделать упор на скорости и стабильности качества — гостям это важнее, чем новинки в ассортименте.
- 3 Лучшие сузить зоны доставки, чтобы стандартизировать время и тем самым гарантировать клиентам одинаковый сервис в любом районе города.
- 4 На этапе набора клиентской базы работают одни маркетинговые приемы, а когда тебя уже знают, то совсем другие. Когда проект уже живет и активно работает, более эффективными инструментами становятся sms-каналы, e-mail-маркетинг, stt.
- 5 Не стоит нанимать курьерскую службу и отдавать на аутсорсинг колл-центр — их невозможно будет контролировать, что грозит потерей клиентов.

Как вернуть клиента

Наша основная задача сейчас — возврат клиентов, которые откололись от нас по каким-то причинам. Мы хотим найти с ними контакт.

За 5 лет работы в нашей базе набралось более 111 000 уникальных клиентов, из них активных около 30%. До кризиса каждый делал заказ 2–3 раза в год. Нечасто, но мы и не заявляем о том, что у нас ежедневные заказы.

Мы решили проанализировать и посмотреть, сколько же людей из нашей базы за 2015 год не сделало ни одного заказа — их оказа-

лось около 65 000 человек. Дальше подготовили выборку по параметру life-time value (LTV), который показывает, сколько денег клиент приносит за определенный промежуток времени. Статистика за год показала, сколько приносят клиенты, заказавшие на сумму от 6000 рублей в год и выше, а сколько — потратившие у нас от 100 до 6000 рублей в год. Первых оказалось не так много, порядка 500 человек. Мы начали их прозванивать, задавали вопросы. Мы узнали, что у людей были разные причины, почему они перестали пользоваться нашими услугами: у кого-то ухудшилось материальное положение, кто-то переехал в другой город, кто-то сел на диету, вообще перестал есть суши, потому что надоело, были те, кого не устроило качество или доставка подкачала. А кто-то говорил: «А действительно, чего это я так давно не заказывал?» Тем, кто на нас обиделся, мы предлагали попробовать определенный сет за невысокую цену, а всерьез разозлившимся предлагали сет вообще бесплатно. Нашей целью было привести клиента в ресторан и заставить его сделать что-то, чтобы получить такую большую скидку.

В итоге 44 человека из 450 клиентов после такого обзвона сделали больше трех заказов. Мы получили 10-процентную конверсию. Сейчас изучаем нижнюю часть базы, чтобы понять, стоит ли запускать ремаркетинг или начинать прозванивать всю базу, для того чтобы таким образом возвращать клиентов. На самом деле этот эксперимент еще не завершен. И мы, конечно, понимаем, что возвращать гостей — это и недешево, и очень сложно.

Новый маркетинг

На этапе набора клиентской базы работают одни маркетинговые приемы, а когда тебя уже знают, то совсем другие. Сейчас мы делаем упор на продвижение нашей продукции через sms-каналы, e-mail-маркетинг, smm, листовки.

А раньше, когда контекстная реклама давала большой возврат и мы только наращивали базу, то вкладывали в нее большое коли-

чество денег. Выводили человека на сайт, серьезно работали над внутренней конверсией. В тот же период мы рекламировались в лифтах, и это тоже работало.

E-mail-рассылок мы вообще раньше не использовали, поскольку была опасность, что не справимся с наплывом заказов. Но недавно решили обратиться к этому инструменту.

Собственное мобильное приложение запустили в 2015 году, а до того год тестировали приложение от компании iiko, которое они нам дали в аренду.

В свое время за опоздание доставки мы дарили людям запеченный ролл. Это просто взорвало рынок. Люди нас готовы были ждать по четыре часа, чтобы получить презент.

В самом начале своего развития пользовались купонными сайтами, тогда это был начинающийся тренд. Но мы быстро поняли, что 50-процентную скидку на весь заказ мы не можем себе позволить.

Промо-акции мы проводим в последнее время только для продвижения новых продуктов, а просто «Закажи на 800 рублей и получи ролл в подарок» — неинтересно, хотя раньше довольно активно это практиковали.

Плюсы и минусы аутсорсинга

Существуют отделы, которые должны быть в штате обязательно, а есть функции, которые можно отдать на сторону. Система IT у нас работает на аутсорсинге. Это обходится дешевле, чем держать отдел в штате.

Курьерская служба на аутсорсинге нам невыгодна, потому что мы будем терять контроль над важной цепочкой нашего бизнеса. У нас своя доставка, и мы сами нанимаем курьеров. У нас есть направление контроллинга, которое занимается мониторингом не только работы курьеров, но и всех процессов ресторана. Однако для того, чтобы отслеживать статистику, нужно еще приучить лю-

дей, особенно курьеров, к выполнению всех требований и стандартов. И это нелегкая задача с учетом текучести кадров.

И если отдать на аутсорсинг колл-центр, то операторы будут говорить по скрипту. Им будет все равно, уйдет от тебя клиент или останется. Не будет прозрачности, которая может быть, когда это подразделение в штате.

Если ты развиваешь все сам, то можешь контролировать процессы. В аутсорсинге многое может быть бесконтрольным. Они могут скрыть свои ошибки, и ты не узнаешь, почему лишаешься заказов. У нас были такие случаи, когда наши же курьеры, допустим, новенькие, как-то неправильно общались с клиентами. Все бывает. В нашем случае мы хотя бы владеем информацией и можем повлиять на своих сотрудников. А если у нас курьеры сторонние, где мы будем их искать?

Далее — везде

Планируем открыть порядка шести собственных ресторанов в Уфе. Хотим выйти и в пригороды, чтобы рестораны были прибыльными и при этом обеспечивали удобный сервис. Есть и одна франчайзинговая точка в Перми. Решили пока не продавать франшизу широко: нужно отработать все процессы с этим франчайзи, в полную силу запустить пермское заведение.

А с 2019 года будем инвестировать в регионы и станем предлагать нашим успешным управляющим открывать франчайзинговые рестораны пополам с нами: с нас — привлечение инвестиций, с них — интеллектуальный и физический вклад. Когда ресторан выйдет на инвестиционную окупаемость, управляющий станет частичным собственником этой точки.

Формат

Доставка корпоративного питания



Никита ПАНФИЛОВ,

создатель сервиса доставки обедов
на работу «Ланч Маркет»

«Ланч Маркет» — это интернет-сервис заказа обедов, позволяющий организовать доставку и заказ питания на работу. Для заказчика — это быстрый и легкий вариант организации разнообразного питания в офисе. Для наших партнеров — владельцев столовых и комбинатов питания — это быстрый способ запустить доставку готовых блюд и значительно увеличить оборот компании.

Идея создания сервиса «Ланч Маркет» пришла во время работы в столовой Рязанского государственного университета. Вернее с ее сезонных провалов по выручке во время студенческих каникул. Мы проанализировали ситуацию и поняли, что необходимо искать дополнительную реализацию и новых клиентов. Решили специализироваться на доставке обедов.

Digital-решение

Сначала мы планировали взять готовую платформу, но такого решения не оказалось. Мне хотелось, чтобы каждый покупающий у нас обед мог заказать его через свой личный кабинет без телефонного звонка. И, главное, чтобы ему привезли заказ в индивидуальной упаковке на его имя, а не в общем заказе на всех сотрудников.

Мы начали создавать сервис совместно с крупной региональной IT-компанией, параллельно доставляя в эту компанию обеды. Пока создавался сайт, вручную обрабатывали заказы, используя Google-таблицы. Через месяц у нас был готовый сайт. По нынешним меркам, в нем практически ничего не было, кроме тех же таблиц без фотографий блюд, но он давал нам возможность принимать заказы и обслуживать клиентов, как мы задумывали.

Сейчас сайт состоит из двух частей: есть лендинг — посадочная страница для новых клиентов, которые хотят быстро познакомиться с нашим сервисом, и есть клиентский интерфейс для

онлайн-заказа обедов, который доступен только зарегистрированным пользователям. Кроме того, есть специальный интерфейс для курьеров. У нас уже третья версия системы онлайн-заказа с улучшенным юзабилити и массой новых фишек для клиентов.

На лендинге клиент может посмотреть меню, ознакомиться с интерфейсом онлайн-заказа и оставить заявку. Мы перезваниваем, узнаем, где находится офис компании, сколько там сотрудников, сколько из них готовы заказывать у нас обеды каждый день, предлагаем заказать пробный обед бесплатно.

Как клиенты делают заказ

Меню мы выкладываем на неделю вперед. Заказы на текущий день можно делать до 10.30. У конкурентов — не позднее предыдущего дня (как правило, до 16.00). Особо забывчивые могут настроить sms или e-mail напоминания о необходимости заказать обед на сегодня.

Особенности

Мы создали решение, которое можно применить в любой столовой в любом городе, и оно будет работать. Если отбросить качество и разнообразие блюд как необходимые условия успешного существования любого food-проекта, то нашим основным преимуществом будет удобство заказа и администрирования всего процесса доставки корпоративного питания.

У нас преимущественно b2b-бизнес, мы стараемся сотрудничать с корпоративными клиентами — подключаем к сервису компании, после чего их сотрудники могут делать у нас заказ. Но в конечном счете мы делаем b2c-сервис благодаря удобной обратной связи и широким возможностям настройки аккаунта. Мы оказываем максимальную поддержку каждому пользователю, который заказывает у нас обед. В этом, я считаю, и есть секрет успеха нашего сервиса.

2

лайф

от Никиты Панфилова

- 1 Чтобы эффективнее управлять доставкой, нужно рассматривать и учитывать ее как отдельный бизнес. Не объединяйте ее с реализацией блюд в зале или навынос.
- 2 Старайтесь организовать доставку обедов так, чтобы получать фидбэк от каждого сотрудника, а не только от офис-менеджера, который отвечает за заказ обедов со стороны компании-клиента.

Когда в Рязани мы пришли к одному из наших крупнейших на данный момент клиентов, они пользовались услугами нашего конкурента. У них два офис-менеджера тратили до двух часов каждый день на заказ обедов для сотрудников. Брали Excel-файл, в нем сотрудники ставили галочки, присылали офис-менеджерам, чтобы те сделали заказ. На следующий день собирали деньги со всех заказавших, рассчитывались с курьером, затем из общего заказа распределяли заказы по сотрудникам.

У нас нет минимальной суммы заказа или ограничения по количеству блюд. И доставка бесплатная. Для быстроты и удобства оплаты у каждого клиента есть депозитный счет, куда можно зачислить деньги для последующей оплаты. А можно каждый раз платить картой или наличными.

С кем мы работаем

Первые полгода «Ланч Маркет» обслуживал всего 2–3 компании. Сегодня доставляем около 800 обедов в день только по Рязани. Там мы работаем с крупнейшими компаниями региона (это

практически все крупнейшие коммерческие банки региона, крупные колл-центры, страховые и IT-компании).

Подключаем к «Ланч Маркет» компании, где заказывать будут не менее 10 человек на одном адресе, но вообще это зависит от логистики. Если рядом есть компания, с которой мы уже работаем (или это арендатор бизнес-центра, куда мы уже доставляем), то принимаем на обслуживание такого клиента. У нас есть клиенты, которым мы доставляем всего 3–5 обедов в день.

Как мы это делаем

В Рязани у нас полный цикл от производства до доставки. Наши обеды готовит большая столовая Рязанского государственного университета. В меню на день — около 80 блюд, включая напитки и десерты, и оно каждый день меняется. Там есть все, что нужно нашим клиентам, чтобы их сотрудники были довольны обедом.

Но помимо собственного производства мы самостоятельно агрегируем меню сторонних кафе, ресторанов. Делаем доставку их блюд за комиссию, что также встроено в систему онлайн-заказа. Например, в Рязани мы включили в меню роллы от нашего партнера. Теперь клиенты имеют возможность взять у нас за 40 рублей борщ и добавить к заказу порцию роллов на 150 рублей. Это пользуется спросом: раньше клиенту приходилось договариваться с кем-нибудь из коллег, чтобы сделать совместный заказ в каком-нибудь суши-ресторане или в службе доставки с минимальным заказом в 1000 рублей. Ну и подрядчику это тоже удобно: у него есть возможность получать дополнительные заказы в «мертвые» часы.

В Москве и других регионах работаем с партнерами по франчайзингу. Мы предоставляем в пользование свой товарный знак и интернет-платформу для онлайн-заказа обедов; даем инструкции и обучаем партнера, как организовать доставку обедов на

Каждый сотрудник
каждой обслуживаемой
нами компании имеет
личный кабинет, через
который он делает заказ
на сайте, выбирая только
те блюда, которые хочет на
обед сегодня. И получает
индивидуальный пакет со
своим уникальным заказом

его предприятия. Но мы предлагаем партнеру использовать свое меню для доставки, так как это дает возможность быстро, через месяц после всех согласований, запустить доставку обедов.

В Москве «Ланч Маркет» появился в декабре 2015 года. Сейчас доставка ведется уже из шести столовых. Кроме того, в январе 2017 года мы открылись по франчайзингу в Калининграде. В наших планах в 2017 году запустить «Ланч Маркет» в Санкт-Петербурге и еще четырех регионах.

Формат

Ресторан доставки



Иван ЗАЙЧЕНКО,

основатель службы доставки

«Сушкоф и Дель Песто»

и сети ресторанов «Сушкоф»

То, что кризис для мудрого человека — не катастрофа, а возможность развития, твердят нам и коучеры, и предприниматели всех мастей, и гуру от экономики. Моя бизнес-история — отличное тому подтверждение.

Анализ рынка

Сначала был агрегатор «Доставка1.ру»: мы размещали меню ресторанов-партнеров на своем сайте, рекламировали, принимали заказы, а потом собственными силами их доставляли. Нам регулярно звонили и просили суши и роллы. Предложить таким покупателям мы ничего не могли — в нашем пуле не было японских заведений. После долгих поисков нашли один ресторан с суши, который согласился сотрудничать. Но их цены и качество нас не слишком устраивали. Суши и роллы там стоили в два раза дороже, чем сейчас в сети «Сушкоф», а качество блюд было достаточно низким. В общем, рекомендовать этот ресторан мы опасались и принимали только те заказы, которые покупатели оформляли непосредственно в заведении.

В Екатеринбурге на тот момент уже работали 10–15 доставок японской кухни. Мы сделали контрольные закупки у самых популярных: рыба почти везде была с запахом, заказы доставлялись с опозданием. Мы окончательно убедились: ниша свободна, здесь можно заработать много денег. Главное — организовать работу правильно, добиться качества и бесперебойной доставки. Подобрали крошечное помещение, метров 15–20, отремонтировали, оборудовали рабочие места для повара и упаковщика. Открытие обошлось примерно в 40 000 рублей.

Успешный start up

Первый заказ компания «Сушкоф» доставила 11 сентября 2008 года. Было тяжело: днем я решал управленческие вопросы (работал за менеджера по рекламе, бухгалтера, кадровика и технолога), а вечером приходилось самому стоять на сборке заказов или развозить блюда по городу. Но постоянный рост выручки, положительные отзывы и цель построить великую компанию придавали сил.

Заказов было много, чуть ли не каждый день авралы — пришло время расширяться. Взяли соседнее помещение, добавилось еще 10–15 метров, и теперь на кухне могли работать четыре повара.

Но буквально через пару месяцев надо было переезжать в более просторное помещение. После долгих поисков нашли бывшую столовую на 360 метров. Это во много раз превосходило наши потребности. Уверенности в том, что сможем зарабатывать достаточно, чтобы оплачивать аренду, не было. И финансового директора, который бы мне подсказал, что делать дальше, не было. Пришлось рисковать. К счастью, обошлось. За счет дополнительных рабочих мест нарастили выручку и безболезненно платили аренду. Вопрос с производственными мощностями на тот момент решился, можно было выдохнуть.

Мы поставили перед собой задачу добиться времени доставки 1–1,5 часа. Екатеринбург — пробочный город. Водители, уехавшие из центра на окраины, могли пропадать по полдня. На тот момент у них была почасовая оплата труда, и они особенно не переживали.

Чтобы сократить время разъездов, решили открыть второй филиал. Помещение в 130 метров нашли быстро. На такой площади мы могли разместить одновременно и цех японской кухни, и маленький зал. Раньше это был офис, и нам предстояла большая стройка. Аренду на время реконструкции никто не отменял, и каждый день простоя обходился немалых денег. К счастью, я тогда

поступил мудро и отдал предпочтение не самым дешевым, а наиболее надежным подрядчикам.

Болезни роста

Спрос на наши услуги рос, и в течение трех лет мы открыли еще десять точек в Екатеринбурге. Соответственно, команда разрослась, число управляющих выросло до десяти. Руководить компанией стало чрезвычайно сложно. Нужно было учиться работать не только с линейным персоналом, но и с управленцами.

Из опыта работы с первым управляющим я сделал вывод: если человек работает на руководящей должности, то он должен знать свой функционал и уметь достойно выполнять свои обязанности. Я верил, что любой директор может самостоятельно организовать производство, обучить сотрудников, проконтролировать качество, ну и, естественно, обеспечить санитарную безопасность филиала. На практике это оказалось ошибкой.

В 2012 году у нас случилось массовое отравление. В одном из филиалов управляющий не посчитал нужным в достаточной степени контролировать безопасность продукции. Разумеется, была и моя вина — это я не создал такую систему, где соблюдение санитарных норм стало бы обязанностью каждого сотрудника.

Мы провели внутреннее расследование: кто-то из поваров сделал то, что категорически запрещено, — использовал одну доску для курицы и рыбы. В результате — перекрестное заражение сальмонеллой, прямо как в учебниках по санитарии.

В этот период всем приходилось работать по 15–16 часов в сутки. За короткое время мы смогли запустить заново все десять филиалов и полностью пересмотреть принципы работы. Приготовление всех сырых продуктов, а позже и большинства полуфабрикатов перенесли из филиалов в заготовочный цех.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

- 1** *Всерьез и надолго закрепиться в Челябинске и Тюмени.*
- 2** *Сделать франшизу и выйти в маленькие города, где уже слышали про сеть «Сушикоф».*
- 3** *Полностью пересмотреть формат зала — новый дизайн и новая система приема заказов.*

Теперь ситуация с курицей точно не повторится, работа поваров на точках упрощена, а стабильность качества увеличилась в разы.

Мы прописали все стандарты по санитарии, ввели обучение и тестирование сотрудников и создали службу, которая два раза в неделю проверяет соблюдение санитарных правил в каждом филиале, заполняя чек-лист. Результаты этих проверок являются важнейшей составляющей показателя эффективности работы коллектива каждого филиала.

Эта история стала настоящей проверкой команды. Всего три человека не поверили в то, что компанию можно спасти, и ушли. Большинство же, стиснув зубы, работали столько, сколько требовалось, и в итоге мы исправили ситуацию, став значительно лучше.

После 2012 года все свое внимание мы направили на улучшение качества работы. Тут мы добились огромных результатов. У нас было несколько плановых проверок Роспотребнадзора, но ни одна не выявила серьезных нарушений.

Работа над стандартизацией процессов дала свои плоды. К концу 2012 года мы полностью восстановили работу компании и через год открыли еще два филиала — в Нижнем Тагиле и Первоуральске. Было страшно запускать точки, до которых нужно добираться на машине 1–1,5 часа. Как искать там персонал, что нас ждет на новом рынке, как поставлять туда продукты?.. Но

опасения в большинстве своем оказались беспочвенными. Система управления, стандарты и эффективная технология позволили нам должным образом управлять отдаленными филиалами. Открылись вовремя и без накладок, нам быстро удалось сформировать хорошую команду, и выручка соответствовала ожиданиям.

IT-решение

В 2014 году мы поняли, что, несмотря на то, что выручка растет, качество наших блюд как никогда на высоте и все мы с оптимизмом смотрим в светлое будущее, нам нечем платить поставщикам... Отсутствие грамотного финансового учета и контроля товарных остатков привело к тому, что себестоимость продукции в августе 2014 года составила 60%! На складах скопилось столько упаковки, что, например, супные наборы мы бы продавали еще год. А списания и воровство никто и не пытался измерить — не был налажен процесс проведения инвентаризаций. Радовало только то, что фонд оплаты труда не превышал 30%. Если бы проблемы возникли еще и в этой области, исправлять ситуацию было бы гораздо сложнее.

Мы всерьез начали работать над собственной IT-системой, которую называем «Система учета». Она позволяет видеть и знать все, что происходит в любом филиале. Например, когда приходит отзыв, оставленный на сайте или через горячую линию, система посылает уведомление на почту и sms всем сотрудникам, кому эта информация может быть важна. Все отзывы собираются в единый журнал. В нем можно увидеть, какие действия были предприняты, чтобы урегулировать негатив, и какая работа была проведена, чтобы в будущем избежать сбоев. Если на филиале поставлен в стоп-лист какой-то ингредиент или недостает персонала, чтобы справиться со всеми поступающими заказами, система рассылает

Я верил, что любой директор может самостоятельно организовать производство, обучить сотрудников, проконтролировать качество, ну и, естественно, обеспечить санитарную безопасность филиала. На практике это оказалось ошибкой

уведомления всем ответственным лицам. Теперь мы знаем, куда была потрачена каждая копейка, сколько вчера пришло зелени петрушки в Нижний Тагил и каковы чистая прибыль, EBITDA и чистый денежный поток.

Наша «Система учета» строит отчеты автоматически, менеджер с нужным доступом может получить исчерпывающую информацию о движении товара или финансов, об эффективности работы любого филиала, нажав пару клавиш. Сколько в текущем месяце куплено виниловых перчаток, размер скидок за опоздания заказов, отработанные сотрудниками часы, число положительных и отрицательных отзывов, какие допущены ошибки, сколько и чего списано по каждой смене, производительность поваров и водителей, среднее время доставки, общее количество заказов, сумма расходов на водителей и многое-многое другое. А еще система показывает результаты инвентаризации и позволяет контролировать закупочные цены.

В 2016 году мы открыли еще два филиала — в Челябинске и Тюмени. Это первые запуски за продолжительное время, за сотни километров от Екатеринбурга, и это большой вызов для всей компании. В новых городах нас пока никто не знает, поэтому нужно позаботиться не только о соблюдении всех стандартов сети, но

и о быстром продвижении нашего бренда. Сейчас отдел рекламы решает глобальную задачу — отработать максимально эффективную стратегию выхода на новые рынки.

СТОЛОВЫЕ

3 БИЗНЕС-КЕЙСА

«ОбедБуфет», 62

Maison Dellos, 72

«Му-Му», 80

Формат

Рестомаркет



Наталья АВДЕЕВА,

генеральный директор
сети рестомаркетов «ОбедБуфет»

Столовые фри-фло

Один из моих главных жизненных принципов — делиться. Я уверена, что чем больше человек делится, тем больше он приобретает. Наглядным тому примером стало слияние двух величин ресторанного бизнеса — REStart под руководством Алексея Васильчука и Ginza Project во главе с Дмитрием Сергеевым. Два мощнейших конкурента в одной нише решили создать совместный проект, объединяющий накопленные знания, умения и опыт. Так родилась идея открыть в Москве уже действующий питерский проект «ОбедБуфет». Помещения на Новом Арбате и в ТЦ «Метрополис» уже ждали своего часа, дело оставалось за малым — перенять опыт. Мы сформировали молодую команду и отправили ее на стажировку в Петербург, чтобы в короткие сроки максимально эффективно и эффектно стартовать в Москве.

Вообще изначально среди партнеров проекта было следующее разделение функционала: Алексей отвечал за реализацию проекта и операционную часть, а Дмитрий помогал решать концептуальные задачи и выстраивать правильную атмосферу и микроклимат «ОбедБуфета».

Несмотря на то, что мы работаем под одним брендом — «Обед-Буфет» — и, безусловно, подглядываем друг у друга хорошие идеи, советуемся, щедро делимся опытом, проводим перекрестное обучение и стажировки, тем не менее у нас разное управление. Питерский ресторан является родоначальником нашей концепции, но все дальнейшее развитие проекта построено уже на московской сети.

Прыжок с обрыва

«ОбедБуфет» в Москве мы запускали с нуля. И если в Петербурге этот бренд был уже на слуху, то в столице никто не понимал, что за

концепт мы собираемся открывать. Нашей по-хорошему сумасшедшей командой разом было запущено три заведения — до кризиса, но, как известно, сильных людей сложности только закаляют и мотивируют к дальнейшим свершениям. Мы абсолютно четко понимали стратегию развития и то, к какому результату хотим прийти.

На сегодняшний день у нас огромная рецептурная база, собственные поставщики мебели, хозтоваров, оборудования и посуды. Более того, огромное количество изделий для рестомакетов изготавливается по нашим чертежам, которые разрабатывались совместно с дизайнерами, технологами и инженерами.

Пространство для людей

На первый взгляд может показаться, что все столы, стулья, витрины, станции, элементы декора и прочие мелочи комфортно и незамысловато расставлены по залу без особой логики, но это не так. Один из девизов нашей компании — «Широкий взгляд и внимание к деталям». Поэтому организация пространства, все детали и элементы декора были сформированы методом проб и ошибок, расчетов и исследований. Вплоть до того, что мы высчитывали размеры проходов между станциями и вес подносов, чтобы девушкам, которые будут перемещаться на каблуках и с сумками, висящими на руках, было удобно. Подносы у нас действительно очень легкие, а посуда сделана из прессованного бамбука. Также мы ввели тележки, которые были сделаны на заказ частным мастером специально для «ОбедБуфета». Хочется отдельно упомянуть наш инновационный способ быстрого расчета с помощью специальных чипов в подносах и этикеток для продукции собственного производства.

Такой узнаваемый стиль дизайна пространства был разработан командой Алины Пимкиной. Интерьер собирали по деталям, привозили из разных уголков планеты. Можно сказать, нам повезло: когда начинал строиться «ОбедБуфет», курсовая разница

была еще не столь ощутимой, и большую часть декора мы везли из Голландии, Великобритании, Германии. Полы делали в Москве — это, кстати, не печать: каждая буква вырезалась из дерева и обрабатывалась вручную. Ковер раскрашивали друзья-художники. Арт-объект (роскошная дама в цветах), выполненный из нашей фирменной упаковочной бумаги, сделали флористы.

При правильно подобранной команде и при грамотном управлении у вас никогда не останется никаких излишков, тем более в ресторане с меню. Если они появляются, значит, вы неправильно сделали план заготовок, заказов на продукты и неправильно их реализовали

В рестомаркетах все создано для того, чтобы людям было комфортно. За соседними столиками прекрасно себя чувствуют представители абсолютно разных профессий и социальных слоев — и студенты, и пенсионеры, и девчонки с сумками Birkin, и бизнесмены.

В конце недели «ОбедБуфет» наполняется детьми. Для малышей у нас предусмотрен чудесный детский уголок, а в выходные дни проводятся бесплатные кулинарные и творческие мастер-классы.

Также есть отдельная зона для тех, кто хочет поработать с ноутбуком, и даже зона коворкинга. В общем, получилось, как мы и хотели: душевное, непомпезное пространство, без ограничений каких-либо и чьих-либо желаний и возможностей.

Скатерть-самобранка

С меню работала огромная команда шеф-поваров. Бренд-шефы из Ginza Project и «Чайхоны №1», Денис Крупеня. Порядка шести специалистов помогали нам, предлагали и внедряли рецептуры. Также мы брали понравившиеся рецепты у питерских коллег, привозили из отпусков, гастротуров, собирали на многочисленных кулинарных сайтах. Например, наш менеджер по маркетингу, вдохновленная экопитанием, вегетарианством и нью-йоркской фудкультурой, вдохновила нас на включение в меню блюд с использованием киноа и семян чиа (гости обожают наш кокосовый пудинг с манго и чиа!). А недавно мы запустили испанскую кухню: известный испанский шеф разработал для нас больше десяти рецептов, и в итоге четыре блюда вошли в базовое меню. Испанская кухня близка российскому менталитету — просто, вкусно, сытно. А вообще у нас представлено более 16 мировых кухонь.

Ежеквартально мы вводим в меню 300 новых блюд. За день меняются три вида выкладок: с 8.00 — завтраки, с 12.00 до 17.00 — обеды и потом ужины. У нас есть зона take away, есть диетические блюда — для тех, кто следит за фигурой, а также блюда для вегетарианцев. Раза три в неделю проходят дегустации, в которых принимает участие вся управляющая команда «ОбедБуфета», кроме того, мы тестируем моноконцепции гастроэнтузиастов.

«ОбедБуфет» работает на самокупаемости, и наши «пищевые комбинаты», находящиеся непосредственно в рестоаркетах, позволяют готовить до 660 разных блюд в день. Никакой фабрики-кухни, откуда привозят еду, у нас нет. Все свежее, из-под ножа.

Одна из наших особенностей — кастомизация: гость может выбрать себе любое блюдо из продуктов, представленных в буфете. Однажды мы провели эксперимент: в течение одного дня поставили на входе ребят из команды, которые спрашивали у гостей пожелания и предпочтения. Некоторые мечтали, к примеру, о перепелиных яйцах, лососе и рукколе, но они не надеялись найти у нас именно это и внутренне были готовы к компромиссу. Но, обнару-

жив с помощью наших подсказок желаемые позиции, люди приходили в восторг! А мы поняли, что оказывать гостям поддержку в навигации по такому большому заведению очень важно.

Если говорить о популярности тех или иных блюд, то, пожалуй, «Паста карбонара» — одна из самых продаваемых. Борщ также является нашим хитом. Кстати, мы ввели половину порции, потому что 400 мл не каждый осилит. У нас есть салаты по 79 рублей, причем и с мясом, и с рыбой. А среди дорогих блюд, конечно, лосось, который по определению дешевым не бывает. Все блюда мы стараемся готовить так, чтобы за ними хотелось вернуться. Могу по опыту сказать, что люди просят разнообразия, а едят всегда одни и те же блюда. И за каждым из этих блюд нам бы хотелось, чтобы гости приезжали именно к нам.

Еще у нас очень вкусный кофе, мы долго искали идеал — подбор и дегустации заняли полтора месяца.

Исходя из экологических соображений, мы предлагаем гостям выбор: если они хотят попить воды в кафе, то могут налить ее в стакан непосредственно из крана с питьевой водой (в том числе газированной). И это бесплатно. А если им нужна вода с собой, купить воду в бутылке.

Каждый месяц для расширения ассортимента и гастрономического кругозора гостей мы приглашаем к себе разных гастроэнтузиастов. Например, месяц корейской кухни с Kuksu#1, дни пекинской утки от Duckit. И это только Арбат. А есть еще семейный стартап с мини-пиццами Antipod Pizza в «Метрополисе» и всевозможные пироги Ganskitchen в «ОбедБуфете» в Теплом Стане. Все эти ребята проходят у нас тестирование в рамках проекта фуд-инкубатора Алексея Васильчука и Насти Колесниковой, основателя «Маркета Местной еды».

Лопни, но держи фасон!

В «ОбедБуфете» предусмотрено несколько инструментов для поддержания высокого качества блюд. Во-первых, ежедневные

дегустации, которые проводит дежурная смена менеджеров и сушефов. Во-вторых, все наши сотрудники — от службы клининга до финансового директора — сами едят в «ОбедБуфете». Работники кухни и стюарды выходят в зал переодевшись и едят вместе с другими гостями. Своим офисным сотрудникам мы делаем доставку. Для нас это также контроль качества. Каждый сотрудник может высказать мнение о вкусовых качествах еды.

Я сама люблю работать с ноутбуком в зале. Мне очень интересно слушать, как гости делятся друг с другом мнением о нашем заведении. Почему человек отставил блюдо: ему не понравилось или он наелся? В первом случае принимаешь срочные меры, во втором — предлагаешь упаковать с собой. Также мы обязательно делаем аналитику по меню, продажам, предпочтениям гостей.

Есть служба административно-технической оценки. Наш директор по качеству лично ездит инспектировать каждый «Обед-Буфет» на предмет соответствия стандартам, а о предпочтениях и замечаниях гостей она узнает напрямую, так как на ее телефон стоит переадресация с нашей горячей линии по сбору отзывов.

Контролировать все это довольно непросто, несмотря на множество оценочных критериев, электронные чек-листы, фотоотчеты и многие другие системы контроля, ведь на каждом из объектов меню различается набор станций и блюд. Меню каждого заведения зависит от предпочтений гостей и карты конкурентов. Мы подбираем ассортимент под ожидания конкретной аудитории и, если какой-то набор блюд не пользуется успехом, меняем эту станцию на другую. Благо их у нас более двадцати, начиная от вафель и блинчиков и заканчивая одной из самых популярных станций — Wok.

Команда мечты

Организовано у нас все, как в обычной ресторанной компании. Есть вертикаль власти, но при этом горизонтальные слои имеют серьезный вес. Команда управления состоит из финансового ди-

ректора, директоров по закупкам, бару, качеству, персоналу, маркетингу, креативного директора и территориального управляющего. Хочу заметить, что ценно и важно мнение каждого. Между нами всегда происходят обсуждения, и нет запрещенных тем и границ. Так, например, финансовый директор может сделать замечание по операционной деятельности, и все понимают, что это не из вредности, а потому, что она тоже постоянно бывает в зале и видит процесс со стороны, болеет за общее дело. Или, к примеру, креативный директор привносит все тенденции из мира гастрономии, а HR-директор делает замечания по внешнему виду десертов и качеству детских мастер-классов. И что действительно важно, чтобы каждый чувствовал себя сопричастным общему делу.

Кроме того, у нас применяется программа «перекрестного опыления»: сотрудники из отдела поддержки (например, финансовый отдел) проходят стажировку на самых разных должностях в ресторане — это позволяет разобраться на собственном опыте в спорных моментах и лучше понять друг друга.

Иногда наши руководящие сотрудники сами работают в зале в роли стюардов. Стюарды — это такие невидимые феи ресторана, которые отвечают за то, чтобы все функционировало, как положено: засыпают зерна в кофемашину, подливают молоко, пополняют салфетки, палочки, ложки, лимонные дольки, заполняют быстро опустошаемые витрины, делают приятными глазу выкладки, раскладывают хлеб и пакетики с чаем, помогают гостям с навигацией. То есть незаметно создают красоту и атмосферу. У каждого стюарда своя зона ответственности, но мы их постоянно ротируем, чтобы они учились чему-то новому. В среднем проходимость по сети порядка 10 000 гостей в день — попробуйте поддерживать идеальный порядок на станциях! Стюарды — это серьезный незримый фронт.

Все сотрудники очень замотивированы. Например, те же стюарды, если они активные, смекалистые и любят свою работу, достаточно быстро становятся менеджерами.

Я сама прошла весь путь, начиная от помощника официанта, и успела накопить 16-летний опыт. Вообще наша руководящая

команда состоит из людей, опыт работы которых в ресторанном бизнесе не меньше десяти лет. У HR-директора опыт работы — 17 лет, у директора по качеству — 18. Мы очень четко знаем, как функционирует ресторан изнутри, и в этом наше огромное преимущество.

И красивый, и умный

Первое время, конечно, пугали объемы. Обеспечить бесперебойную поставку такого количества продуктов и напитков, да еще очень качественных, казалось невозможным. А поставить оборудование на такие площади? Да не просто какое-нибудь, а обязательно красивое, модное, функциональное и несложное в использовании в тех местах, где оно будет использоваться гостями.

Наша идея фикс — у нас должно быть все самое современное и продвинутое. Мне немного обидно, когда у нас оценивают только еду. Это все равно как если бы женщине сказали, что она просто красивая. А мне недостаточно быть просто красивой, я еще хочу быть и умной, и человеком хорошим, и пользу людям приносить.

Так же и с нашим проектом. Помимо вкусной еды, лучшего оборудования (вы видели, что руки у нас можно высушить прямо под краном с водой?), запоминающегося дизайна и сотрудничества с гастроэнтузиастами мы внедряем новые бизнес-идеи. Как пример — наша программа лояльности. К нам пришел просто парень с улицы и сказал: «У меня есть классная идея, давайте ее реализуем». Идея действительно оказалась классной, мы заключили с ним контракт. Теперь рестокартой пользуются больше 60% наших постоянных довольных гостей.

Так же с поставщиками. Несмотря на то, что закупками у нас занимается тендерный комитет, к нам может обратиться любой производитель, уверенный в качестве своего товара. Всю молочную продукцию мы покупаем в Рязани, сухофрукты у нас из Ирана, батончики из Риги — география продуктов очень обширная.

Вперед, только вперед!

За два года стало понятно, что «ОбедБуфет» как бизнес-модель работает хорошо. В рестомакеты, построенные в 2015 году, идет активный возврат инвестиций. Прибыль у нас была практически с первого дня работы. Считается, что, если заведение окупится за три года, это хорошо. Мы сейчас, что называется, в графике.

Формат

Корпоративные и промышленные столовые



Денис ЗУБАТОВ,

операционный директор

Maison Dellos

Разница в форматах

На рынке корпоративного питания компания Maison Dellos выступает в роли оператора питания. Среди наших клиентов — производственные компании, заводы, банки, одни из самых крупных — «Ашан», «Азбука вкуса», «Абсолют банк». Суммарно мы ежедневно кормим более 6000 человек.

Столовые Maison Dellos разделены на два основных направления — корпоративные и промышленные. В первых питаются сотрудники офисов, во вторых — рабочие производств. Столовые находятся на заводах, в крупных офисных центрах или непосредственно в офисах компаний. Смешанный тип столовых встречается реже.

Столовые также делятся по типу производственного цикла — полного и неполного, или так называемые доготовочные. Столовая полного производственного цикла работает как ресторан. Все продукты поступают в виде сырья, затем происходят их обработка, заготовка и приготовление блюд. Столовая неполного цикла работает с полуфабрикатами разной степени готовности. Полуфабрикаты производят на фабрике-кухне, затем их доставляют на место и доводят до готовности.

Еще один вариант поставок питания в корпоративные столовые — доставка готовых блюд и полуфабрикатов. В этом случае еда производится на фабрике-кухне или в ресторане, затем упаковывается и доставляется заказчику — он отвечает за дальнейшую организацию питания. Такая схема удобна, если это, например, медицинское питание. Один из наших заказчиков — клиники ЕМС (Европейский медицинский центр). Это люксовый сегмент, где особенно важно высокое качество ингредиентов: все блюда для поставок в ЕМС готовятся в ресторане «Турандот».

Формат и деньги

Выбор формата зависит от запроса заказчика. И если есть требование на создание производства полного цикла, то в первую

очередь надо рассчитывать экономическую целесообразность. Организация питания в столовой полного цикла для оператора всегда стоит дороже, она становится рентабельной при наличии не менее 350 питающихся сотрудников.

Маржинальная доходность этого бизнеса значительно ниже, чем в ресторанном сегменте. Потребитель ожидает, что сможет получить полноценный обед за 200–220 рублей. Также есть ограничения в требованиях со стороны заказчика. К примеру, крупные компании имеют возможность влиять на исполнителя и требуют предоставить расчеты ценообразования. У крупных компаний также есть свои тендерные процедуры. Во время их проведения оператору приходится идти на многочисленные уступки — по ценам и срокам оплаты. И если компании важно получить серьезные отсрочки, мы вынуждены их дать. Иногда это влияет на результаты тендера: выигрывает тот, кто может себе позволить предложить большую отсрочку по платежу.

Услуги питания оказываются на основании договора подряда. Варианты сотрудничества и оплаты могут быть разными — от частичной до полной дотации. Если заказчик не хочет дотировать сотрудников напрямую, но при этом хочет получить низкие цены на обеды, компания платит управленческий платеж, по сути, дотируя производство продукции. Например, если компания-заказчик хочет, чтобы обед сотруднику обходился в 160 рублей, а его реальная стоимость 180 рублей, то 20 рублей ежемесячно компенсирует сам заказчик.

Специфика меню

Запрос большинства заказчиков — четырехнедельный цикл меню, где комбинация блюд не должна повторяться: люди не хотят есть каждый день одно и то же. И если раньше был тренд на недельный и двухнедельный цикл, то сейчас требования изменились. В меню должно быть минимум 200 блюд. Структура меню — это 3–4 салата, 5–6 видов горячего, 3–4 гарнира, 2–3 супа, выпечка и безалкогольные напитки (морсы, соки, вода).

Разработкой меню для новых объектов занимается бренд-шеф вместе с технологическим отделом. Требования заказчиков разнятся в зависимости от суммы дотации, выделяемой сотрудникам на питание: у кого-то это 140—145 рублей на человека, у кого-то — 200–250 рублей. От этого зависят состав комплексного обеда, ассортимент и выход готовых блюд в граммах. Например, для столовой компании British American Tobacco (250 человек) был запрос на доставку готовой и упакованной продукции. Упаковка — современные картонные боксы, в меню — сэндвичи, салаты, муссы, творожки, горячие блюда. В столовой заказчиком выделено специальное место, где установлены микроволновки для подогрева блюд. Подобная схема связана не только с технологическими возможностями организации точки питания в конкретном помещении, но и с предпочтениями питающихся. Для них приемлемо, когда мы приготовили еду на фабрике-кухне и привезли, а они разогрели.

Чтобы разнообразить меню, можно использовать дополнительные элементы на линиях раздачи. Например, анимационные станции, работающие по принципу фри-фло. В таком варианте возможно готовить 2–3 дополнительных блюда, конечно, их стоимость будет выше, чем у основных позиций меню. Такой формат востребован по большей части в корпоративных столовых. А в промышленных столовых проводятся так называемые дни национальных кухонь, когда меню расширяется за счет популярных блюд.

Помимо разработки меню в наши задачи входит автоматизация процесса питания. Мы предлагаем готовые решения на базе системы автоматизации r_keeper и 1С — это автоматизация учета, учет количества питающихся и построение системы расчетов платежей.

Производство питания

Производство продукции начинается с приема заказов. Оператор заказчика или менеджер точки присылает файл с наименованиями и

количеством продукции, он автоматически загружается в нашу систему заказов. Дальнейшая логистика зависит от вида столовой. Для столовой полного цикла мы везем сырье, заказ для столовой неполного (догоготовочного) цикла поступает на фабрику-кухню. Продукция готовится в ночную смену, далее полуфабрикаты поступают в распределительный центр (СПП), где они упаковываются и маркируются стикерами с указанием даты, времени изготовления и срока хранения блюд. Рано утром осуществляется доставка в столовую. Если в меню есть завтрак, то развоз по точкам начинается с пяти утра.

В зависимости от типа столовой количество персонала, работающего на объекте, может варьироваться от нуля (при доставке готовых блюд) до 80–100 человек в смену в столовой полного цикла. Здесь не учитывается персонал фабрики-кухни, где штат поваров достаточно большой, так как на фабрику поступает сырье, которое проходит приготовление по конвейерному принципу: обработка, нарезка, варка, жарка или запекание, шоковое охлаждение, порционирование, упаковка, маркировка, распределение и доставка в точки питания.

Везде, кроме доставки, работает наш персонал. Формат работы с доставкой самый выгодный для оператора, ведь чем больше мы вовлечены в процесс приготовления еды на точке, тем больше для этого требуется персонала, а значит, затраты на производство продукции увеличиваются. При этом обеспечение производства столовой полного цикла становится выгодным при наличии 350 питающихся. На втором месте по прибыльности находятся столовые неполного цикла — там персонал работает только на доготовке, раздаче и на кассе.

Плюс на минус

В чем плюсы работы с b2b-сегментом?

Во-первых, это небольшой уровень инвестиций. Строительство столовой, разработка дизайна, покупка крупного кухонного оборудования и мебели для торгового зала в большинстве случаев ложатся на плечи заказчика. Расходы со стороны оператора зна-

3 лайфхака

от Дениса Зубатова

- 1 Организация питания в столовой полного цикла для оператора всегда стоит дороже, она становится рентабельной при наличии не менее 350 питающихся сотрудников.
- 2 В меню корпоративной столовой должно быть минимум 200 блюд. Структура меню — это 3–4 салата, 5–6 видов горячего, 3–4 гарнира, 2–3 супа, выпечка и безалкогольные напитки.
- 3 Формат работы с доставкой — самый выгодный для оператора, ведь чем больше вовлеченность в процесс приготовления еды на точке, тем больше требуется персонала, а значит, затраты на производство продукции увеличиваются.

чительно ниже — закупка кухонного инвентаря, посуды и небольших элементов для декорирования.

Во-вторых, это достаточно стабильный уровень дохода компании-оператора. Сезонность корпоративного питания связана с особенностями бизнеса компании-заказчика. Например, в холодное время года на производстве шоколада — высокий сезон, а значит, увеличивается штат сотрудников. Летом — низкий сезон, больше половины сотрудников в отпусках. Это влияет на нашу прибыль. Но в целом сезонность не так ярко выражена, как если бы мы работали в обычной, не корпоративной столовой, расположенной в офисном центре.

В чем минусы работы с b2b-сегментом? Если в ресторане одному гостю что-то не понравилось и он ушел недовольным, то в целом ресторан выдержит и даже не почувствует этого. Если будет 10% недовольных гостей, ресторану будет плохо, но не критично. При работе в формате корпоративного питания любое недовольство со стороны сотрудника — повод для проведения внутреннего служебного расследования.

У крупных компаний для этого разработана четкая система контроля качества как собственной продукции, так и нашей. Мы имеем дело не с одним гостем, который, возможно, не будет себя защищать, а с компанией, у которой есть ресурсы для этого. Это система аудита, когда заказчик регулярно приезжает на фабрику-кухню, чтобы проверить всю производимую нами продукцию, — делаются смывы с рабочих поверхностей, с рук поваров. Это жест-

Если в ресторане одному гостю что-то не понравилось и он ушел недовольным, то в целом ресторан выдержит и даже не почувствует этого. Если будет 10% недовольных гостей, ресторану будет плохо, но не критично. При работе в формате корпоративного питания любое недовольство со стороны сотрудника — повод для проведения внутреннего служебного расследования

кая среда, и если есть несоответствия — жалобы сотрудников, плохие результаты анализов, что-то не понравилось на фабрике-кухне, то можно потерять контракт. И на следующий тендер оператора могут просто не пригласить. А если контракт по каким-то причинам не был продлен, ощущается резкое снижение большой доли дохода в бизнесе.

Требуется высокий уровень производственной культуры компании. У нас он есть. Ресторанному Дому Maison Dello — 25 лет, у нас есть разработанные и внедренные алгоритмы пищевой безопасности, охраны труда, которые требуются для того, чтобы компанию, во-первых, выбрали на рынке для участия в тендере и, во-вторых, продлили контракт через год работы.

Диверсификация

Мы два года занимаемся корпоративным питанием. Если рассматривать его как дополнительный источник дохода в ресторанном бизнесе, то на вопросы, когда стоит начинать этим заниматься, на каком этапе развития бизнеса, каким ресторанам это будет под силу, невозможно ответить заранее. В каждом конкретном случае это всегда вопросы наличия внутренних ресурсов. Если в компании есть высокий уровень производственной культуры, если она может себе позволить поставить на это направление отдельного менеджера, который будет продавать услугу, если есть открывающая команда, команда операционистов, которая будет заниматься управлением этих столовых, то дальше все зависит от масштаба и амбиций.

Одно дело — взять столовую, которая может служить производственной базой для кейтеринга и заготовки полуфабрикатов, например, выпечки. Это первый вариант развития. Здесь столовая как вид диверсификации бизнеса и занятости персонала может помочь на любом этапе. Другой вариант — выдержать конкуренцию, например, со стороны заказчика, использующего жесткие производственные стандарты. Тогда стоит тщательно оценить свою готовность к этому и все возможные риски, чтобы им соответствовать. Поэтому начинать нужно с любого уровня, а возможность конкурировать появится через какое-то время, когда будут наработаны определенный опыт и база.

Формат

Пятизвездочная столовая



Ульяна САЛТАН,

руководитель отдела маркетинга
сети кафе «My-My» (Maison Dellos)

Тонкости формата

Когда 16 лет назад Андрей Деллос открывал первое кафе «Му-Му», он назвал свой формат «пятизвездочная столовая». Free flow в переводе означает «свободное движение». На Западе это островные концепции. То есть гость приходит, сам выбирает блюдо и пробивает на кассе. В «Му-Му» гость идет вдоль линии раздачи и коммуницирует с поварами. Так что у нас не фри-фло в классическом понимании.

Стандарты меню данного формата едины во всем мире. На линии раздачи должны быть холодные закуски, салаты, супы, горячие блюда, десерты. Должен быть бар с алкогольными и горячими напитками. В некоторых кафе у нас есть небольшие островные станции. Это могут быть мангал, суши-станция. В кафе на Фрунзенской у нас есть пицца. А в большом трехэтажном кафе сделано окно на вынос, потому что в этой локации — бешеный трафик. То есть на каждой точке есть какие-то уникальные локальные предложения.

Стандарты

«Му-Му» славится широтой ассортимента, и этим ассортиментом нужно управлять. Матрица меню возникла не так давно, всего несколько лет назад. Когда сеть разрастается, должны быть стандарты, нужно регулировать все процессы. Мы долго ломали голову, как же все «поженить», чтобы видеть актуальные цены и себестоимость, но в конечном итоге создали единый для всей сети документ и стандарты, которым должны соответствовать все точки.

В нашей матрице меню учитываются несколько параметров. Во-первых, ценообразование. В меню должны быть популярные блюда низкой цены. В нашем случае это винегрет и капустный салат. Далее — ядро. В этой категории у нас присутствуют классический оливье, салат «Мимоза», холодец и так далее. Также в меню

5 лайфхаков от Ульяны Салтан

- 1 На каждой точке должны быть какие-то уникальные локальные предложения. Например, пицца в меню. Или окно, торгующее навынос.
- 2 Для успешных продаж необходима матрица меню.
- 3 В формате фри-фло гость не готов ждать. Если вы продвигаете какое-то блюдо, у вас оно всегда должно быть в наличии.
- 4 Комплексные предложения для фри-фло — очень хорошее решение.
- 5 При проведении акций повара должны быть в теме, должны уметь рассказать о новом блюде, знать алгоритм его предложения. Если проецировать ситуацию на ресторан, то повар раздачи выступает в роли официанта, который тоже должен уметь продвигать блюдо.

есть дорогие салаты, которые не рассчитаны на основную аудиторию, но пользуются спросом у гостей, готовых потратить больше.

Второй параметр, мы называем его горизонтальным, это ассортиментное деление. К примеру, мы не можем держать на раздаче 18 майонезных салатов. Все салаты должны делиться по подкатегориям: овощные, рыбные, мясные, заправленные маслом, салаты с какой-то оригинальной заправкой.

Такое деление — и по цене, и по ассортименту — идет по каждой категории, чтобы не получилось, что в меню окажется только курица.

На раздаче должен быть весь ассортимент: и дешевые блюда, и дорогие, и ядро, и разные по наполнению блюда. Если это не регулировать, в какой-то момент окажется, что гости видят только дорогие позиции, в то время как вы позиционируете заведение как сеть с демократичным средним чеком.

Разумеется, должна быть ротация блюд — это нормативное требование. К блюдам, которые хранятся на раздаче, предъявляются очень жесткие требования по условиям хранения. Блюдо не может лежать на раздаче больше 30 минут. Также в летний период у нас не может быть заправленных салатов, так что заправка подается отдельно. Десерты с фруктами могут забродить, соответственно, за их сроком хранения на раздаче тоже надо следить.

Сезонность и российская непредсказуемость

В «Му-Му» — два больших ввода и вывода блюд: весной, когда мы переходим с зимнего меню на летнее, и осенью, с переходом на зимнее меню. Но, так как мы живем в России, существует много непредсказуемых факторов. Как только мы понимаем, что цена на продукт возросла либо его перестали поставлять, начинаются работа над составом блюда, поиск альтернативных продуктов или вывод блюда из меню.

Конечно, есть вводы и выводы, связанные с различными акционными предложениями, но это уже маркетинговая история, то, чем мы привлекаем гостей.

Здесь и сейчас

В формате фри-фло гость не готов ждать. Если вы продвигаете какое-то блюдо, у вас оно всегда должно быть в наличии. Большая работа идет с директорами кафе и с шеф-поварами, чтобы заказы и приготовление акционных блюд осуществлялись своевременно. Гость, не увидев на раздаче того блюда, которое он видел на рекламном носителе с анонсом акции, не будет ждать, а развернется и уйдет. Весь общепит, по сути, импульсные покупки, а тем более заведения формата free flow.

При проведении акций повара должны быть в теме, должны уметь рассказать о новом блюде, знать алгоритм его предложения. Если

проецировать ситуацию на ресторан, то повар раздачи выступает в роли официанта, который тоже должен уметь продвигать блюдо.

Были, конечно, и неудачи. Например, мы не угадали с кроликом. Очень долго искали уникальный русский продукт, то, что гость любит. И в 2014 году ввели специальное меню из кролика. Рекламная поддержка была хорошей, и персонал был в курсе, но гость оказался не готов. Видимо, это все-таки очень специфическое мясо.

Комплексный обед

Комплексные предложения для фри-фло — очень хорошее решение. Гость не всегда видит цену, он не понимает, какую сумму придется оплатить на кассе. А когда мы говорим про комплексные предложения, человек сразу понимает, что он получает и за какую цену, и это откладывается в голове. Например, обед в «Му-Му» стоит 250 рублей. Или позавтракать у нас можно за 99 рублей. И опять же если возвращаться к вопросу реализации, то мы предполагаем, что все это есть на раздаче. И более того, если говорить о комплексных предложениях, персонал кафе должен помогать их комбинировать.

Коллегиальное решение

Большая часть блюд доставляется в сеть с четырех фабрик-кухонь. Поэтому существует длинная процедура ввода продукта, в которой принимают участие все: и бренд-шефы, и руководители фабрики-кухни, и управляющая компания Maison Dellos.

Первый шаг — это проведение дегустации, в которой принимают участие представители управляющей компании. Далее — проработка блюда на фабрике-кухне. Третий шаг — когда блюдо вводится в меню сети, в прейскуранты, рекламу. Параллельно проходит дегустация для шеф-поваров и директоров ресторанов.

В 2014 году ввели специальное меню из кролика. Рекламная поддержка была хорошей, и персонал был в курсе, но гость оказался не готов. Видимо, это все-таки очень специфическое мясо. Ошибки бывают ровно в том, что гость не готов принимать то или иное блюдо по вкусу

Решение о вводе принимается двумя путями. Либо это сезонный ввод, либо это задание от отдела маркетинга. Когда мы говорим, что гости хотят вот этого и, к примеру, мы хотим ввести бургер, в техзадании указываются пределы себестоимости и цен реализации. Далее проводится дегустация, в которой участвуют порядка 10–15 человек. По итогам дегустации и по расчетам себестоимости принимается решение о вводе в меню. Помимо этого мы проводим еженедельные дегустации с целью контроля качества блюд.

На связи

Когда мы вводим новый продукт, мы опрашиваем гостей: насколько им понравилось, готовы ли они видеть это блюдо дальше в меню, купят ли они его во второй раз или, может быть, это была покупка из интереса. В нашем случае очень важна обратная связь. У нас проходимость — 3000 человек в день. Соответственно, у нас есть хорошая выборка и всегда есть объективные данные о мнении гостей.

ФАБРИКИ- КУХНИ

1 БИЗНЕС-КЕЙС

«Круассан-кафе», 88

Формат

Food-завод



Анна КОЛОСАЙ,

заместитель директора по проектам
ООО «Европейские кондитерские»
(сеть европейских кондитерских
«Круассан-кафе» и пекарен-бистро
Königsbäcker)

Начало

История сети «Круассан-кафе» началась в 2007 году с идеи создания кафе-кондитерской, отвечающей европейским стандартам. В ассортименте изначально были ремесленный хлеб, французская выпечка — круассаны и слоеные булочки, торты, пирожные, десерты. Помимо выпечки и кондитерки в меню были добавлены сэндвичи, завтраки и ланчи. Технологов и шеф-повара приглашали из Франции, чтобы предложить гостям настоящие образцы французского кондитерского искусства.

С развитием компании и открытием новых кафе стало понятно, что помимо рецептур и технологии важно правильно выстроить производственный процесс и организовать бесперебойное обеспечение кафе продукцией. Первое производство располагалось на арендованных у хлебозавода площадях. В 2012 году была открыта первая пекарня Königsbäcker, и вопрос увеличения производственных мощностей стал еще более актуальным.

Рост

Новый отдельный завод был запущен в 2016 году. Это совсем другой формат: производственные площади в 4000 кв.м, три основных цеха — хлебобулочный, кондитерский и гастрономический. Проектировали и строили уже с учетом требований ISO, с перспективой поставок продукции в Европейский союз. Конечно, это потребовало серьезных инвестиций — несколько сотен миллионов рублей.

При строительстве новой производственной площадки закладывали запас мощности на развитие по франчайзингу, для поставок продукции в ритейл и для HoReCa, а также для роста сети пекарен в Калининградской области. Производство рассчитано максимум на 50 точек. Сейчас работают 10 «Круассан-кафе» и

20 пекарен Königsbäcker, так что пока на полную производительность не вышли.

МЕНЮ ИЗ ПОЛУФАБРИКАТОВ

**Светлана МЕЦЛЕР, директор по производству
компании «Европейские кондитеры»:**

90% блюд из меню наших пекарен готовятся из полуфабрикатов. Процесс разработки меню включает в себя длительный и сложный этап выбора блюд, поскольку не все из них можно приготовить из полуфабрикатов высокой степени готовности. Изначально мы рассматриваем возможность готовить блюдо в кафе или пекарне. Затем определяем себестоимость и технологию производства. Процесс производства блюда из полуфабрикатов можно рассмотреть на примере салата «Цезарь», который представлен в меню нашей пекарни. С производства поставляется куриная грудка, приготовленная на гриле, в порционных пакетах доставляются соус, сухарики, тертый сыр. В пекарне повар соединяет все эти ингредиенты и вместе с помидорами добавляет к листьям салата.

Риски и способы их избежать

Конечно, человеческий фактор имеет место на любом производстве. И мы предусмотрели такие ситуации. В случае если менеджер забывает сделать какой-то заказ, заявка предыдущего дня повторяется автоматически.

В ситуации, когда заказ на производство сделан неверно и в кафе оказывается недостаточно ингредиентов, мы предусматриваем экстренный довоз продуктов в течение дня. Однако стоит отметить, что такие ситуации случаются крайне редко.

В нашей компании приветствуется взаимопомощь. Если случился форс-мажор, менеджеры заведений договариваются друг с другом напрямую либо согласовывают с руководителем сети решение о переводе части ингредиентов из одной точки в другую.

Схема работы

Ежедневно на производстве аккумулируются заказы со всех точек. Процессы в двух сетях отличаются друг от друга: к примеру, пекарни работают на тестовых заготовках, а в кафе хлеб пекут из готового теста.

Логистика в компании собственная, машины развозят продукцию ежедневно. На пекарни, например, машина с продукцией приезжает в 6–7 часов утра, чтобы к открытию пекарни в 8 часов на витрине была свежая выпечка.

Плюсы и минусы

Использование фабрики-кухни позволяет выдерживать постоянное качество продукции. Экономия на площадях, персонале даже трудно оценить. У нас очень богатое меню, много сортов хлеба, пирогов, выпечки. Готовить весь ассортимент на местах просто не получится. Для организации полного цикла на каждом объекте пришлось бы организовывать полностью всю цепь производства в каждом заведении: выделять площади под склад сырья, нанимать технологов и тестоводов, оборудовать производственные цеха. Это нерентабельно с точки зрения площадей, а из-за отсутствия на рынке достаточного числа специалистов зачастую даже невозможно.

Мониторинг всех процессов и предупреждение рисков должны быть особенно тщательными — ведь любая ошибка сразу масштабируется на всю сеть. Вся цепочка от производства до пекарни или кафе должна быть под строгим наблюдением. Вероятность нарушения технологии на заводе минимизирована, так как производственный процесс находится под контролем технологов и директора по производству. Наши водители-экспедиторы отлично знают, как обращаться с продукцией во время транспортировки. И конечный контроль — дегустация в пекарнях и кафе.

Конечно, работа централизованного производства тоже может оказаться нерентабельной. Открывать полномасштабное предприятие, имея сеть менее чем из 10 объектов, скорее всего, преждевременно. Но это не наш случай, у нас уже довольно много заведений, и, надеюсь, появятся еще и франчайзинговые.

КЕЙТЕРИНГ

2 БИЗНЕС-КЕЙСА

«Кейтеринг Сервис», 94

CateringConsulting.ru, 106

Формат

Корпоративный кейтеринг



Эрнест ЛЕПСКИЙ,

директор ООО «Кейтеринг Сервис»
(ГК «КорпусГрупп»)

Сегодня кейтеринг переживает непростые времена: заказчики сократили бюджеты или вовсе отказались от услуг ресторанов выездного обслуживания, продукты подорожали. Спрятаться и переждать? Конечно, нет! Сейчас именно то время, когда важно совершать решительные поступки: искать пути оптимизации издержек, выходить на новые рынки, активно сотрудничать с event-агентствами и не забывать про старых клиентов.

Корпоративные столовые

В перспективности этого направления мы убедились на собственном опыте. На одном из предприятий, где мы работаем, с апреля по июль 2015 года в месяц питались не более 650 человек, а в 2016 году после ряда мероприятий по реновации услуги число посетителей выросло почти до 800, при этом количество сотрудников этой компании осталось прежним.

Я считаю, что сейчас питание сотрудников намного меньше волнует работодателя, которому приходится выбирать между обеспечением качественным питанием сотрудников и хорошим офисом. Однако и сегодня существуют эффективные способы увеличить посещаемость корпоративных столовых.

Одна из стратегий формирования конкурентного предложения в сегменте офисного и индустриального питания — сосредоточиться не на урезании расходов, а на повышении качества услуг. Люди устали во всем себя ограничивать, поэтому обновление зала, где гости смогут отвлечься от повседневных забот, и предоставление более широкого ассортимента блюд способствуют привлечению новых клиентов.

Модернизация зала — один из способов моментально увеличить посещаемость корпоративного кафетерия. Это могут быть переформление линии раздачи, новая мебель, цветная посуда, яркие

элементы декора, оригинальное оборудование: деревянные стойки для выпечки, диспенсеры для чая, расписные мельницы и т.п.

Неплохой ход — организовать в столовой зону для комфортного общения с потенциальными партнерами. Так, у одного крупного предприятия мы не просто сделали уютный остров для общения с клиентами, но и предлагаем там продукцию этой компании, не требующую хранения в холодильнике: чипсы, сухарики, гранолу.

Очень хорошо работают разнообразные акции: дни национальной кухни или тематические дни — День рыбака, фестивали томатов, пельменей, вареников. Практически на каждый из праздников мы делаем комплименты посетителям — 14 февраля это печенье в виде сердечек, 8 Марта каждая гостья получила цветы от обаятельного мима, 9 Мая все сотрудники были одеты в военную форму, а комплиментом стала гречневая каша с тушенкой собственного производства.

Что касается ассортимента предлагаемых блюд, то лучше, если он будет настолько полным и разнообразным, что у сотрудников не возникнет необходимости и желания выходить за пределы предприятия или офиса. Основу меню составляют блюда на каждый день: закуски, первое и второе. Особое внимание следует уделить ассортименту горячих блюд и бизнес-ланчей — эти категории являются наиболее актуальными для сотрудников, поэтому должны регулярно обновляться и пополняться.

Очень востребованная у посетителей столовых опция — возможность взять с собой любое блюдо из ассортимента, представленного на линии раздачи, чтобы при большой нагрузке и занятости сотрудники предприятия могли пообедать в удобное для них время. Разумеется, нужно продумать качественную тару для take away: индивидуальные боксы, которые можно разогреть.

Ассортимент корпоративных столовых стоит обновлять хотя бы раз в две недели, поскольку даже самая вкусная еда через некоторое время приедается.

Тренд фастфуда актуален и в нашем сегменте. Иногда домашняя, традиционная кухня может наскучить, у гостей возникает же-

ление перекусить пиццей, суши или бургером, и они, несомненно, оценят, если эти блюда будут доступны в корпоративной столовой.

Практически во всех филиалах «КорпусГрупп» помимо предприятий питания, где обедает большинство сотрудников, функционируют буфеты и даже магазины с кондитерскими изделиями, молочной продукцией, выпечкой, сладостями и напитками.

Стоит поработать не только над ассортиментом блюд и продуктов, но и над списком предлагаемых услуг и возможностей. Сотрудникам компании или предприятия, на котором вы работаете, должно быть удобно и выгодно обратиться именно к вам.

Особой популярностью на наших предприятиях стационарного кейтеринга пользуется программа «Стол заказов», которая дает возможность заказать домой любые блюда, выпечку, кондитерские изделия и полуфабрикаты как для повседневных трапез, так и для семейного торжества, праздничного ужина или пикника.

Очень востребованы опции по упрощению расчетов. Например, в некоторых филиалах функционирует система, благодаря которой любой сотрудник имеет возможность питаться в счет зарплатных средств. Работникам предприятия выдается пластиковая карта, с которой списывается стоимость приобретенных товаров (за вычетом дотаций и других скидок). В конце месяца бухгалтерия предприятия удерживает потраченную на питание сумму из жалования сотрудника.

В кризис мы не стали сокращать затраты на персонал, мы скорее дали сотрудникам больший объем работы. Математически мы даже сократили расходы. Ведь при расширении ассортимента увеличилось число операций, а фонд оплаты труда не изменился, и при увеличенном обороте это дает сокращение в относительных величинах.

Если раньше мы зарабатывали 100 рублей, из которых 30 рублей уходило на ФОТ, а 50 — на сырье, то сейчас мы зарабатываем 120 рублей, а ФОТ остался прежним при условии роста стоимости продуктов. Таким образом, нам удается компенсировать возросшие затраты.

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ КЕЙТЕРИНГА В РОССИИ

Российский рынок ресторанов выездного обслуживания довольно молодой. Кейтеринг как вид бизнеса стал формироваться в Москве в начале 1990-х. Путь от примитивного сервиса к предоставлению услуги, соответствующей мировым стандартам качества, занял около 10 лет — только к 2000 году российский событийный кейтеринг стал приближаться к планке, заданной Западом.

Корпоративные мероприятия

В новых экономических условиях изменилась сама структура кейтеринга: корпоративных ивентов стало меньше, но увеличилось число деловых мероприятий — форумов, конференций, семинаров и пр. Бизнес-событий практически не коснулись кризисные изменения, а вот расходы на корпоративные праздники значительно снизились.

Если раньше питание на корпоративных мероприятиях было рассчитано на всех присутствующих и с запасом, то теперь на одних мероприятиях угощают только VIP-гостей, на других — небольшой объем блюд обеспечивается компанией, а остальные приглашенные оплачивают самостоятельно.

Основные форматы кейтеринга — коктейль, фуршет, банкет, га-ла-ужин, буфет, шведский стол — остались прежними, но порции стали меньше. Еще 5 лет назад считалось, что во время банкета на каждого человека должно приходиться до 1,5 кг еды, сейчас компании пришли к выводу, что такое количество еды совершенно излишне.

Однажды на своем корпоративе мы провели эксперимент: после мероприятия всю оставшуюся еду не выбрасывали, а складывали в

специальные мешки и ставили на весы. Таким образом, удалось выявить, сколько продуктов человеку достаточно для насыщения во время мероприятия при наличии алкоголя, музыкальной программы, танцев. Оказалось, что выхода блюд весом 1–1,2 кг хватит для организации банкета с регламентом 5–6 часов. Сокращение объема выходов — один из наиболее эффективных способов сэкономить.

Сегодня основная задача, которая стоит перед кейтерингом, — не столько накормить людей, сколько удивить. Качественная еда — неотъемлемая часть хорошо проведенного мероприятия, но для того, чтобы по-настоящему поразить и эмоционально вовлечь гостей, нужна креативная подача. При подготовке каждого мероприятия нужно обдумать новые ходы, придающие событию индивидуальность, отражающие особенности клиента, с которым мы работаем, — это могут быть детали в одежде персонала, цветовая гамма, способ подачи, украшение стола или что-то другое.

Во время Чемпионата мира по легкой атлетике в 2012 году мы, например, с помощью аквагрима рисовали на лицах официантов воробьев (символ чемпионата). Такие детали не требуют больших затрат, но они создают настроение.

Оптимизация бизнеса

Конечно, санкции и изменение курса рубля напрямую повлияли на стоимость продуктов, и кейтеринговые компании стремятся различными способами снизить себестоимость блюд: с помощью изменения технологии приготовления, замены некоторых составляющих блюд более доступными аналогами, выбора в пользу российских поставщиков и так далее. Однако объективно есть более затратные составляющие бизнеса, с сокращения которых следует начать: логистика, содержание офиса, складов, оборудования.

В структуре ГК «КорпусГрупп», к примеру, есть отдельный проект Rent4party, специализирующийся на аренде оборудования и инвентаря. Когда клиент решает обратиться за услугами к другой

кейтеринговой компании, остается большая доля вероятности, что эта компания возьмет часть оборудования в аренду у нас. Это, с одной стороны, помогает нам компенсировать недобор, а с другой — позволяет содержать складские помещения.

Еще одно экономичное решение мы открыли для себя во время кризиса 2009 года: перешли на транспорт с механическими лопатами и паллетной перевозкой всего оборудования, также паллетное хранение организовано и на нашем складе. Это позволяет снизить время на разгрузку и погрузку и обойтись без ручного труда.

Эффективным способом снижения затрат является уменьшение расходов на обслуживание и персонал. Недавно мы поменяли схему обслуживания в компании: теперь помимо сотрудников, работающих за столами, на крупных мероприятиях мы стали использовать «ежи» — телеги, которые вывозятся с частью продукции в зал. Они хорошо смотрятся, упрощают работу, позволяют сократить количество персонала.

Есть ряд аутсорс-компаний, регулярно предоставляющих нам временный персонал. Помимо высококлассных профессионалов мы берем и начинающих специалистов, и специалистов среднего уровня, которых обучаем, развиваем, чтобы затем привлекать на крупные проекты. Не на каждое мероприятие требуются люди с огромным опытом работы, клиент сам может выбрать, какой персонал ему лучше подходит.

Отношения с клиентом

Прозрачные отношения с заказчиком важны всегда, но в кризис их значение еще более усиливается. В условиях, когда практически каждое мероприятие проводится с ограниченным бюджетом, правильнее всего вместе с клиентом подумать, какие статьи расходов можно сократить. Например, если речь идет о трехдневном загородном мероприятии, то стоит задуматься о том, что выгоднее — поселить персонал рядом с местом проведения или ежедневно

4 лайф

от Эрнеста Лепского

- ❶ Выхода блюд весом 1–1,2 кг хватит для организации банкета с регламентом 5–6 часов.
- ❷ За последние годы сформировался устойчивый запрос на wow-эффект. Гости хотят видеть яркое шоу, креативную подачу блюд, необычное тематическое оформление и другие атрибуты, которые способствуют созданию праздничного настроения.
- ❸ В кризис главные конкуренты корпоративных столовых — не заведения общепита по соседству, а баночки с котлетками, принесенные из дома.
- ❹ Мы поменяли схему обслуживания мероприятий: теперь помимо сотрудников, работающих за столами, на крупных мероприятиях мы стали использовать «ежи» — телеги, которые вывозятся с частью продукции в зал. Они хорошо смотрятся, упрощают работу, позволяют сократить количество персонала.

организовывать трансфер. Если у заказчика есть возможность разместить персонал, это в любом случае будет дешевле.

Затем, есть разные варианты организации производственной площадки: в некоторых случаях клиент может договориться с арендодателем, чтобы площадку нам предоставили, либо опять же придется все привозить с собой.

Стоит наладить свою работу так, чтобы стать абсолютно откровенным с клиентами — сколько обслуживающего персонала задействовано на мероприятии, как выстроены все составляющие организации кейтеринга, что входит в каждую статью расходов и сколько вы работаете на данном проекте. Именно открытый диалог помогает найти лучшие решения по оптимизации бюджета, выгодные обеим сторонам.

КАК СОБРАТЬ «ИДЕАЛЬНУЮ СТОЛОВУЮ» — КОНСТРУКТОР ОТ «КОРПУСГРУПП»

Набор «Off-line»

- *Переоформление линии раздачи, новая мебель, цветная посуда, яркие элементы декора.*
- *Оригинальное оборудование в зале: деревянные стойки для выпечки, диспенсеры для чая, расписные мельницы.*
- *Зона для общения с потенциальными партнерами.*

Набор «Маркетинг»

- *Дни национальной кухни/тематические дни. Пример: фестиваль пельменей.*
- *Комплименты посетителям столовой на каждый праздник.*

Набор «Меню»

- *Основа меню — блюда на каждый день: закуски, супы, горячее. Обновление ассортимента минимум один раз в две недели.*
- *Регулярное обновление и пополнение ассортимента горячих блюд и бизнес-ланчей.*
- *Введение в меню блюд фастфуда — пицца, бургеры, суши.*
- *Услуга take away.*

Набор «Запасные детали»

- *Организация буфетов и магазинов с кондитерскими изделиями, молочной продукцией, выпечкой, сладостями и напитками.*
- *Услуга «Стол заказов» — возможность заказать домой любые блюда, выпечку, кондитерские изделия и полуфабрикаты как на каждый день, так и для семейных праздников или, например, пикника.*
- *Кредитная линия — сотрудники предприятия могут питаться в счет зарплатных средств.*

Open air

Летние корпоративы и фестивали на открытом воздухе становятся все более популярными. В некоторых крупных компаниях даже отказываются от традиционных новогодних мероприятий в пользу возможности порадовать сотрудников красивым и жизнерадостным выездом на природу.

Кейтеринг на летних мероприятиях в последнее время претерпел кардинальные изменения. Раньше традиционным и наиболее популярным форматом было застолье с внушительным количеством алкоголя и еды. Люди собирались без какой-либо конкретной цели — просто вкусно поесть и выпить на природе. Интересные и продуманные мероприятия со свежими идеями и тематикой встречались очень редко. Сегодня творческий подход к концепции ивента — практически обязательное условие, без которого трудно представить качественные корпоративные или фестивальные события.

При организации обслуживания пристальное внимание уделяется формату подачи блюд, цветовому оформлению, а также основной тематике мероприятия. Требования к вкусовым качествам еды остаются неизменным условием хорошего сервиса. Так что на современном рынке выигрывает тот, кто может удачно сочетать вкус, красивую подачу и выгодную для клиента ценовую политику.

Современные летние мероприятия проводятся в нескольких форматах. У западных компаний очень популярен так называемый День семьи, когда в неформальной обстановке собираются сотрудники с семьями. Российским компаниям ближе активный и более драйвовый формат: игры и спортивные мероприятия на открытом воздухе, масштабные мероприятия с концертной площадкой.

Также большой популярностью пользуются выездные корпоративы, когда весь коллектив с палатками и другими туристическими атрибутами на 2–3 дня выезжает в лес или горы. За последние годы сформировался устойчивый запрос на wow-эффект. Гости хотят видеть яркое шоу, креативную подачу блюд, необычное те-

матическое оформление и другие атрибуты, которые способствуют созданию праздничного настроения.

Меню на летних мероприятиях имеет свои особенности. Осень и зима — пора фуршетов и банкетов, а в летний период популярностью пользуется формат, при котором гости могут наблюдать за приготовлением еды, например, у открытого огня. В жаркое время года аппетит, как правило, не такой сильный, больше внимания уделяется прохладительным напиткам и фруктам. Ввиду технологических особенностей и сроков реализации некоторых продуктов при определенной температуре окружающей среды вводится запрет на определенные блюда в летний сезон (майонезные заправки, сливки, кремовые муссы).

Как правило, для разработки нового креативного меню мы привлекаем внешних специалистов. Штатные сотрудники отлично копируют и воспроизводят уже готовые варианты, но, чтобы каждый новый сезон удивлять и вдохновлять клиентов, необходим свежий взгляд извне.

Мероприятие на открытом воздухе требует особенно внимательного подхода. Главный нюанс — это погодные условия. Кейтеринговая компания должна быть готова к любым капризам природы, чтобы праздник не стал для гостей неприятным сюрпризом. Довольно распространены случаи, когда компании экономят, к примеру, на тентовых конструкциях, газовых грибах и тепловых пушках. Конечно, идеальная ситуация, когда заказчик сам предусматривает подобное оборудование для площадки и заботится о комфорте гостей, но кейтеринговая компания должна понимать, что это не предполагается по умолчанию.

Проведение мероприятия на улице требует исключительной тщательности подготовки и внимания ко всем деталям. Кейтеринговые службы обычно заезжают на площадку одними из первых, так как необходимо полностью оборудовать кухню, установить дизельные генераторы для подсветки и холодильного оборудования, обеспечить соблюдение безопасности работы с открытым огнем, и все это требует времени.

Все процессы должны проходить по заранее разработанной схеме. На каждом этапе и для каждой должности существуют обязательные к исполнению инструкции. При подготовке любого проекта мы разрабатываем организационную структуру проекта, включающую в себя блоки логистики и производства.

На первоначальном этапе сотрудничества, когда проект презентуется потенциальному заказчику, мы проводим дегустацию, фотографируем блюда и составляем каталог. Далее формируется перечень инвентаря, который будет находиться в той или иной зоне площадки. После этого прорисовывается схема стола: как и на каком конкретном месте должны стоять приборы и блюда, цветочные композиции и другие элементы декора. Сотрудники, работающие на мероприятии, постоянно сверяются с установленной схемой и четко ее придерживаются.

Аналогичные принципы действуют и для поварского состава: привоз, приготовление, сопоставление готовых блюд осуществляются по заранее установленным правилам.

Отбор персонала на летние мероприятия немногим отличается от других сезонных периодов. Производственный и менеджерский состав в нашей компании работает на постоянной основе. Для небольших мероприятий в штате сформирована собственная команда, а для масштабных событий мы нанимаем сотрудников в сторонних организациях, которые подбирают персонал в соответствии с предъявляемыми критериями. На каждом мероприятии заказчик высказывает различные требования к обслуживающему персоналу, иногда оговариваются рост, вес, пол и даже цвет волос. Важным критерием часто является знание иностранных языков. Форму для сотрудников наша компания разрабатывает и предоставляет самостоятельно.

Формат

Кейтеринг от А до Я



Кирилл ПОГОДИН,

руководитель проекта

CateringConsulting.ru, вице-президент

ФРиО по вопросам кейтеринга

Как не упустить прибыль

Кейтеринг — замечательный вариант диверсификации ресторанного бизнеса. Практически все, что потребуется для обслуживания выездных мероприятий, уже есть в ресторане — это касается и наличия материально-технической базы, и человеческих ресурсов. Развитие потребуется по многим вопросам, но оно может происходить поэтапно, без длительного этапа запуска нового бизнес-направления.

Суть кейтеринга как способа диверсификации бизнеса в том, что, занимаясь обслуживанием выездных мероприятий, ресторатор зарабатывает на внешних площадях, не неся при этом арендных расходов. Если же кейтерингового обслуживания нет, ресторатор гарантированно упускает возможность заработка.

Если выбрать кейтеринг как направление развития бизнеса, то он способен принести ресторану 50% валовой прибыли, а иногда и больше. Проектная специфика даст ресторатору возможность заработать эту сумму относительно быстро.

Находим сходства и отличия

В ресторане есть практически все, что нужно для обслуживания выездных мероприятий (банкетов и фуршетов), — работающее пищевое производство и вся линейка производственного оборудования. Это все категории персонала — официанты, бармены, повара, мойщицы. Как правило, имеется опыт по обслуживанию мероприятий на собственной территории: банкеты, свадьбы, корпоративные и праздничные мероприятия. Сюда же можно добавить наличие ресурсов для обслуживания и организации мероприятий, а также общее понимание кейтеринга как услуги.

Однако кейтеринговый бизнес обладает своей спецификой и существенно отличается от рабочего механизма ресторана. Например, расходы в ресторане на обслуживающий персонал входят

в постоянные издержки, а в кейтеринге — в переменные. В ресторане бизнес — процессный, а в кейтеринге — проектный. В кейтеринге есть ярко выраженная сезонность: например, до 80% спроса приходится на корпоративных клиентов и только 20% — на частных. В ресторане клиент и гость — общее понятие, в кейтеринге клиент — это тот, кто сделал заказ и произвел его оплату, а гостями являются все участники мероприятия.

Поэтому самое важное, что необходимо учесть для эффективного запуска и развития кейтеринга, — понимание того, что эту услугу необходимо развивать как самостоятельный вид бизнеса, во многом отличный от работы ресторана.

До запуска: вектор развития

Для того чтобы развивать услугу кейтеринга на базе ресторана, необходимо ответить на два важных вопроса.

Во-первых, определить, в каком ценовом сегменте будут предлагаться услуги кейтеринга. Ценовое сегментирование более-менее оформлено пока лишь в Москве, в других городах границы ценовых сегментов не такие четкие. Нужно выбрать: будете вы работать в нижнем среднем и экономичном сегментах или в верхнем среднем и премиальном. Чем выше сегмент, тем выше средний чек и, возможно, норма прибыли. Однако чем выше сегмент, тем более ограничен спрос. В среднем ценовом сегменте проводится самое большое количество мероприятий, при этом конкуренция в нем самая высокая.

Во-вторых, для первого этапа развития придется решить: с выездными мероприятиями какого масштаба вы начнете работать. Например, планируете вы обслуживать мероприятия до 1000 человек или это будет формат обслуживания для 300–1000 человек.

Запуск: стратегия развития

1. Оборудование

Посуда и мебель ресторана должны оставаться в заведении, чтобы при обслуживании выездного мероприятия ресторан мог продолжать

Кейтеринг — замечательный вариант диверсификации ресторанного бизнеса. Он способен принести ресторану 50% валовой прибыли, а иногда и больше. Практически все, что требуется для обслуживания выездных мероприятий, есть в ресторане — это и материально-техническая база, и наличие человеческих ресурсов

функционировать. В первую очередь мы говорим о посуде, скатертях, драпировочных юбках и банкетных салфетках, складных столах и штабелируемых стульях. Поэтому если рынок аренды мебели, текстиля и посуды (пока это характерно для большинства городов России и СНГ) в вашем городе пока не очень развит, то выбор масштаба мероприятий, для которого вы планируете работать, будет определять количество оборудования и посуды, которое потребуется закупить.

Помимо закупки необходимой посуды надо помнить: перевозить ее многократно в фабричной картонной упаковке невозможно. Для транспортировки необходимо закупить пластиковые контейнеры для фарфора и столовых приборов, также понадобятся специальные ячеечные пластиковые кассеты для хранения, транспортировки и мойки стеклянных бокалов. Кухне потребуется большее количество гостроемкостей. В них будут перевозиться все блюда для выездных мероприятий.

Масштаб мероприятий и объем работы в выездном формате напрямую связаны с площадью кухни вашего ресторана и ее пропускной способностью. Объем холодильных камер, количество плит и пароконвектоматов — возможно, какие-то из этих мощно-

ЧЕК-ЛИСТ ПО РАБОТЕ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ

Перечень возможных вариантов площадок, с которыми вы работаете.

Описание дополнительных услуг, которые вы предоставляете

(встреча гостей, праздничный торт, парковка).

Основное меню.

Барное меню.

Меню напитков.

Описание внешнего вида обслуживающего персонала.

Возможности оформления столов.

Подробные условия оплаты, срок действия предложения, возможные скидки.

Шаблон для электронного письма.

стей потребуют развития и, соответственно, вложений. Ведь аренда производственного оборудования развита на нашем рынке еще слабее, чем аренда посуды.

2. Меню

Ресторатор может себе позволить работать с лаконичным меню, в кейтеринге ситуация обстоит иначе. Каждое выездное мероприятие — это полное меню фуршета или банкета, оно включает в себя порядка 20–30 позиций. Потому что клиент, повторно обратившийся к подрядчику по кейтерингу, чаще всего не будет довольствоваться тем же меню, что было в прошлый раз. Поэтому, развивая кейтеринг, ресторану необходимо наращивать ассортимент блюд. У профессиональных операторов кейтеринга он зачастую достигает 1500–3000 наименований. Конечно, такого количества блюд не нужно для первого этапа, ассортимент может развиваться постепенно. Например, только картофельных гарниров может быть от десяти наименований и более. Эти цифры не должны вас пугать, поскольку вопрос не в том, чтобы бесконечно увеличивать количество уни-

кальных, экзотических или не свойственных кухне вашего ресторана блюд, а в том, чтобы предложить клиенту разнообразие.

Блюда, которые используются в ассортименте выездных мероприятий, должны быть адаптированы с учетом технологических особенностей кейтеринга: их нужно довести практически до готовности, затем перевезти и доготовить, порционировать и оформить на месте.

3. Расчеты

В ресторане стоимость блюд включает в себя обслуживание официанта. Когда ресторатор начинает работать в выездном формате, он привлекает для обслуживания персонал на фрилансе или так называемую вторую смену официантов — она может состоять и из собственных работников. И, как правило, у него возникает соблазн добавить в счет меню стоимость работы персонала. Когда выездные мероприятия обслуживаются с тем же ассортиментом блюд, с которым работает ресторан, появление дополнительного пункта сметы аргументировать сложнее. Удобнее и проще, когда ассортимент блюд для кейтеринга состоит из отдельного меню.

Работа с корпоративным клиентом

80% спроса в кейтеринге генерируют корпоративные заказчики. Следовательно, от ресторатора потребуются более глубоко погрузиться в специфику работы с корпоративным клиентом.

- В работе с корпоративным клиентом не обойтись без наличия формализованного письменного коммерческого предложения.
- Первый контакт при работе с корпоративным клиентом состоит из общения по телефону или переписки по электронной почте. В ответ на запрос необходимо оперативно ответить, представив коммерческое предложение. Оно должно быть емким, наглядным и читаемым.
- Частному клиенту достаточно встречи с администратором ресторана и выбора блюд из папки меню. Представитель корпоративного клиента чаще всего должен будет согласовать все со своим руководителем. Поэтому первичные переговоры и обсуждение заказа проходят вне ресторана.

Коммерческое предложение

Варианты площадок, с которыми работает кейтеринг.

Дополнительные услуги, предоставляемые рестораном, например, встреча гостей, праздничный торт и т.п.

Меню блюд и напитков, варианты оформления столов, внешний вид персонала.

Технические вопросы: условия оплаты, срок действия предложения и т.д.

Составить шаблон коммерческого предложения несложно, достаточно структурировать имеющуюся информацию и подготовить шаблон для электронного письма, оформив его в единой брендинговой стилистике.

Стоит провести анализ конкурентов, чтобы коммерческое предложение было адекватно рынку.

4. Персонал

Первыми менеджерами, проводящими выездные мероприятия, могут стать работники, занимающие в ресторане административные должности. В силу должностных обязанностей они умеют работать и с клиентом на этапе продажи услуг, и с персоналом на этапе проведения мероприятий. Конечно, им придется постепенно освоить всю специфику кейтеринга, но базовые навыки у них уже имеются.

С новыми элементами в своей работе столкнутся повара. От шеф-повара или су-шефа потребуются умение организовать под каждое мероприятие рабочее пространство на новом рабочем месте, в любых технических условиях, а также высокая стрессоустойчивость и навыки управления незнакомым персоналом, что необходимо при выездном формате работы.

Важная составляющая кейтерингового обслуживания — работа с привлеченным персоналом: официантами, барменами, грузчиками, посудомойщиками, поварами и кухонными рабочими. Но на первом этапе развития, при небольших объемах, разумнее

6 Лайфхак

от Кирилла Погодина

- ❶ Чтобы развивать услугу кейтеринга на базе ресторана, нужно решить два вопроса: определить ценовой сегмент, в котором будут предлагаться услуги кейтеринга, и то, с какими выездными мероприятиями и какого масштаба будет работать ресторан.
- ❷ Выбор масштаба мероприятий будет определять количество оборудования и посуды, которое потребуется закупить.
- ❸ Объемы работы в выездном формате будет определять необходимый объем кухонного оборудования — количество холодильных камер, плит и пароконвектоматов.
- ❹ С развитием услуги кейтеринга ресторану необходимо наращивать ассортиментный перечень блюд.
- ❺ Блюда для выездных мероприятий должны быть адаптированы, чтобы их можно было приготовить на производстве до высокой степени готовности, затем перевезти, доготовить, порционировать и оформить на месте.
- ❻ Первыми менеджерами, проводящими выездные мероприятия, могут стать работники, занимающие в ресторане административные должности.

привлекать собственных сотрудников заведения. На втором этапе, с развитием услуги и с увеличением количества и масштаба выездных мероприятий, такая задача наверняка появится. Для ее решения можно сформировать базу фрилансеров, вызывать их на работу по мере надобности, также можно заключить договор с HR-агентствами по привлечению временного персонала.

5. Обучение

Важная составляющая в процессе запуска услуги кейтеринга при диверсификации бизнеса. Основные категории сотрудников, кому

Ассортимент блюд профессиональных операторов кейтеринга зачастую достигает 1500–3000 наименований. Конечно, такого количества не нужно для первого этапа

будет полезно обучение, — руководитель направления, менеджер по работе с клиентами, менеджер по проведению мероприятий (менеджер проекта при совмещении должностей), шеф-повара и су-шефы. Для менеджерского состава будет полезно чтение профильной литературы, книг по ресторанному бизнесу, проведение тренингов, вебинаров и тематических семинаров. Для поварского состава — проведение стажировок и развитие практических навыков.

Главные тренды ближайших лет

Кейтеринг без склада. На Западе большинству кейтерингов не приходится в голову закупать посуду, мебель или текстиль — рынок аренды развит во всей Западной Европе и Северной Америке, и все необходимое есть в наличии у арендных компаний.

Такая арендная схема в работе кейтеринга интересна тем, что запас складской посуды можно свести к минимуму, а значит, предельно сократить часть постоянных расходов на аренду склада и оплату работы складского персонала.

На Западе арендный бизнес удобен из-за количества предметов посуды или наличия дополнительных аксессуаров, а также за счет самого ассортимента, его вариативности и возможности предоставить клиенту все разнообразие существующих коллекций.

Рынок аренды в России развивается медленно, но предсказуемо. Локомотивами развития в ближайшем будущем станут заказчики и event-агентства.

Меню с учетом пищевых ограничений и вероисповедания. Любой западный кейтеринг не будет испытывать трудностей с учетом пищевых ограничений. Информация о наличии у некоторых гостей аллергии или специальных предпочтений будет заблаговременно согласована с кухней. И если понадобится, для гостей заранее приготовят блюда без глютена, лактозы или орехов.

Отечественные операторы кейтеринга пока не готовы к такой клиентоориентированности. И напрасно, сигналы о том, что это будет востребовано, есть. Чтобы легко сформировать меню с учетом любых из этих ограничений, достаточно сверстать ассортиментный перечень блюд в электронной таблице, проставив напротив каждого блюда соответствующие обозначения. Тогда сделать выборку необходимых блюд можно будет в считанные минуты.

Кейтеринг моноблюда. Формат монокейтеринга в России и странах СНГ пока отсутствует, но примеры западных стран говорят о том, что это будет востребовано. Например, такие концепции, как Fish & Chips, «Крылышки BBQ» или «Ребрышки BBQ», «Рис и лапша», WOK, бургеры, салат-бар, вполне могут работать как кейтеринг моноблюда в формате выездной торговли и в формате обслуживания выездного мероприятия. Ниша стритфуда активно развивается. Кроме того, такие монокейтеринги могут успешно работать и в рамках выездного ресторанного обслуживания, предлагая интересный ассортимент демократичных блюд.

Социальная ответственность. Еще одна тема, развитая на Западе и только зарождающаяся у нас. Экологичность, утилизация и сортировка отходов, экономия на вывозе мусора с помощью компостирования пищевых отходов, популяризация возобновляемых источников энергии, рачительное отношение к продуктам, использование остатков блюд для благотворительности — все это получит развитие в ближайшем будущем. Наибольшую пользу для себя сумеют извлечь те, кто первым поймет, что это серьезно.

КУЛИНАРИИ

2 БИЗНЕС-КЕЙСА

«Брусника», 118

«Узбекистан», 126

Формат

Кондитерская- кулинария



Павел МОКРУШИН,

создатель сети кондитерских-
кулинарий «Брусника»

Концепция

В 2013 году мы вместе с Юлией Артемьевой запустили в Москве сеть кондитерских-кулинарий «Брусника». Первая открылась на Маросейке. В планах было восемь заведений. Вторая заработала в конце мая на Большой Татарской улице, затем появились «Брусники» на проспекте Мира и в Большом Кисловском переулке. Пятая открылась в ноябре 2016 года в переулке с романтичным названием Сивцев Вражек. Помимо кулинарий у нас две фабрики-кухни и корпоративные столовые «Брусника light». Первая находится в новом здании Высшей школы экономики, вторая — на Большой Татарской улице. В 2017 году планируем открыть еще шесть-семь новых мест.

До того как погрузиться в ресторанный бизнес, мы долгое время занимались дистрибуцией в Россию люксовых fashion-брендов. Однако круг потребителей люкса крайне узок. Пришло понимание, что пора переходить из купцов в производители, то есть становиться мануфактурщиками. Когда ты продаешь что-то, созданное другими, то всегда будешь терять. В начале бизнес-цепочки должно стоять собственное производство, второй этап — продажа с добавочной стоимостью, третий этап — предоставление сервиса, четвертый — недвижимость в собственности. У меня было твердое ощущение, что необходимо сделать какой-то продукт с добавочной стоимостью для увеличения маржинальности. А еда — это базовая потребность человека, есть люди будут всегда. Поэтому мы выбрали это направление для бизнеса.

Мы хотели создать формат, в котором любой человек независимо от толщины его кошелька мог чувствовать себя комфортно. Чтобы было красиво, чисто, безопасно, чтобы еда была вкусной, свежей, чтобы сервис как в ресторане, а наценка — минимальная, чтобы люди это понимали и ходили к нам несколько раз в день.

В первой «Бруснике», на Маросейке, сразу был организован производственный цех. Это было не только дешевле, но и удобнее. Мы могли очень быстро управлять ассортиментной матрицей — оперативно вносить корректировки в меню. После открытия еще двух «Брусник», когда мы поняли, какой продукт интересен нашим гостям, и ассортимент в целом сформировался, то стали подыскивать место для фабрики-кухни. Сейчас у нас их две: одна готовит для кулинарии, вторая делает выпечку и кондитерку.

Магазин готовой еды

Поставить холодильную витрину и торговать готовой едой — в таком формате работают многие заведения в Европе. Например, очень популярный в Вене Nordsee (рыбный фастфуд) или немецкая сеть Le Crobag, которая специализируется на сэндвичах, выпечке и закусках. Другое дело своя фабрика-кухня и на ее базе сеть кафе-кулинарий — это очень сложный формат, мало кто может в нем добиться результата: обычно открываются одно-два места, а потом закрываются. При этом мы позиционируем «Бруснику» не просто как сеть кулинарий, а именно кондитерских-кулинарий.

«Кулинария» вообще не лучшее слово, у него есть какой-то советский шлейф. Сразу представляется что-то жирное, второй свежести, дородные тетушки за прилавком в нелепых колпаках... Нам больше нравится определение fast casual. Но если написать на вывеске fast casual, посетители не поймут. «Брусника» — это магазин готовой еды, современный, демократичный общепит, здесь можно позавтракать, пообедать и взять с собой готовую еду на ужин. Здесь не нужно долго ждать, здесь нет официантов, не надо оставлять чаевые. Плюс наша отличительная особенность — обширная кондитерская линейка.

В основном меню — порядка ста пятидесяти наименований. Но с момента открытия первой «Брусники» мы сохранили только одну треть позиций. К примеру, сельдь под шубой, мильфей на

ИДЕАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КУЛИНАРИИ

Площадь помещения — от 100–150 кв.м

Объем вложений — от 8 до 18 млн рублей

Целевая аудитория — от 25 до 50 лет, высшее образование, средний или высокий уровень дохода

Пропроходимость вокруг точки — от 600 до 1800 человек в час

Локация — стык жилого и нежилого фонда, бизнес-центры (класс B+)

Средний фудкост — 27%

Команда — фронт-офис, бэк-офис, производство

Меню — 250 наименований (блюда, напитки, сопутствующие товары)

Скидка 20% — с 19.00 до 22.00

Средний чек — 420 рублей

Среднее количество чеков в день — от 400 до 650

основе безе с кремом и со свежей клубникой, наши фирменные чизкейки, пирог с курицей и сыром рикотта, еще ряд позиций. Все остальное заменили. Спрос был, но хотелось делать лучше и лучше. Кроме того, мы постоянно анализируем продажи. И вообще людям надоедает есть одно и то же. Поэтому мы вводим какие-то сезонные позиции, подстраиваемся и под времена года, и под спрос.

Математика

С точки зрения математики все просто. Это матрица товаров и услуг, разбитая на категории: кондитерские изделия, выпечка, отдельно хлеб, салаты и так далее. Каждая имеет свой вес в процентном отношении от выручки. Если что-то где-то провисает по продажам, значит, идет перекося. Далее, если внутри категории или подкатегории есть товары, которые приходят по ABC-анализу в

последней позиции — по продажам, по обороту, по списанию, то они первые кандидаты на вылет из ассортиментной линейки.

Второе требование — чтобы товары были маржинальными по операционной прибыли. То есть выручка минус себестоимость продукта равно операционной прибыли по этим изделиям. Бывают позиции, на которых можно заработать, но которые не являются популярными. Они тоже не наши попутчики, нам нужно, чтобы они были и популярными, и мы могли на них заработать. Это два обязательных условия. Естественно, ротация идет постоянно. А есть позиции, которые имеют очень низкую маржинальность, высокую себестоимость, но мы их сохраняем для того, чтобы держать гостей. Например, семга на пару. Сохраняя ее в меню, мы как бы даем сигнал нашим гостям, что максимально идем им навстречу.

Соответственно, у нас разная наценка на продукты. Наценка на капустный салат и на мясо не может быть одинаковой. Мы ориентируемся не только на себестоимость, но и на «место» блюда в нашем меню, на рыночные цены, восприятие клиента. Особенно важно для нас сделать некоторые блюда доступной роскошью. Например, лазанья с семгой и шпинатом — это ресторанный позиция, а у нас она стоит не так дорого.

У меня было твердое ощущение, что необходимо сделать какой-то продукт с добавочной стоимостью для увеличения маржинальности. А еда — это базовая потребность человека, есть люди будут всегда

KPI успеха

У нас рыночная фиксированная оплата труда, может быть, даже выше рыночной, и приличный бонус. За выполнение плана. Еще есть KPI по определенным позициям, к примеру, по проценту списаний, по свежести продукции. Самое главное, чтобы продукция была всегда свежей. Здесь есть высокий соблазн уменьшить списания. Поэтому бракераж происходит три раза в день. Вся продукция привозится на точку рано утром. Многие холодные блюда готовятся на месте, например, салаты, чтобы были свежими. У нас есть пароконвектоматы на местах, но мы приходим к выводу, что горячую обработку лучше делать все-таки на фабрике-кухне.

Кроме 20% скидки после 19.00, дополнительных бонусов для клиентов у нас нет. Были карты лояльности, но мы поняли, что это не наш формат, и отказались от них. У нас невысокие цены, мы стараемся делать минимальную наценку для каждого блюда — так, чтобы человеку действительно было выгодно покупать в «Бруснике». У нас есть понимание того, кто к нам ходит и почему. Мы стараемся узнать своих гостей не для того, чтобы еще больше на них заработать, а для того, чтобы понять, что мы движемся в правильном направлении.

Показатель успеха для нас — процент постоянных гостей. Наша целевая аудитория — это люди, которые живут или работают рядом с «Брусниками». Поэтому нам важно, чтобы гостям нравились наша продукция и наш сервис. Мы конкурируем сами с собой и с ростом точек, наверное, будем стараться еще больше снижать цены. А почему нет? Это же увеличивает оборот.

Вокруг «Брусники»

Фабрика-кухня всегда должна быть на самоокупаемости. Мы осуществляем «под ключ» производство и доставку кондитерских

3 лайфхака

от Павла Мокрушина

- 1** В начале бизнес-цепочки должно стоять собственное производство, второй этап — продажа с добавочной стоимостью, третий этап — предоставление сервиса, четвертый — недвижимость в собственности.
- 2** Товары должны быть маржинальными по операционной прибыли. То есть выручка минус себестоимость продукта равно операционной прибыли по этим изделиям.
- 3** Внешний вид продукции в витрине имеет огромное значение — даже очень вкусные блюда не всегда можно сделать привлекательными для глаз.

изделий и выпечки для наших оптовых клиентов — это небольшие кафе, несетевые рестораны, театральные буфеты. Это заведения, которым нерентабельно иметь кондитера. Или рентабельно, но они не могут организовать процесс. С нами они получают хорошую маржу, а мы с ними — гарантированный сбыт. Кроме того, у нас есть направление корпоративного питания, где сами осуществляем всю логистику — развозим продукцию по «Брусникам» и по нашим оптовым клиентам.

Услуга доставки частным клиентам — это отдельное направление бизнеса, мы пока намеренно не занимаемся им. Для того чтобы доставка действительно была быстрой и охватывала весь город, нужно иметь огромное количество мест, как, например, у сети «Тануки». Наше преимущество в том, что мы открываем «Брусники» в правильных местах, где наш продукт пользуется спросом. Днем к нам приходят обедать сотрудники ближайших офисов, а утром и вечером — жители окрестных домов. Это ведь так удобно, когда ты можешь буквально в тапочках спуститься в

кафе и съесть яичницу, свежий круассан с маслом, выпить хороший кофе. А вечером, по дороге с работы, купить со скидкой 20% (она действует с 19.00) свежую, вкусную, здоровую еду на ужин.

Формат

Кулинария при ресторане



Алексей СОБОЛЕВ,

генеральный директор
ресторана «Узбекистан»

Диверсификация: советский опыт

Кулинария при ресторане «Узбекистан» работает столько, сколько существует ресторан, а в 2016 году ему исполнилось 65 лет. Многие наши гости помнят, какая тянулась очередь вдоль Неглинной улицы к окошку, из которого доносился волшебный запах чебуреков и беляшей. Кстати, повар, который делал чебу-реки в то время, до сих пор здесь работает и продолжает их го-товить.

Раньше все пространство здания занимал ресторан «Узбеки-стан». Когда его выкупили, то Аркадий Новиков и партнеры ре-шили, что места вполне достаточно, чтобы комфортно разместить два ресторана. Делали все поэтапно. Сначала запустили ресторан «Белое солнце пустыни», который практически сразу стал неверо-ятно модным и популярным и вот уже 19 лет таким остается. За-тем отреставрировали «Узбекистан». А после перезапустили зна-менитую кулинарию на Неглинке.

Не экономить!

Не могу сказать, что кулинария приносит какой-то существен-ный доход. Если бы мы закупали для нее недорогие продукты, тог-да, возможно, она давала бы нам хорошую прибыль. Но ее цель не в этом — кулинария создана скорее для удовольствия наших гостей.

Уникальность нашей кулинарии в том, что все, что в ней про-дается, готовится непосредственно на ресторанной кухне, из про-дуктов отличного качества. Если многие кулинарные лавки поль-зуются услугами фабрик-кухонь — им привозят готовую еду, а они

ее на месте доготовливают или разогревают, — то у нас все из-под ножа. Меню курирует тот же шеф-повар, который следит за рестораном. И вообще, мы дополнительно никого не привлекаем, делаем все на собственной базе, силами своих кадров.

Меню для ресторана — одна история, а для кулинарии — другая, более домашняя: оливье, селедка под шубой, холодец, рыба под маринадом. Огромным успехом пользуются плов, чебуреки, беляши. На ура уходят самса, цыплята табака, манты, чучвара — маленькие пельмешки ручной работы с мясом молодого барашка или курицы. Ну и, конечно же, наши пирожки! У нас есть устоявшийся ассортимент, но, если гость пожелает что-то особенное, мы постараемся сделать!

У нас есть специальный отдел с выпечкой и сладостями, мы делаем торты на заказ. Самой большой популярностью у покупателей пользуются пахлава, эклеры, ромовая баба, «Мазурка», «Птичье молоко», которым славилась кулинария ресторана «Узбекистан» во все времена. «Птичье молоко», кстати, готовит кондитер, владеющий секретным рецептом с советских времен.

Обороты и остатки

Наше дело — вкусно и сытно кормить. Сколько нужно еды на день, мы понимаем в процессе. Если блюдо в течение дня закончилось, мы доделаем. Стараемся рассчитывать таким образом, чтобы ничего не оставалось, не заветривалось.

Расширение ассортимента тоже происходит в зависимости от спроса. Также мы вводим какие-то дополнительные блюда с учетом сезонности. Есть такая опция, как бизнес-ланч, — крайне популярная и удобная для гостей.

Доставка очень востребована из ресторана и кулинарии. Сотрудничаем с курьерской службой на аутсорсе, которая работает быстро и аккуратно. Кейтеринг, банкеты, фуршеты, презентации делаем силами ресторанной кухни. Она строилась по

Уникальность нашей
кулинарии в том, что
все, что в ней продается,
готовится непосредственно
на ресторанной кухне,
из продуктов отличного
качества. Если многие
кулинарные лавки
пользуются услугами
фабрик-кухонь — им
привозят готовую еду, а они
ее на месте доготовливают
или разогревают, — то у нас
все из-под ножа

нормативам советского времени. Мы постарались по максимуму сохранить все цеха и благодаря этому имеем очень большой потенциал.

ФУДТРАКИ

3 БИЗНЕС-КЕЙСА

«Местная еда», 132

«Городское фестивальное агентство», 140

Durum-Durum, 150

Формат

Гость сезона



Анастасия КОЛЕСНИКОВА,
основатель проекта «Местная еда»,
организатор «Маркетов Местной еды»

Вся история, связанная с фудтраками как с бизнесом, ограничивается тем, что в России только пять месяцев в году, когда стоит теплая погода. Это то время, когда люди готовы есть на улице. И нужно хорошо понимать, что на этих пяти месяцах придется строить финансовую модель. Когда начинающие предприниматели говорят о том, что наверняка можно заработать на фудтраке и зимой, поставив его рядом с бизнес-центром, я им отвечаю: да, можно, но если идет дождь или снег, люди к вам не пойдут, они пойдут в столовую или в кафе в том же бизнес-центре.

Когда фудтраки появились в Америке, это была очень романтическая история: там случился бум непрофессиональных поваров, им нужно было снижать koszty, и они начали работать в фудтраках. Однако в США в большей части страны хорошие климатические условия. Плюс в Америке, да и в Европе государство выступает как фасилитатор (тот, кто превращает процесс коммуникации в удобный и легкий для всех ее участников. — *Прим. ред.*). И государство, увидев в фудтракерах еще один канал потенциальных налогов, быстро приняло закон, как следствие на Манхэттене появились фудтраки.

У нас произошло повторение американского и европейского опыта, но не естественным путем, а по принципу: там здорово и сработало, значит, и у нас сработает. На «Маркет Местной еды» фудтраки начали проситься в 2014 году: многие их купили, но что с ними делать, было непонятно. В 2015 году мы организовали и провели первый фестиваль фудтраков. Их оказалось достаточно много, и нам тогда было важно показать, что пора что-то менять и предпринимать какие-то административные действия. Так были приняты поправки в ФЗ №381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

Фестивали фудтраков тогда проходили массово один за другим. Однако в какой-то момент стало ясно — фудтраки нужны всем, кроме самих горожан. У горожан появилась потребность во вкус-

ной уличной еде, а это не зависит от оболочки, то есть неважно, кто им эту еду продает.

Входить или не входить

Чтобы решить, заходить в этот вид бизнеса или нет, стоит оценить следующее: что происходит сейчас, что будет происходить в будущем и какая в этой нише конкуренция. Исходя из этих предпосылок, можно сказать, что сейчас в отношении фудтраков нет четких законодательных норм и неясно, появятся ли они в ближайшем будущем. Если закон появится, то деятельность, связанная с этим видом бизнеса, наверняка будет стандартизирована и ужесточена, в первую очередь в части санитарных норм, во вторую — транспорта. А значит, трак должен быть экологичным. Старые машины в эту историю не будут вписываться. Вывод напрашивается следующий: вложения в фудтрак пока сопряжены с большими рисками.

Если рассматривать фудтрак как вариант диверсификации бизнеса, то тут главное, чтобы он не стал дополнительным источником расхода. При наличии кафе или ресторана фудтрак можно использовать для работы на фестивалях и как вариант обслуживания выездных мероприятий. По-другому на нем невозможно зарабатывать. При этом за участие фудтрака в фестивале тоже взимается арендная плата. Разброс цен — от 100 000 до 250 000 рублей.

К примеру, если взять фестиваль «Альфа Банка» ALFA FUTURE PEOPLE и рассчитать вариант участия в нем фудтрака, то стоимость аренды площадки для 12-часового дня работы на мероприятии составит 200 000 рублей. Расходы на логистику (доставка трака, оплата водителя/грузчиков) — около 50 000 рублей. Закупка продуктов — 500 000 рублей, стоимость работы персонала (за четыре рабочих дня) — 80 000 рублей. Таким образом, стоимость участия в фестивале будет равна примерно 800 000 рублей. А заработать надо 2–3 миллиона рублей. И это если все сложится хорошо. А если пойдет дождь, а если организаторы поставят слишком

3 лайф-хаки

от Анастасии Колесниковой

Прежде всего следите за погодой.

- 1 Придумайте продукт под аудиторию. Поймите, где вы будете зарабатывать, какая будет бизнес-модель. И ищите площадку. Если это бизнес-центр, просчитывайте модель: работа — в дневное время, пять дней в неделю, продукт — бизнес-ланчи.
- 2 После того как придуман продукт, переходите к подбору технологии и оборудования, затем выбирайте фудтрак. Важно понять, поместится ваша технология в фудтрак или нет. Относитесь к бизнесу на фудтраке как к эксперименту, если он не принесет больших денег. Или ведите себя как герой фильма «Шеф-повар на колесах»: можно жизнерадостно колесить по просторам необъятной России с гастрономической миссией исследования, а вернувшись домой, стать обладателем самой обширной базы местных специалитетов и интереснейших продуктов.

много точек с едой и будет перебор food-предложений или рядом с вашим траком будут торговать более вкусными бургерами?

Особенности продукта

Еда в фудтраке — это формат классической уличной еды. У нас есть такое понятие — фестивальная еда. Это смесь интересной уличной еды и фастфуда. Готовое блюдо должно очень быстро готовиться и отдаваться, при этом человеку должно быть удобно его есть стоя, сидя на травке или на ходу. Еда должна быть несильно дорогой, хотя, как правило, она обычно дороже, чем в ресторане.

РЕШЕНИЕ

Фудтрук под соусом



Наталья Пономарева,
бренд-менеджер KraftHeinz Foodservice

Бизнес на фудтраках не столь прост, как кажется на первый взгляд. Как и в любом ресторанном формате, здесь нужно предложить гостям вкусную, оригинальную еду, обеспечить стабильное качество и безопасность блюд, продемонстрировать дружелюбие и заинтересованность в госте. Вот только все это фудтракеру придется делать в условиях очень ограниченных производственных площадей и опираясь на крошечную команду сотрудников. Но даже самая блестящая концепция может погибнуть, если поддастся романтическим иллюзиям и попытаться в тесном фудтраке готовить абсолютно все из-под ножа. Тренд последних лет — использование готовых продуктов и полуфабрикатов на профессиональной кухне, для мобильного общепита это не просто мода, а жизненная необходимость. Возиться в фудтраке с заготовками — непозволительная роскошь и неразумное расходование ресурсов. К тому же в фургоне гораздо больше санитарных рисков, а значит, все процессы должны быть максимально технологичными, стандартизированными и отработанными до автоматизма. Один из способов оптимизации производственных процессов в фудтраке — использование готовых соусов. Решения от KraftHeinz Foodservice позволяют значительно сократить издержки, гарантируют стабильность вкуса и качества блюд, они удобны и гигиеничны в использовании. Важно и то, что в случае с готовыми продуктами влияние человеческого фактора сведено к минимуму, а это значит — ошибок в работе будет значительно меньше. Ассортимент соусов столь обширен, что их можно использовать практически в любой концепции: есть и классика, и новые вкусы, и восточные специалитеты, учитывающие последние кулинарные тренды. Мы в KraftHeinz Foodservice постоянно следим за самыми актуальными тенденциями в мире и воплощаем

их в жизнь. Это одна из причин того, что продукты Heinz выбирают лидеры рынка – от крупных сетей фастфуда до модных авторских заведений формата fast casual.

На кухне

На кухне фудтрака лучше всего использовать соусы в упаковке балк. Объем упаковки 1–2 кг оптимален для работы с большим трафиком. Балки (так на профессиональном языке называются пакеты весом 1,2 кг) легко использовать — их можно перелить в сквизы, они удобны в транспортировке, не занимают много места при хранении и их очень просто утилизировать. Особенно важно, что в такой упаковке обеспечена максимальная гигиеническая защита продукта. Соус в балке уже готов к применению, и его можно использовать в буквальном смысле до последней капли. Сроки хранения соусов в профессиональной упаковке — 6 месяцев, причем некоторые хранятся даже при комнатной температуре.

В балках выпускаются и соусы классического ассортимента: Томатный кетчуп, Горчичный, Майонезный, томатный Барбекю, Сырный и Чесночный оригинальный, и новинки. Выводя на рынок новые вкусы, мы учитывали последние тренды. Сальса, Кисло-сладкий соус, Терияки, 1000 островов, Чипотл Саусвест, Ранч, Цезарь и Карри прекрасно вписываются в этнические концепции. Есть и предложения для увлеченных здоровым питанием: в Кисло-сладком соусе, например, всего 130 ккал, а в Сальсе — 75. Вы всегда можете сделать соус уникальным, просто добавьте к готовому соусу Хайнц 1 – 2 ингредиента и уникальный соус от шефа готов! Например, соедините чесночный соус с Самбукой или добавьте ананасы в острую сальсу!

Для гостей

Использование дип-потов — это уже классика быстрого и мобильного обслуживания. Уличную еду теперь сложно представить без маленьких удобных упаковок соусов самых разных вкусов. Но в фудтраках возможны и другие варианты. Четыре классических соуса Heinz в балках по 2 кг — Томатный кетчуп, Майонезный, Горчичный и Цезарь дрессинг — можно использовать в дозаторах. Это практичное и стильное решение для фудтраков.

Герметичный пакет с соусом соединяется через коннектор упаковки с диспенсером, обеспечивая максимальную гигиеническую защиту продукта и легкость в работе. Это решение гарантирует высокую точность дозирования и расходование продукта без потерь — одним нажатием вы получаете ровно 25 мл.

Стандартная подача	Дип-пот Heinz	Дозатор Heinz
Неэстетичный внешний вид соусов	Эффектная порционная упаковка	Стильный внешний вид
Неточная порция	Порционная упаковка	Удобное дозирование (25 мл)
Неопределенное происхождение и качество соуса	Соус от глобальной компании — лидера в производстве продуктов питания и пропаганде здорового образа жизни	
Быстрая порча продукта и негигиеничная подача	Максимальная гигиеническая защита	
Большой расход из-за списаний	Удобство учета и хранения Использование без потерь	

Подробнее на www.heinz.ru/foodservice

И еда должна быть интересной. Потому что людям не очень хочется есть то, что они и так едят в городе.

Какая уличная еда может быть востребована? Например, все альтернативные бургеры. Burger Brothers и Burger Heroes для маркетов всегда готовили какой-то специальный продукт. Разбирают сладости — торты, десерты, блины с начинками. Хорошо идут супы фо бо и фо га — тренд на вьетнамскую кухню не спадает. Любят джуромы, потому что они приготовлены с интересными ингредиентами — бариной, тыквой. В принципе, любой формат жареного мяса, даже стейки, которые были у нас на маркетах по 500–600 рублей, хорошо едят. Стейк жарили в закрытом хоспере, резали кусочками и отдавали в коробочке, с овощами. Вся израильская еда: тема национальной кухни сейчас как никогда востребована.

Возврат инвестиций

Если предположить, что вложения в фудтрак составили 1 миллион рублей, то за летний сезон можно принять участие в среднем в десяти мероприятиях. На каждом мероприятии надо будет продавать в лучшем случае по 500 порций. Классно, если есть возможность продать 1000 порций, но не все организаторы мероприятия могут обеспечить такую высокую проходимость. Поэтому пусть это будет 1000 порций, при среднем чеке 500 рублей выручка с одного мероприятия составит 500 000 рублей. За весь сезон эта сумма будет равна 5 миллионам рублей.

При этом мы понимаем, что рентабельность на фестивале составит от 20 до 50%. Но даже при рентабельности в 20% прибыль будет 1 миллион рублей. Получается, что за один сезон гипотетически можно отбить вложения. И только на следующий год фудтрак начнет зарабатывать. Если не примут какой-нибудь закон. Если парки не переведут в режим природоохранных зон и туда нельзя будет заехать на колесном транспорте. Так что, возможно, выгоднее брать прицеп, а не фудтрак.

Наверное, фудтрак будет удобен для тех компаний, которые занимаются выездным кейтеринговым обслуживанием. Это неплохой маркетинговый инструмент, работающий для привлечения гостей. И в этом случае надо покупать красивый фудтрак, а не функциональный, например, старую модель «Фольксвагена», и сделать в нем бар.

Возможно, функциональный фудтрак нужен ресторану, если он собирается участвовать во всех фестивалях, какие проходят летом в городе, чтобы за это время заработать и отбить вложения. Но надо быть морально готовым к тому, что фудтрак — это отдельная история про отдельный бизнес и инвестиции. И если она не «выстрелила» и не принесла вам ожидаемую прибыль, на которую вы рассчитывали, не расстраиваться слишком сильно и всерьез. Помните: фудтрак — это эксперимент.

Формат

Фудтрак — теория и практика



Дмитрий ЖУКОВ,

генеральный директор «Городского
фестивального агентства»,
ответственный секретарь комиссии
по мобильным кафе ФриО

Из истории фудтрак-движения

О появлении в Москве фудтраков активно заговорили весной 2012 года, когда на центральной аллее Парка Горького появился «Бургер Вик» компании Ginza Project, а чуть позже в саду «Эрмитаж» — фудтрак «Дары природы» ресторатора Ивана Шишкина. А 18 мая 2013 года, в Ночь музеев, в Центре дизайна ARTPLAY компания «Воккер» представила свой первый фудтрак на базе автомобиля Chevrolet. Успех был ошеломляющий: персонал физически не мог справиться с потоком покупателей, желающих попробовать еду из фудтрака. После такого успеха появился еще один «воккер-мобиль» — на базе Mercedes-Benz Vario. Он был представлен публике на выставке «ПИР» осенью 2013 года.

К зиме 2014-го Ginza Project привезла в Москву два «Гинзатрака» — фудтраки на базе автомобиля «КамАЗ». В апреле 2016-го парк пополнился еще 12 машинами, на сегодняшний день их 15.

История второй по величине компании-оператора фудтраков Ajika (ГК «Ноев Ковчег») началась весной 2015 года. Автопарк компании объединял несколько проектов: «Спецбуфет» (ставший поз-

КАК УСТРОЕН ФУДТРАК

Фудтрак — современное мобильное кафе, оснащенное высокотехнологичным оборудованием, на котором можно приготовить блюда любой сложности. Во всех профессиональных фудтраках используется оборудование, прошедшее сертификацию. Фудтраки имеют раковины для мытья рук, двухсекционные мойки для мытья инвентаря, автономную систему горячего и холодного водоснабжения, емкости для чистой и грязной технической воды, во многих случаях они оснащены автономным генератором. При работе в фудтраке есть возможность соблюдать санитарные нормы и правила. При этом конечная стоимость производимого продукта невысока.

5 лайфхаков

от Дмитрия Жукова

- ❶ Сложная гастрономия — не лучший формат для фудтрака. Еда должна быть доступна основной массе потребителей — это стритфуд с доступными ценами.
- ❷ Меню должно быть понятным, в идеале — монопродуктовым. При любом усложнении — бургеры + блины + хотдоги + паста — потребители путаются в концепции, им сложно вас идентифицировать.
- ❸ У данного бизнеса есть сезонность — фудтраки востребованы с середины апреля до середины сентября. Несмотря на то, что поправки к ФЗ №381 не приняты, работы для владельцев фудтраков более чем достаточно.
- ❹ Гости выбирают издалека, в каком фудтраке купить еду. Поэтому вывеска и брендинг должны быть заметны и информативны.
- ❺ Скорость обслуживания — главная составляющая успеха. Идеально, когда от приема заказа до его выдачи проходит не более двух минут. Разделите очереди: принимайте заказ в одном окне, выдавайте в другом. Иначе, каким бы вкусным ни было блюдо, очередь будет стоять лишь потому, что вы медленно работаете, а не потому, что вы востребованы.

же «Главбуфетом»), «Рокстарбургер», «РокстарЧикки» и «Мистер Вок». Осенью 2016-го был проведен ребрендинг сети, в результате осталось два бренда — Ajika с кавказской кухней и «Мистер Вок» с паназией. На сегодняшний день в компании 13 фудтраков. Для поддержания их работы как отдельного направления развития бизнеса обе компании имеют фудтрак-центры, где есть высококвалифицированные сотрудники, складские площади, фабрики-кухни, стоянка и станции технического обслуживания.

Фудтрак до принятия поправок в Закон о торговле

В связи с временным отсутствием закона о мобильной торговле фудтраки существуют на правах арт-объектов и принимают участие в городских фестивалях, мероприятиях и праздниках — с середины апреля до середины сентября в Москве и Подмоскowie их проходит 100–130.

Происходит смена формата выездной работы на городских мероприятиях — использование шатров или палаток уходит в прошлое. Как правило, организаторы приглашают 15–20 фудтраков, чтобы организовать на площадке мобильный и современный фудкорт или ресторанный дворик. Это выгодно: решение позволяет экономить на аренде шатров, брендировании, транспортировке и монтаже. И дает неоспоримые преимущества для заработка операторам и владельцам фудтраков.

Ивент-агентства приглашают фудтраки для участия в закрытых корпоративных мероприятиях в качестве кейтерингового обслуживания. И если раньше работать в таком формате приглашали за выручку, то в последнее время работу на мероприятии оплачивает приглашающая сторона. Суммы заказов могут варьироваться от 60 000 рублей за три часа работы для одного фудтрака до 700 000 рублей за восемь часов работы для нескольких машин.

Временное размещение фудтраков возможно в местах скопления офисных зданий и бизнес-центров. Например, в БЦ «Крылатские Холмы» пять дней в неделю с июля по сентябрь 2016 года работал фудкорт из семи фудтраков. Он был востребован среди арендаторов бизнес-центра. Там же опробовано еще одно направление бизнеса — сдача фудтраков в аренду партнерам по другим совместным проектам с Ginza Project. Как показала практика, это достаточно перспективное направление для операторов, не имеющих своего фудтрака. Одним из мест размещения фудтраков могут стать территории вузов — в июне-июле туда направляется поток абитуриентов для сдачи экзаменов.

И еще. Фудтраки отлично вписываются в территории парков культуры и отдыха. Фудтраки могут оказывать услуги обществен-

ного питания и при проведении крупных массовых мероприятий, например, спортивных матчей или концертов. Фургоны могут быть выставлены по пути следования пешеходного трафика. Фудтраки могут работать в сезонном режиме. Например, зимой — около городских катков, в местах скопления лыжников, в парковых зонах или около них, на городской территории, летом — на городских пляжах и в местах массового отдыха горожан.

Фудтрак как вложение

На рынке появляется все больше различных операторов фудтраков. Среди их владельцев есть гастроэнтузиасты, ресторанные сети, рестораторы, а также инвесторы, рассматривающие фудтрак как формат для диверсификации бизнеса.

В сезон есть 50 выходных дней (суббота, воскресенье и праздничные дни). Если фудтрак будет приносить выручку в размере 80 000 рублей за один выходной день (есть мероприятия с выручкой от 150 000 до 180 000 рублей за день), то у вас есть все шансы получить товарооборот не менее 4 миллионов рублей с одного фудтрака за активный сезон. При соблюдении всех пропорций затрат данного бизнеса рентабельность выездов не должна быть ниже 45–50%

Для гастроэнтузиастов это хобби и самозанятость в свободное от основной работы время. Начать свое дело с фудтрака проще, чем взять под кафе помещение в аренду.

Для ресторанных сетей и рестораторов фудтрак — это профильный бизнес. Плюсами для диверсификации бизнеса в этом направлении является наличие персонала в штате, офиса для поддержания операционной работы, ресторана или фабрики-кухни для производства полуфабрикатов и заготовок для одного или нескольких фудтраков. Наличие фудтрака удобно и целесообразно и с точки зрения маркетинга — это еще один из инструментов внешнего продвижения для ресторана или сети. В определенный сезон коммерческая составляющая фудтрака порой выгоднее стационарного заведения.

Фудтраки привлекают внимание компаний или инвесторов из других отраслей. Для них фудтрак — инструмент диверсификации бизнеса. Как правило, это строители, архитекторы, юристы, автомобильные брокеры и банкиры. Грамотно выбранный для таких инвестиций стритфуд-продукт и грамотно подобранная команда способны обеспечить быстрый возврат инвестиций. Например, если приобрести один или несколько фудтраков к началу сезона, а именно к середине апреля, то при правильном подходе можно не только вернуть, но и приумножить вложенные средства.

Математика простая. В сезоне есть 50 выходных дней (суббота, воскресенье и праздничные дни). Если фудтрак будет приносить выручку в размере 80 000 рублей за один выходной день (есть мероприятия с выручкой от 150 000 до 180 000 рублей за день), то есть все шансы получить товарооборот не менее 4 миллионов рублей с одного фудтрака за активный сезон. При соблюдении всех пропорций затрат данного бизнеса рентабельность выездов не должна быть ниже 45–50%. В рабочие дни фудтраки могут работать в постоянных местах дислокации, выручка там более умеренная, но она есть. Фудтрак в таком случае работает на существующем трафике, а не генерит его в отличие от стационарной точки питания.

Пошаговая инструкция по бизнесу

Шаг первый

До того как приобрести фудтрук, важно определиться с его типом и понять, что именно вы хотите использовать — автомобиль или прицеп. У каждого свои плюсы и минусы. Прицеп отличается большей технологической площадью внутри, его цена значительно ниже, но для перемещения нужен тягач. Если учесть, что при принятии поправок в Закон о торговле и работе фудтраков фудтраки смогут работать только в определенные дни недели и время на разных местах дислокации, то локацию в городе придется менять в течение дня, а это дополнительные расходы. Фудтрук-автомобиль обойдется без дополнительного тягача, и если взять на работу менеджера или повара с соответствующей категорией водительских прав, то такое решение позволит дополнительно сэкономить на ФОТ.

Шаг второй

Заказывая фудтрук, изучите рынок производителей; он не так велик, и все, кто занимается этим профессионально, известны. Узнайте как можно больше информации о выбранном производителе у тех, кто уже приобрел фудтрук и имеет опыт работы с вашей моделью. Не обращайтесь к кустарным производителям, занимающимся переделкой под фудтраки старых автомобилей. Когда примут поправки к Закону о торговле, нельзя будет использовать фудтраки 1980-х годов выпуска с двигателем ниже класса «Евро-4».

Шаг третий

Определившись с типом фудтрака, разработайте сначала меню, а потом подбирайте необходимое оборудование. Если поступить наоборот, можно приобрести фудтрук, нафаршированный дорогостоящим оборудованием, которое будет простаивать, или вам придется специально придумывать под него блюда, что в корне неверно. А разрабатывая меню, приглашайте тех, у кого есть опыт работы в формате фастфуда или стритфуда. Шеф-повар, работаю-

БУДУЩЕЕ ФУДТРАКОВ

Основные изменения к ФЗ №381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»

Для осуществления развозной торговли используются мобильные торговые объекты, содержащиеся в технически исправном и надлежащем санитарном состоянии, определяемом в соответствии с действующим законодательством.

Для организации развозной торговли используются транспортные средства, имеющие соответствующее функциональное назначение (автомагазин, автолавка, автокафе и др.).

Механические транспортные средства, используемые в качестве мобильного торгового объекта, должны соответствовать требованиям экологического стандарта не ниже класса «Евро-4».

Мобильный торговый объект должен быть оборудован аккумуляторной батареей, позволяющей поддерживать исправную работу холодильного и морозильного оборудования или встроенным жидкотопливным электрогенератором.

Обязанность хозяйствующих субъектов — осуществлять стоянку мобильных торговых объектов в ночное время вне дорог общего пользования, жилых зон, дворовых территорий.

Законодательством субъектов РФ, органами местного самоуправления в целях учета мобильных торговых объектов, осуществления контроля за исполнением ФЗ, а также обеспечения прав потребителей могут быть предусмотрены:

- *учетная регистрация мобильных торговых объектов и формирование реестра мобильных торговых объектов, выдача свидетельств о внесении в реестр;*
- *введение системы удаленного контроля местонахождения мобильных торговых объектов;*
- *полный или частичный запрет на осуществление развозной торговли в ночное время;*
- *полный или частичный запрет на осуществление развозной торговли на определенных улицах.*

щий в классическом ресторане, вряд ли придумает меню, которое будет актуально для улицы.

Осуществляя подбор оборудования, желательно комбинировать электрическое и газовое; оно должно быть сертифицировано. Чтобы совместить экономическую выгоду и технологическую пользу, правильнее применять, например, газовые фритюрницы, бойлеры и жарочную поверхность, а остальное оборудование запитать от электричества.

Обязательно комплектуйте фудтрак генератором, чтобы иметь возможность автономной работы. Во-первых, это экономнее, чем платить за подключение к электричеству организаторам фестивалей. В среднем это 1200–1500 рублей за 1 кВт. Если ваш фудтрак потребляет 10 кВт, стоимость электроэнергии составит 12 000–15 000 рублей за день работы. Для сравнения: стоимость работы на собственном генераторе обойдется в 2500 рублей. Во-вторых, в связи с отсутствием возможности подключения к электричеству или нецелесообразностью его использования есть запросы на автономные фудтраки; они встречаются достаточно часто.

Генераторы бывают двух видов — газовые и дизельные. Топливо для дизельного генератора стоит дороже. Газовые генераторы удобнее дизельных и не такие шумные. Если вы ставите газовый генератор, комплектуйте его небольшим сменным газовым композитным баллоном, а не вместительной емкостью, которая встраивается в фудтрак. Дозаправить такую емкость можно только на специализированной заправочной станции. Заправить сменный баллон можно заранее, а его замену производить на месте — это разрешено.

Как выбрать мероприятие

В высокий сезон (с середины апреля до середины сентября) в городе проходит огромное количество мероприятий. Когда у вас несколько фудтраков, есть шанс поучаствовать во многих из них. Когда фудтрак один, важно выбрать то мероприятие, участие в котором будет максимально выгодно. Принимая решение, взвесьте все за и против: просчитайте максимальную проходимость, средний чек и

скорость обслуживания. Не стоит переоценивать свои возможности и думать, что вы сможете обслуживать трех человек в минуту.

Арендная ставка за мероприятие не должна превышать 15% планируемого товарооборота, так как аренда на фестивалях за два выходных дня часто равна стоимости аренды за месяц на постоянном месте дислокации. При планировании количества персонала на выезд закладывайте затраты на персонал не более 15% от планируемой выручки. Себестоимость блюд не должна превышать 25% от цены реализации. Если себестоимость выше, для работы на фестивалях можно дополнительно ввести специальное меню со спецценами. Такая схема работы выгодна.

5 ПРЕИМУЩЕСТВ ФУДТРАКОВ

1. *Мобильность. Она позволяет оперативно располагаться в месте проведения мероприятия, оперативно сворачиваться, освобождая место для уборки или другого мероприятия. Мобильное кафе может снабжать вкусной готовой едой отдаленные районы города или область. Например, если для удаленной точки спального района установить расписание торговли, выбрав определенные дни, то люди будут ждать фудтрак с нетерпением, предвкушая, что можно купить готовую еду, не переплачивая за ее доставку и ожидание, а можно выйти во двор и взять с пылу с жару то, что хочется.*
2. *В зонах, где запрещено строительство любых объектов, как, например, особо охраняемые природные территории, и есть непостоянная пешеходная активность, фудтраки могут работать в определенные временные интервалы, не причиняя вреда газонам и зеленым насаждениям.*
3. *В отличие от нестационарного торгового объекта подвижность фудтраков создает возможность их использования при соответствующей погоде.*
4. *У фудтрака нет больших отходов или тары, ожидающей утилизации: весь товар находится внутри.*
5. *Фудтрак автономен — для начала работы или ее окончания нужно 15–30 минут. Он не занимает тротуар или парковочное место, работает по расписанию и затем уезжает на стоянку.*

Формат

Ресторан на колесах



Денис ПУГАЧ,

совладелец фудтраков
Durum-Durum

Концепция

Durum-Durum — это шаурма. Решили делать, потому что в Москве не было такой шаурмы, какую мы любим. Для начала хотели отработать мобильную версию — сделать ресторан на колесах. Планировали привезти английский двухэтажный автобус double-decker, но из-за многих ограничений (высота 4,4 м, в Россию можно ввозить не выше четырех, проблема с таможней — автобус оказался старше 20 лет) и запрета на ввоз в страну праворульного транспорта от этой идеи пришлось отказаться.

Привезли Airstream: купили в Штатах за 10 000 долларов, доставили в порт, переправляли кораблями в Германию и оттуда в Санкт-Петербург, в Петролеспорт, где и растаможили.

Думали открыться к 1 мая 2013 года, но, понимая, что не успеваем забрать трейлер из ремонта, купили оборудование и поставили дома на кухне: печку, тестораскатку и газовый гриль. Начали придумывать рецепты и читать, как замариновать курицу, как печь лепешки, до этого никогда не готовили (яичница не в счет).

18 мая 2013 года первый раз вышли на городской маркет еды в Парке Горького. В нашем меню были джюльмы — лепешки с курицей, капустой, огурцами и два самодельных соуса. Потом начались фестивали: работали в Саду им. Баумана, в парке на Красной Пресне. Начиная с 2013 года каждый день зимой и летом, в любую погоду.

Документы

Перечень документов для открытия фудтрака, нестационарно-го торгового объекта, такой же, как для стационарной точки общепита, кроме тех, что касаются непосредственно помещения. Это договор аренды с собственником земли. Для муниципальной зем-

ли (парки) может проводиться тендер; если собственность коммерческая, договор подписывается непосредственно с владельцем здания.

На основании договора аренды открывается обособленное подразделение и регистрируется касса. Если планируется передвижение точки по городу, то надо регистрировать мобильную кассу (есть ряд ограничений) плюс в каждой точке города, где будет стоять фудтрак, должен быть заключен договор на аренду земли.

Также понадобится письмо в Роспотребнадзор об уведомлении о начале деятельности, который проверяет в первый год, а потом раз в три года. Со стороны СЭС: наличие меню в печатном виде, уголок потребителя, медкнижки у всех сотрудников; документы на компанию должны быть внутри трейлера — свидетельство о госрегистрации и свидетельство о постановке в налоговую инспекцию (ОГРН, ЕГРН, ИНН). Разрешительные документы оформить несложно, не помню точную продолжительность, но в течение 5 рабочих дней.

Кухня

Все, кто обкатал свою модель и понял, что тот продукт, который он делает, востребован, дальше открываются в помещении. В помещении больше возможностей, чтобы сделать качественную кухню: в трейлере тесно и минимум возможностей, чтобы соответствовать нормам. По законодательству, в точках нестационарной торговли продукт может только доводиться до готовности, то есть поступать туда уже практически готовым, а значит, нужна заготовительная фабрика-кухня. Помещение под нее должно быть арендовано, спроектировано, отремонтировано, сертифицировано, и это серьезная работа.

У нас есть цех, где мы делаем заготовки. Каждый день руководитель ресторана дает поручение заготовщику — какой объем заготовок ему нужен. Въезд на «Белую Дачу», где стоит наш трейлер,

5 лайфхаков

от Дениса Пугача

- ❶ Плюсы в фудтраке вытекают из минусов, минусы — из плюсов. Плюс фудтрака привлекает внимание: олдскульные скругленные формы, алюминиевое исполнение; он красивый.
- ❷ Минус фудтрака — нестандартное оборудование, которое сказывается на увеличении стоимости переоборудования трейлера под кухню, в нем может быть неудобно работать.
- ❸ Нестандартное оборудование в фудтраке «съедает» рабочее пространство. Нет пространства — снижается количество порций, а значит, и проходимость, и возможная прибыль.
- ❹ Результат — не можешь участвовать в дорогих мероприятиях.
- ❺ Стоимость инвестиций выше: переоборудование фудтрака стоит дороже.

ограничен: привезти надо до десяти утра. Бывают сложности, и нас не пускают, когда опаздываем.

Заготовительный цех оборудован продуманно, по последнему слову техники: холодильная камера, морозильные лари, печи, ванны для мытья гастроемкостей. На заготовке работает разное количество людей: в обычном режиме — один или двое, когда предстоит большое мероприятие — трое-четверо. Понятно, что какие-то вещи в любом случае можно сделать заранее, в зависимости от особенностей продукта, объема и сроков хранения. Например, вакуумировать соус, замариновать мясо. Иногда человек просто выходит на одну смену, если нужно 80 кг баранины зачистить, обрезать и порезать — это 2–3 часа или фарш прокрутить для котлет.

В итоге на точку приезжают завакуумированные пакеты, гастроемкости, это все распределяется по холодильникам, мясо насаживается на вертикальный гриль.

TIME LINE

2013 год, фудтрак Durum-Durum

Вложения: 2 миллиона рублей.

Старт: в мае на городском маркете «Местной еде» в Парке Горького.

Команда: Карен Исаджанян, Александр Грабко, Денис Пугач.

В меню: дюрюм с курицей, дюрюм с уткой, дюрюм-бургер из баранины, дюрюм с фалафелем.

Маршруты: в 2014 году фургон работал в двух столичных парках — Красная Пресня и Сад им. Баумана.

Постоянная точка: Outlet Village «Белая Дача».

Фудтраки: «Валли», «Ева», «Олимпиада», «Севастополь». Участвуют в фестивалях, торгуют в парках и рядом с бизнес-центрами.

2015 год, кафе Durum-Durum

Вложения: 2 миллиона рублей.

Старт: в ноябре, ул. Бауманская, 11.

Команда: Денис Пугач, Александр Грабко, Полина Юрова плюс другие партнеры.

В меню: дюрюм — замаринованное в паприке, обжаренное на гриле и завернутое в самодельную лепешку куриное мясо с овощами и соусом.

Цены на блюда от 200 до 400 рублей.

Коллаборация: бар «Сосна и Липа»; их команда отвечает за напитки в кафе, в меню несколько видов разливного и бутилированного пива.

Средний чек: 500 рублей.

Планы

2017 год — продажа всех фудтраков, открытие нового нишевого проекта.

Особенности продукта

Мы можем моментально собрать команду на необходимое количество людей. Но именно в этом и состоит сложность мобиль-

ной торговли: в ней нет определенности. Хотя задача любого бизнеса — сделать так, чтобы какие-то переменные в нем стали постоянными, чтобы принять их за константу. Когда у тебя ресторан на колесах, то это очень сложно сделать.

Бизнес на колесах не воспринимают всерьез. Арендодатель может в любой момент прийти и сказать: «Ребята, такая ситуация, вы должны были съехать позавчера». А у нас в трейлере человек работает, зарплату получает. Мы ему говорим: ты пока дома посиди. Поэтому это очень сложная работа: в ней есть пики торговли, а есть спад, и моя задача их как-то сглаживать.

Плюс у нас еще специфическое блюдо, и для поддержания качества здесь постоянно нужен клиентский поток. Это бургер можно приготовить, когда появился клиент, а в нашем случае замаринованное мясо насаживается на бобину (вертикальный гриль), и, если потока нет, невозможно остановить процесс: мясо поджаривается и выкидывается, если продать его некому. Поэтому бургерных сетей в мире много, а сетей с шаурмой нет.

Надо правильно выбрать продукт. Идеально — кутаб. Если продолжать нашу тематику, то гёзлеме. Энтузиасты на маркетах говорят: «О, классно, давай лепешку на месте готовить, будет вкуснее!» Но, допустим, на лепешку, приготовленную на месте, привлечешь сто человек, а если будешь покупать готовый лаваш, сможешь увеличить скорость выдачи на 200 человек. Надо постоянно смотреть, что важнее — привлечь дополнительную аудиторию или повысить скорость выдачи. Поэтому логика проста: лучше пусть будет готово сто порций сразу — ко мне придут люди и поедят.

У нас пять позиций в меню, за счет всевозможных комбинаций начинок и добавок их количество увеличивается. Можно и саму основу джюрьма (лепешки) сделать разной. Есть отдача в ланч-боксе, есть завтрак. При этом меню простое. Джюрьм — это моно-концепт.

Сегодня задача любого массового общепита, по моему мнению, сводится к продаже углеводов по цене белков. Что продает «Макдоналдс»? Не бигмак, а картошку фри и кока-колу, то, что фактически

стоит ноль. Это у нас лепешка 80 граммов, а мяса 140. Вес стандартного дюрюма (шаурмы) 350 граммов — хорошая порция. Можно ли на этом заработать и разбогатеть — не знаю, но надеюсь.

Оборудование

У фудтрака одно преимущество — визуальное; он цепляет внимание. И есть масса недостатков: чем красивее внешне, тем неудобнее внутри. Скругленные углы — это нестандартное оборудование. Нельзя просто купить стол, нужен уникальный, на заказ, в два-три раза дороже.

Или надо пол постелить (сделали гофрированный из металла). Когда на него мука и вода попадают, отмыть невозможно. Если наливной пол делать, к примеру, то он тяжелый, несколько десятков килограммов добавляет. Таких нюансов рассказать никто не может: опыта еще ни у кого нет. Хотя сейчас вроде появляются конторы (их единицы), которые хотят профессионально заниматься переоборудованием автобусов.

В нашем случае оборудование выходило дороже, мы не всегда знали, каким оно должно быть. Надо было купить гриль, он может и десять тысяч рублей стоить, и сто. В итоге покупали за шесть тысяч; он ломался, и мы уже знали, что нам от этого оборудования нужно — как он жарит, как держит тепло. Тоже было с печью — она развалилась за сезон, но мы начали понимать, что нам нужна печь двухсекционная, раздельная, чтобы тепло держала.

Во многом это объясняется и тем, что мы непрофессионалы. Ну а кто профи по вертикальному грилю? У нас это в принципе неразвито. Приходишь в магазин, а продавец говорит: «Давайте откроем инструкцию». Поэтому многие вещи постигаются методом проб и ошибок, нужно вникать во все.

В нашем фургоне два вертикальных гриля и один горизонтальный, печь для пиццы, тестораскаточная машина, холодильное оборудование, в том числе сокоохладитель и льдогенератор, мармит,

фритюр, кассовый аппарат, VDU (Video Display Unit) монитор для сборщика, подогреваемая поверхность, рожковая кофемашина и вытяжка (внутри трейлера температура может нагреваться до 50°C).

Обороты

Максимальное количество джюумов для нашего фудтрака при полной загрузке полуфабрикатами и автономной работе (без дополнительного подвоза заготовок в течение рабочего дня и без холодильника за трейлером) — 300–400. Максимум 600 порций с учетом холодильника и дополнительного гриля на улице рядом с трейлером. Цель — получить 1000 порций, это осуществимо, если

Если рассматривать фудтрак сам по себе — это не диверсификация бизнеса. Либо это один или два фудтрака для привлечения внимания к основному стационарному бизнесу, либо их должно быть десять штук плюс заготовительная фабрика, и тогда, если все будет складываться, появятся деньги на маркетинг, на обслуживание, на персонал. Но в итоге все равно из этого вида бизнеса, скорее всего, надо будет уходить или в стационар, или в интернет

ОПЫТ ДРУГИХ

Игорь Подстрешный, Денис Сарвин,
создатели проекта Gyros for Heroes

Климат

Наша климатическая зона не располагает к длительной сезонной работе, тем более для продуктов того качества и уровня, который хотят видеть прогрессивные горожане. Гирс по 250 рублей на улицах города им не нужен: нет посадки, нет комфортной зоны для принятия пищи. Наш средний чек порядка 400 рублей, а людям нужен за 150.

Городские власти

Вопрос отношения к фудтракам властей — вопрос равноправия. Мы следим за фирменным стилем, за качеством продукта, и то, что улицы города очистили от некрасивых ларьков, — здорово. Фудтраки хороши для городских мероприятий или торговли в парках: там есть холодильное оборудование и все необходимое для соблюдения торговли, норм СЭС и Роспотребнадзора, хотя в парках недоработан вопрос по СНиПам.

Бизнес

Мы сделали фудтрак за 350 тысяч рублей (с учетом доставки и оборудования). Продукт окупился за 3 месяца, включая все издержки. С июня мы вышли на оборот 6 миллионов рублей в месяц, но фудтраки — часть бизнеса. У нас стационарная точка в Парке Горького, навигатор на фудкорте на ВДНХ, два фудтрака и два комплекта оборудования (бочки и столешница для уличного стола). Все это работает, потому что есть заготовка, складские помещения и нанятые сотрудники. И это уже рабочая бизнес-модель.

Волна с фудтраками — весело, круто, всем они нравятся, но модель бизнеса не очень рентабельная. У нас высокий фудкост, и мы отбиваемся на продажах. Мы ориентированы на моноконцепт (6 кв.м — небольшая площадь), поэтому у нас гирс, кофе и лимонад. Как можно с этим продуктом стоять рядом с бизнес-центром, когда это одна и та же аудитория — она наелась и больше не покупает.

внутри будут работать семь человек, а на улице поставить второй горизонтальный гриль и кассовый аппарат (для скорости), касса работает полторы минуты.

В среднем на прием заказа уходит минута. Сокращали за счет IT-решения: в очередь выходил «мобильный официант» с планшетом и, начиная с третьего человека, принимал заказы, которые сразу шли на монитор сборщику. При заказе оставалось назвать его номер, получить готовый джюм и расплатиться — тогда выходило 15–20 секунд. Один заказ (через кассу) в минуту — это всего лишь 60 заказов в час, а средняя временная продолжительность работы точки от 8 до 10 часов. Недаром в «Макдоналдсе» пять касс работают.

Фудтрак как бизнес

История бизнеса — это сеть и возможность масштабирования. Идеально, когда есть стационарные точки и есть фудтраки. Когда они используются не для заработка, а как маркетинговая составляющая для привлечения в постоянные места.

С помощью фудтрака можно пробовать зарабатывать на кейтеринге и мероприятиях около него. Но и для кейтеринга должна быть продумана технология, нужен заготовочный цех. Приехать и шашлыки пожарить на пятерых человек — это не бизнес. Наверное, такой бизнес возможен как сезонный: летом торговать у пляжа, зимой — у лыжного склона. Это другие запросы, другие пожелания. Вот и получается, что в Москве нет таких историй и выгоднее и лучше делать стационарный проект. Или купить контейнер, оборудовать, перевозить и также торговать — вариант может быть вполне рабочий.

Ресторан не на колесах

Бизнес на фудтраках удался! Четыре года мы жили за счет него. Работали в Парке Горького, в Саду им. Баумана и Краснопреснен-

ском парке. Участвовали в городских фестивалях еды и кормили гостей музыкальных фестивалей. Нам доверяли кейтеринговое обслуживание «БМВ Руссланд», «Аегис Медиа», «Ренессанс Капитал» и «Яндекс». У нас было четыре фудтрака, осталось три; сейчас мы их продаем.

Работали они так. «Валли» все время работал и продолжает работать на «Белой Даче». «Ева» — самый оборудованный фургон, ездил по разным мероприятиям и стоял в Краснопресненском парке. «Олимпиада» стояла просто так, когда еще можно было бесплатно парковаться в пределах Третьего транспортного кольца, сейчас используется в качестве склада при кафе. «Севастополь» сдавался в аренду, мы рассчитались им, когда расставались с одним из партнеров. При этом каждый трейлер заработал первый рубль еще до переоборудования. Но мы переросли этот бизнес.

В ноябре 2015 года от фудтраков перешли в стационар: открыли кафе Durum-Durum на Бауманской. Фирменное блюдо осталось неизменным — готовим дюрюм или люкссаурму, как написали о нас в обзоре на сайте Афиша Daily. Мы заморочены на вкусе и качестве наших блюд. Все, что готовим, делаем из-под ножа — соусы, маринады, начинки, лепешки.

Жизненный цикл клиента

Фудтраки — не самостоятельный бизнес, а максимум его маркетинговая составляющая. Потому что любой бизнес состоит из двух основных показателей. Первый — сколько стоит привлечь одного клиента, второй — LTV (Lifetime value) — «Пожизненная стоимость клиента»: оценка совокупной прибыли от одного клиента за все время сотрудничества с ним. Этот показатель позволяет определить доход от долгосрочного сотрудничества с клиентом и величину совокупной прибыли от одного клиента за вычетом стоимости привлечения нового клиента (CAC — customer acquisition costs).

Стоимость привлечения в фудтраке очень низкая. Ниже, чем в стационарном бизнесе. Фудтрак приезжает к клиенту туда, где он есть. В отличие от стационарной точки, где такой возможности нет. Но сумма, которую можно заработать на этом клиенте, ограничена и всегда будет равна той, которую можно заработать на первой продаже.

Стоимость привлечения клиента в фудтраке — это стоимость участия в мероприятии. В среднем она составляет 50 000 рублей. За эти 50 000 рублей можно обслужить 1000 клиентов, соответственно, стоимость привлечения — 50 рублей за клиента. Со средним чеком 400 рублей на 1000 клиентов можно заработать от 400 000 до 500 000 рублей.

Сколько эти клиенты принесут нам денег за весь жизненный цикл, если учесть, что мы передвигаемся на фургоне — у нас ресторан на колесах? Как они нас найдут потом, когда мы уедем, даже если мы стоим на Красной площади?

Если принять такую идеальную ситуацию, что на мероприятии с помощью маркетинговых инструментов было сделано все, чтобы эти клиенты подписались на нашу страницу в Facebook, на наш Instagram, оставили нам номера своих мобильных телефонов и адреса электронной почты, то скольких людей из них мы сможем вернуть, когда уедем и будем потом стоять в другом месте? Ноль. Вот и получается, что клиенты, привлеченные за 50 рублей, приносят 500 рублей Lifetime value.

Возьмем кафе или ресторан. Привлечение одного клиента через разные каналы стоит от 1000 до 1500 рублей. В среднем получается 500 рублей. Как и в онлайн-магазинах, где в зависимости от продукта оно может составить до 1000 рублей в среднем ценовом сегменте. Когда я привлек клиента за 500 рублей, он ко мне пришел. Есть две задачи: первая — сделать так, чтобы ему понравилось в первый раз, вторая — улучшать свое предложение по отношению к нему. Если я ему сделаю хорошее предложение, он с большой вероятностью вернется.

В кафе на Бауманской 20% наших посетителей приходят к нам больше двух раз в неделю. Средний чек — 500 рублей. Если умно-

жить 20% на количество посещений и на 52 недели, то 20% приходят к нам сто раз. В итоге стоимость привлечения клиента — 500 рублей, а приносят нам они от 3000 до 5000 тысяч рублей. И эта сумма в десять раз выше, чем при работе в фудтраке. Там стоимость привлечения — 50 рублей, но деньги мы зарабатывали в среднем те же — 400–500 рублей, но, что касается ресторана, там понятно, как работать. Как можно увеличить эту сумму, которую клиент принесет в течение всей жизни?

Мы работаем над тем, чтобы снизить стоимость привлечения клиента — популяризируем бренд, учимся выстраивать коммуникации с потенциальными клиентами, и увеличить Lifetime value путем лучшего продуктового предложения для наших существующих гостей.

Инструмент диверсификации

Все, чему мы научились за последние четыре года, к чему мы пришли: фудтрак — это хороший маркетинговый инструмент. Например, есть кафе или ресторан, можно популяризировать и донести информацию о нем с помощью фудтрака, приехав туда, где могут быть потенциальные покупатели. Так, через разные каналы продаж можно привлекать клиентов — реклама в Яндекс. Директ, пиар, социальные сети, публикации в профильных СМИ. При этом я могу ездить непосредственно к клиентам на фудтраке и таким образом замыкаю их из оффлайна на какой-то ресурс в онлайн. Причем существенно легче привлечь человека в онлайн. Поэтому, говоря о диверсификации бизнеса с помощью фудтрака, нужно рассматривать конкретные примеры и понимать конечную цель — что можно диверсифицировать.

Судить о том, насколько эффективно он работает как инструмент диверсификации, сложно. И покупать фудтрак только ради этого неправильно. Мы используем фудтраки потому, что они у нас есть. Например, один фудтрак стоит рядом с Третьим транспортным кольцом, мы наклеили на него вывеску «Люкс-шаурма»,

и раз в две недели к нам приходит какой-нибудь гость, который спрашивает: «У вас здесь люкс-шаурма?» Делает заказ, получает удовольствие, а потом возвращается.

Так что если рассматривать фудтрак сам по себе, то это не диверсификация бизнеса. Либо это один или два фудтрака — для привлечения внимания к основному стационарному бизнесу, либо их должно быть десять плюс заготовительная фабрика-кухня, и тогда, если все будет складываться, появятся деньги на маркетинг, на обслуживание, на персонал. Но в итоге все равно из этого вида бизнеса, скорее всего, надо будет уходить или в стационар, или в интернет.

КУЛИНАРНЫЕ ШКОЛЫ

2 БИЗНЕС-КЕЙСА

Chefshows by Novikov, **166**

Live Kitchen, **174**

Формат

Chefshows by Novikov



Юлия МИТРОВИЧ,

совладелица и генеральный
директор Chefshows by Novikov

От идеи до открытия

Первоначально я придумала снимать пошаговые видеоуроки с шеф-поварами. В качестве тестового варианта появился четырех-часовой мастер-класс с Мишелем Вийомом (шеф-кондитер, шоколадье, владелец кондитерского бренда Think Pastry. — *Прим. ред.*). Отснятое видео выложили на сайт и в Instagram, получили большое количество просмотров: люди написали, что идея замечательная, надо развивать.

Об идее я рассказала Аркадию Новикову. Оказалось, что он давно хотел сделать школу. Через четыре месяца после старта к проекту присоединилась Екатерина Дроздова, владелица кулинарной школы Ragout. Ее опыт был крайне важен для нас. Мы решили объединить усилия, опыт, инвестиции и сделать полноценный проект. Каждый из нас отвечает за то, в чем он силен. Аркадий Новиков — главный по стратегическим вопросам. Екатерина Дроздова занимается разработкой программ курсов и их расписанием. Я отвечаю за общее управление проектом и его развитие. В команде работают больше 30 человек. Наш проект уникален: мы даем два формата знаний — на сайте (онлайн) и в школе (оффлайн).

Мы открылись 31 октября 2016 года. Одновременно запустили три профессиональных курса: два поварских и один кондитерский. На поварских было 24 человека и 10 — на кондитерском. На любительских было четыре потока для поваров по 12 человек на каждом. Плюс один кондитерский, где было 7 человек. В программе обучения есть подростковый курс для детей от 12 до 17 лет, где занимаются группы по 12 человек. По программе это сокращен-

ЗАЧЕМ УЧИТЬСЯ «У НОВИКОВА»

1. Студенты получают оценки на каждом занятии по следующим критериям: работа во время занятия, личная гигиена и организация рабочего места, технические навыки, знание теории, вкус и внешний вид приготовленного блюда.
2. Обучение заканчивается экзаменом — письменным теоретическим и практическим. Итоговая оценка формируется из трех: за два экзамена плюс средняя — за все занятия. Если студент не наберет проходной балл, он не получит диплом. Оценку дополняют комментарии шеф-поваров.
3. У профессионального направления школы *Chefshows by Novikov* есть государственная образовательная лицензия: выпускники базового курса получают диплом установленного образца и 3-й поварской разряд.
4. По окончании обучения у выпускников есть возможность пройти стажировку на базе кафе при школе, где студенты ассистируют шеф-поварам во время ужинов, а также в московских ресторанах.

ный и упрощенный вариант курса для любителей — там 12 занятий. Всего в первом потоке было 55 любителей, 34 профессионала и 12 подростков.

Школа для профессионалов

Проблема школы Ragout состояла в том, что там был один общий курс и для профессионалов, и для любителей. Однако это две разные аудитории: у них разные цели, разные ожидания, поэтому и подход к обучению должен быть разным. Курсы в *Chefshows by Novikov* рассчитаны на любителей и профессионалов, эти потоки разделены. Мы ушли от французской классики, которая была

в Ragout. Программа обучения дает понимание разных кухонь, технологий и современных тенденций, а обучение строится от простого к сложному и дает системное образование. Помимо основной программы есть дополнительные интенсивы на разные темы.

Направление для профессионалов возглавляет Артур Овчинников, шеф-повар с огромным опытом работы в России и за рубежом, тренер российской сборной по поварскому искусству и полуфиналист Bocuse d'Or 2015. Направление для любителей — прерогатива Яны Першиной. Она работала в ресторанах Erwin, GQ, «Балчуг 5». Кондитерский курс ведет шеф-кондитер Гузель Магдиева, выпускница Lenotre, Bellouet Conseil. Детским и подростковым направлением занимается шеф-кондитер Катя Агро-ник с авторским курсом «Маленький гурман». У нас преподают шеф-повара Novikov Group, они проводят тематические занятия. Например, Алексей Каневский ведет курс по мясу, а Дмитрий Каневский — курс по русской кухне.

Мы привлекли партнеров-практиков. Например, компания UCS, ведущий разработчик программных продуктов для ресторанов, проводит занятия по работе с системами автоматизации ресторана r_keeper и StoreHouse (программа складского учета). Студентов профессиональных курсов знакомят с функционалом программ, их особенностями, рассказывают, для чего они нужны в ресторане и как выстраивать работу с ними.

Обучение заканчивается экзаменом, после которого дается не только оценка полученным знаниям и умениям, но и комментарию шеф-поваров. У нас есть образовательная лицензия, поэтому наши выпускники получают диплом установленного образца и 3-й поварской разряд. Мы занимаемся повышением квалификации профессиональных поваров. По окончании обучения у выпускников есть возможность пройти стажировку на базе кафе при школе, где студенты ассистируют шеф-поварам во время ужинов, а также в других московских ресторанах. Тему стажировок мы будем раз-

вивать, и если сейчас в кафе проходят и ужины, и мастер-классы, то в дальнейшем в стенах школы появится полноценный зал ресторана, где студенты смогут попробовать себя на разных позициях — от официанта до повара.

Аудитория проекта — на стыке b2c и b2b. Когда мы начинали, то думали, что на базовом профессиональном курсе для поваров будет много профессионалов, а оказалось — туда идут те, кто хочет открыть свой ресторан. А это немного другие навыки. Поэтому пока мы смотрим, получаем обратную связь, чтобы в будущем адаптировать программы под нужды нашей аудитории.

Бизнес-модель

У нас несколько источников дохода. Во-первых, это кулинарные курсы на базе школы. Профессиональные — для тех, кто хочет работать на кухне, стать поваром или открыть собственный ресторан, и любительские — для тех, кто хочет научиться готовить самостоятельно. Во-вторых, разовые мастер-классы, начиная с лекций Дарьи Цивинной и Светланы Кесоян про ресторанный пиар и ресторанный критику и заканчивая мастер-классами по приготовлению мяса с Алексеем Каневским, шеф-поваром ресторана Brisket BBQ. Во-вторых, это кулинарные курсы в онлайн-формате на сайте, где мы продаем видеоуроки, мастер-классы и курсы по подписке.

Продажа курсов на базе школы планируется заранее. Например, если запускается один или несколько любительских поварских курсов, мы знаем, сколько мест будет на каждом из них, сколько человек записались и внесли предоплату (за две недели до начала курсов это 50% от стоимости обучения). Мы составляем расписание с преподавателями, а дальше закупаем необходимое количество продуктов под каждый курс.

У нас есть образовательная лицензия, поэтому наши выпускники получают диплом установленного образца и 3-й поварской разряд. Мы занимаемся повышением квалификации профессиональных поваров. По окончании обучения у выпускников есть возможность пройти стажировку на базе кафе при школе, где студенты ассистируют шеф-поварам во время ужинов, а также в других московских ресторанах

Задача онлайн-обучения — раскрыть технологию работы с каким-либо продуктом. Например, если тема видеоурока «Рыба», то мы показываем, как правильно ее разделать, приготовить базовые блюда, даем техники, как правильно варить, жарить, запекать, коптить, солить и так далее.

Для производства видеоконтента есть одна основная и несколько дополнительных съемочных команд. Стоимость одного съемочного дня в зависимости от сложности курса и звездности шеф-повара составляет примерно 250 000–500 000 рублей. За один съемочный день получается отснять около 10 видеороликов. Мы продолжаем снимать их каждый месяц. В течение одной-двух недель идет монтаж отснятого видео. К курсам, где преподают ино-

странные шеф-повара, мы делаем профессиональный перевод и дубляж. Потом видео появляется на сайте.

В онлайн-программе — несколько категорий видео, они отсортированы по специфике курсов, шеф-поварам, технологиям и продуктам. Видео можно купить по подписке — на выбор варианты «Промо» и «Профи». В первом варианте можно посмотреть видеоуроки бесплатно в течение 14 дней. Во втором видео можно просматривать в течение 30 дней — просмотры не ограничены, стоимость — 595 рублей в месяц. Мы предлагаем пользователям самим продвигать наши курсы: если привести друга, подписка на видео будет продлена на неделю. На данный момент на сайте доступен 21 курс для профессионалов и любителей и примерно 250 авторских рецептов от ведущих шеф-поваров.

Развитие проекта

Будем серьезно развивать детское образовательное направление. В канун 2017 года запустили партнерский проект с компанией Disney. Это мультимедийная образовательная программа «Disney: волшебство здоровой жизни» на канале Disney в передаче «Правила стиля», где принимают участие наши шеф-повара. В школе будет запущена серия тематических кулинарных мастер-классов для всей семьи по мотивам приключений персонажей Disney и героев «Звездных войн».

Думаем открыть еще один зал школы, запустить второй, продвинутый уровень на всех курсах, отснять новые видео и запустить лекторий. Мы хотим выйти на региональный уровень, думаем о выходе за рубеж и регулярном сотрудничестве с именитыми зарубежными школами — Баскским кулинарным центром в Сан-Себастьяне, школой Ferrandi в Париже и школой Hoffman в Барселоне. В планах — гастроли известных шефов и кондитеров. Про

успех говорить пока рано. Мы недавно открылись, провели первые курсы, нашим студентам все понравилось, и в основном все остались довольны. Это хороший старт. Успех ли это, будет понятно через несколько лет.

Формат

Кулинарная студия при ресторане



Григорий МОСИН,

управляющий кулинарной студией Live
Kitchen, ресторанный холдинг R.EStart

В помещении на Тверской, 24, до «Чайхоны №1» был другой ресторан. Когда мы стали переделывать пространство под себя, образовался небольшой аппендикс — ни туда, ни сюда. Сначала решили адаптировать его под зал, где бренд-шеф сети смог бы устраивать мастер-классы для гостей ресторана, но идея не реализовалась из-за его высокой загруженности. Тогда мы приспособили это пространство для наших шеф-поваров и новичков, чтобы они могли здесь прорабатывать блюда и проводить дегустации. Однако в 2016 году приняли решение использовать это пространство более конструктивно — так появилась кулинарная студия Live Kitchen.

Народ к формату готов!

Как только мы решили сделать кулинарную студию, сразу же перед нами встали задачи по заполняемости, подбору персонала, покупке оборудования и форматам мастер-классов. В настоящий момент Live Kitchen не ставит задачу научить людей работать в ресторанной сфере, но в планах мы рассматриваем направление для профессионалов — оно достаточно востребовано. У нас есть необходимые мощности и ресурсы, чтобы давать людям профессиональное обучение, а также магия имени.

Сейчас формат у нашей студии более развлекательный, скажем так, развлекательно-обучающий формат полезного проведения досуга. Например, мастер-класс «Азиатский сет»: люди выходят после него с умением готовить том ям, креветок в кляре и жареные бананы. По такому же принципу построен «Ита-

льянский сет». Есть мастер-классы, посвященные красной рыбе и мясным стейкам. Мы учим не только идеально жарить мясо, но и правильно выбирать, рассказываем, что такое созревание и селек, чем отличается травяной откорм от зернового и как это влияет на мясо. Для многих людей — откровение, что нормальный стейк нельзя приготовить из парного мяса, купленного на рынке.

Также у нас есть отдельный курс, посвященный рыбе. Люди привыкли: лосось и лосось. Причем им невдомек, что в магазинах зачастую продается подкрашенная жирная фигня, которую вообще есть нельзя. А ведь в России огромное количество потрясающей рыбы, в том числе лососевых пород: чавыча, нерка, кижуч. На рыбных мастер-классах мы разбираем все нюансы происхождения и приготовления рыбы в домашних условиях.

Ну и, конечно же, к нам идут учиться готовить плов: чайханский, праздничный, самаркандский, какой угодно! Блюда Средней Азии у нас готовит шеф Улугбек, он же проводит тематические мастер-классы. Сказать, что гости его обожают, — не сказать ничего!

Мастер-классы идут, как правило, два часа, но бывают исключения. Скажем, мастер-класс по хлебу. Или шестичасовое занятие «Торты по ГОСТу», на котором люди учатся делать советские торты из списка классических: «Прагу», «Ленинградский», «Сказку», «Птичье молоко», «Киевский» и так далее.

Еще один формат мастер-классов — закрытые занятия. Это когда студию арендует компания друзей, или пара, или даже один человек. Это достаточно выгодно, потому что счет за напитки и закуски, которые люди заказывают из ресторана в студию, может составить сумму, в три раза большую, чем плата за саму аренду. Слияние кулинарной студии и ресторана — это очень круто!

Сейчас у нас отработана совершенно четкая система тайминга на все мастер-классы: мы сами идем на кухню и начинаем готовить

как непрофессионалы, рассчитывая, сколько времени потребуется на то или иное блюдо.

Под покровительством холдинга

То, что Live Kitchen находится в одном помещении с рестораном, огромный плюс. Например, это дает студии трафик из зала. Постоянным гостям «Чайхоны №1» очень нравится зайти в Live Kitchen и приготовить что-нибудь с нашим бренд-шефом Сергеем Сущенко. А потом официанты выносят им в зал блюдо, которого нет больше ни у кого из гостей ресторана.

Кроме того, мы экономим на всей инфраструктуре — нам не надо держать дополнительный персонал, специально закупать продукты, оборудовать помещения. Пользуясь возможностями ресторана, мы можем продвигать студию непосредственно в зале — ставить расписание на столы, делать специальные вкладки в меню, давать рекламу на лайтбоксах.

Но это не значит, что мы сели холдингу REStart на шею и свесили ножки. С первого же дня Live Kitchen не был дотационным проектом, мы всегда были на самоокупаемости.

Три сестры

Когда мы увидели, что первая студия себя оправдала как развлекательный инструмент и инструмент повышения лояльности гостей, мы решили расширяться. Сейчас у нас три студии. В месяц каждая делает порядка 5–8 бесплатных мероприятий просто в качестве промо — это мы тоже можем себе позволить исключительно благодаря привязке к холдингу.

Вторая студия открылась в ТЦ «Колумбус» на Празжской, а третья — в ТЦ «Океания» на Кутузовском проспекте. Там у нас один из самых крутых и доходных ресторанов «Чайхона №1», да и сам

**У нас отработана
совершенно четкая
система тайминга на
все мастер-классы: мы
сами идем на кухню
и начинаем готовить
как непрофессионалы,
рассчитывая, сколько
времени потребуется на
то или иное блюдо**

центр очень эффективный с точки зрения трафика. Практически все наши клиенты — посетители ТЦ. Локейшн, локейшн и еще раз локейшн — это правило никто не отменял, в том числе для кулинарной студии.

Зарабатываем весело и задорно

Конечно, кризис повлиял и на рестораны, и на кулинарные студии — количество мастер-классов сократилось в разы. Зато в Live Kitchen увеличился поток заказов на корпоративы и банкеты. Людям хочется не просто сидеть в ресторане, а проводить время с пользой и активно. К тому же на круг в студии получается дешевле.

Летом мы собираемся хорошенько пофестивалить. Сейчас в Москве проходит множество интересных фестивалей, мы попробуем поработать на всех. В теплый сезон со студийными мастер-классами происходит серьезный простой, а на фестивалях мы, с одной стороны, заработаем денег, с другой — накормим людей вкусной едой и расскажем о нас.

На чем еще студия зарабатывает? Берем наш формат полезного проведения досуга и делаем на его основе тимбилдинг, корпоратив, детский день рождения. Тут два варианта: либо сдать студию в аренду, либо самим набрать достаточное количество людей. Наша задача сводится к тому, чтобы мастер-класс прошел весело и задорно. А ничто так не объединяет людей, как совместное приготовление еды. Или, например, собираются друзья жениха и друзья невесты, которые между собой несильно знакомы, а во время приготовления застолья они прекрасно начинают между собой коммуницировать.

Самый легкий формат зарабатывания денег — предоставление студии в аренду для видео- и фотосъемок. В Live Kitchen на Тверской снимается много всего, начиная от передач центральных каналов и заканчивая мастер-классами блогеров. У нас редкая локация — красивая и функциональная. Поэтому в цене не скромничаем. А вообще мы абсолютно универсальны: нужен фотограф — привезем, заказываете аниматоров — будут, хотите в «Мафию» поиграть — пожалуйста!

И снова про деньги

На мой взгляд, в Москве сейчас существует около 10–15 различных кулинарных студий. А тех, которые представляют собой полноценный бизнес, и того меньше — от силы четыре.

Честно, для меня загадка, за счет чего живут многие кулинарные школы. Возьмем нашу небольшую студию — 43 кв.м. Чтобы ее оборудовать, понадобилось около 7 млн рублей. Средняя цена мастер-класса по Москве для одного человека — от 3000 до 4000 рублей. Давайте для ровного счета исходить из 4000. Чтобы комфортно провести занятие, нужно набрать не более 20 человек в группу, идеально — 10–15. Подсчитав, мы четко понимаем, что за один вечер студия может получить в среднем 80 000

4 лайфа

от Григория Мосина

- ❶ *Локейшин, локейшин и еще раз локейшин — этого правила никто не отменял, в том числе для кулинарной студии.*
- ❷ *К кулинарной студии можно прицепить хорошую розничную продажу всего, на чем и из чего вы готовите на мастер-классах, начиная от продуктов и заканчивая инвентарем и оборудованием.*
- ❸ *Обязательно принимайте участие в различных фестивалях, не только чтобы заявить о себе, но и чтобы заработать.*
- ❹ *Я всегда призываю всех представителей нашей профессии быть дико положительными людьми, потому что мы работаем в тепле, с едой, а не кладем асфальт на улице. Все у нас хорошо, и поэтому мы должны все время улыбаться.*

рублей. В месяц — 1 800 000 рублей при самых волшебных расходах. В этих деньгах заложены 20% на продукты, плюс персонал, плюс аренда, гонорар шеф-повара и так далее. Также мы понимаем, что никто не гарантирует потока клиентов 30 дней в неделю: есть понедельники, морозы, лето, которое могут не пережить не то что кулинарные студии, но и некоторые рестораны. Снова повторюсь, что нам страшно повезло: мы — часть большого холдинга, у нас немалый запас прочности. Но что делать тому, у кого нет наших возможностей? Надо сто пятьдесят раз посчитать и подумать, прежде чем открывать кулинарную студию.

В новогодний период Live Kitchen работает просто как место для проведения корпоративов. Тут уж мы не стесняемся, ставим

выгодный для нас ценник — для клиента это по факту все равно дешевле, чем проведение корпоратива в ресторане. Новый год — отлично, весенние праздники — здорово! Но все остальное время, чтобы обеспечивать трафик, нужно давать очень классную программу.

ПРОИЗВОДСТВО
ВНУТРИ
РЕСТОРАНА

3 БИЗНЕС-КЕЙСА

«Кококо», 184

Mushrooms, Kutuzovskiy 5, 190

#Пропельмени, 196

ПРОИЗВОДСТВО
ВНУТРИ РЕСТОРАНА

Формат

Интернет-магазин



Матильда ШНУРОВА,

совладелица ресторана русской
кухни «Кококо»

Идея и ассортимент

Для запуска такого проекта необходимо, чтобы сошлись две составляющие — спрос и предложение. У нас есть продукт высокого качества, произведенный как собственными силами, так и нашими поставщиками-фермерами, и большое количество потенциальных клиентов среди гостей ресторана. Есть те, кто специально едет в Петербург, чтобы посетить «Кококо»: мы стали для них чем-то большим, нежели ресторан. Точкой притяжения, достопримечательностью. А раз есть достопримечательность, то нужен, условно, и «магнитик» на холодильник — многим гостям хочется взять что-то с собой или купить приятный подарок для близких. Мы решили помочь им с этим и сделать интернет-магазин.

Самыми первыми в интернет-магазине появились выпечка, варенья, чай и сертификаты на ужин — все то, что можно подарить или увезти с собой. В нашем ресторане большие производственные площади и есть все необходимое оборудование (в марте 2016 года ресторан «Кококо» переехал из полуподвального помещения на Некрасова в отель W, где занял место ресторана miX Алена Дюкасса — «мишленовского» рекордсмена, одного из главных поваров в мире. — *Прим. ред.*), мы решили их использовать для расширения ассортимента.

Большую часть товаров для интернет-магазина делаем сами — примерно 60%. Выпечка, кондитерские изделия, паштеты... Пока в планах — добавить товары собственного производства: леденцы-петушки, шоколад с разными добавками, гречишный мед, соленья, морсы и нектары. Что-то еще будем добавлять, но я, в принципе, не люблю, когда линейка продуктов большая. В нашем случае интернет-магазин — это мерчандайзинг, дополнительный канал получения прибыли, который дает бизнесу новое развитие.

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН — ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Инвестиции: 200 000 рублей

Старт: ноябрь 2016

Средний чек: 1000 рублей

Радиус доставки: 5 км

Самовывоз: в часы работы ресторана

Поставщики

Концепция интернет-магазина дублирует ресторанный — здесь мы тоже работаем только с локальными фермерскими продуктами. Наши поставщики — фермеры, фермерские хозяйства и небольшие производители. Многие из них работают только для нас, и для них интернет-магазин — дополнительная площадка для продажи своего товара. Например, небольшое хозяйство из Выборгского района Ленинградской области выращивает для нас овощи, у них есть пасека и отличный мед. Мед мы закупаем у них для нашего «Медовика» с мороженым из воска, но меда используется немного. А теперь берем гречишный мед у фермеров на реализацию в интернет-магазине.

Еще один пример. В Пскове есть небольшой завод по производству натуральных морсов и нектаров. Мы заказали у производителя напитки в нашей фирменной упаковке, чтобы добавить соки в ассортимент интернет-магазина. На всех упаковках указаны производитель, состав, вся информация открыта. И это наша забота о поставщиках. Мы помогаем реализовывать их продукцию. Им тоже приятно, они понимают, что таким образом мы их продвигаем. Для них это причастность к бренду. И как партнеры мы делаем это вместе.

Ресторанная наценка на продукт — от 50 до 100%. В интернет-магазине — около 30%. Просто потому, что, если сделать ее чуть выше, получится совсем дорого. Например, нам под заказ варят

варенье из сосновых шишек. Состав у производителя — 20% шишек и 80% сиропа, а мне нравится наоборот, поэтому в нашем варенье 80% шишек и 20% сиропа. Конечно, себестоимость такого продукта выше. Мы написали об этом на сайте: наше варенье дороже именно поэтому, и мы им гордимся. Такое варенье больше нигде не купить.

Маркетинг, и не только

За счет магазина легко решаются маркетинговые задачи — повышаются узнаваемость бренда и лояльность гостей. Помимо продуктов в интернет-магазине продаются сертификаты, два вида. Первый — на посещение гастрономического ужина от Игоря Гришечкина, шеф-повара ресторана. Ужины проходят по четвергам. Стоимость — 5000 рублей. Эти сертификаты хорошо продаются, это отличный подарок. Второй — сертификат с фиксированным номиналом на 1500, 3000 и 5000 рублей, но хотим сделать и больше, спрос есть. Чтобы можно было выбрать любую сумму, кратную тысяче, — от 1000 рублей и выше. Все сертификаты именные. Обычно их покупают как подарок родителям или супругам и даже как корпоративный вариант — от какой-то компании.

Лидеры продаж

За несколько месяцев работы магазина в топе продаж — сертификаты на ужин и сет от Игоря Гришечкина, торты на заказ — их хорошо заказывали в преддверии праздников и варенье из сосновых шишек. За две недели продали порядка ста баночек варенья и оказались не готовыми к такому спросу: в какой-то момент пришлось временно поставить его в стоп-лист и ждать новую партию.

Также очень популярны шоколад (особенно с сосновыми шишками и солью) и петушки на палочке. Леденцов пока в магазине

нет, но мы успели протестировать спрос на них в ресторане и на открытии фудкорта в Новой Голландии. Разбирали пачками! Печушки — по 50 штук в день, шоколад — по 30 плиток.

Персональная нагрузка

Конечно, производство продуктов для интернет-магазина увеличивает нагрузку на персонал ресторана: в кондитерском цехе стали производить шоколад, конфеты, появилась новая выпечка... Но у нас очень творческая команда, им нравится придумывать новые рецепты, участвовать в выборе этикетки — это творческий процесс и творческие задачи, а это всегда сплачивает, поддерживает и мотивирует коллектив. Поэтому вопрос с дополнительной нагрузкой решили за счет внутренних ресурсов.

Например, когда кондитерскому цеху было дано задание придумать рецептуру для производства шоколада, такая работа стала творческим заданием для всего коллектива. Люди старались, придумывали, выбирали, спорили. В итоге победил тот шоколад, который оказался лучшим по вкусовым качествам. Идея принадлежит шеф-кондитеру Екатерине Середе. Это молочный шоколад «Мишка на Севере» и темный — с черносливом и черным перцем, с вишней и клюквой, с сушеной малиной, с солью, шишками и семечками, с тыквой и апельсином. В будущем добавим его в наш ассортимент.

Ресурсы

Инвестиции в онлайн-проект составили 200 000 рублей. Сюда вошли разработка дополнительных страниц для сайта ресторана, разработка фирменного стиля, дизайна и упаковки (им занималась дизайнер Серафима Шнурова), полиграфия, а также закупка первой партии товаров — из тех, что мы не производим сами. На-

**Интернет-магазин как
бизнес не образовывался
с нуля, а был создан
на базе успешного
ресторана. У нас есть
все — юридическое
лицо, наработанная база
поставщиков, система
учета, персонал. Нам
не составило никакой
сложности сделать
дополнительную линейку
товаров**

пример, варенья и других товаров в стекле. Это небольшие вложения. Потому что этот бизнес не образовывался с нуля, а был создан на базе успешного ресторана. У нас есть все — юридическое лицо, наработанная база поставщиков, система учета, персонал. Нам не составило никакой сложности сделать дополнительную линейку товаров.

Формат

Пекарня в ресторане



Артем ЛОСЕВ,

шеф-повар ресторанов Mushrooms
и Kutuzovskiy 5, холдинг
White Rabbit Family (WRF)

О концепции

В Kutuzovskiy 5 мы производили большое количество продуктов на ресторанной кухне. Пекли три вида хлеба, в том числе на закваске, делали пирожки с начинками, заготавливали соленья, моченья, варили сыр. Все — по своим рецептам. Такое ассортиментное разнообразие было вызвано, во-первых, концепцией ресторана (в ресторане русской кухни Kutuzovskiy 5 представлены блюда по рецептам из кулинарных книг XVII–XIX веков, переработанные на новый лад командой бренд-шефа WRF Владимира Мухина и шеф-повара Артема Лосева, например, такие, как ревельская каша и тельное, мурновские квашенные ананасы и пирожки посикурнички, калья из утки и ушное из телячьих ребер. — *Прим. ред.*), во-вторых, нам хотелось показать русскую кухню во всем ее разнообразии, в-третьих, хотелось сделать так, чтобы это было интересно для гостей.

Нам также было важно качество продуктов. Частично к этому подталкивали санкции (ресторан открылся в ноябре 2015 года. — *Прим. ред.*), поэтому мы старались найти интересные местные сезонные продукты. Опыт показывал, что найти такие продукты можно, но получать их на постоянной основе в нужном объеме выходит не всегда. Это тоже стало причиной, почему многие ингредиенты заготавливались в ресторане. Так, перед открытием ресторана это были сезонные заготовки: маринованные и соленые грибы — грузди, подосиновики, маслята, маринованные сливы и черноплодная рябина. По осени засолили сразу 300 килограммов на сезон. Что-то сушили, что-то замораживали, например, облепиху. На постоянной основе варили сыры двух видов — камамбер и кротан. Что-то шло на угощение для гостей, что-то продавали в другие рестораны WRF. Еще квасили капусту, груши и ананасы. Делали буженину из осетрины.

Себестоимость производства продуктов выходила в два раза меньше, а где-то и больше, чем в закупке. Скажем, те же самые сыры. Если покупать и везти из Европы, то они будут стоить в пять раз дороже. А льняные чипсы (в качестве бесплатного комплимен-

та) — в десять раз дешевле. Если делать самим, их себестоимость — 30 копеек, а цена от поставщика — 10 рублей.

И даже такой продукт, как хлеб, в пекарне или у стороннего производителя совсем другого качества. Обычно все работают на смесях или на сухих дрожжах. Есть те, кто работает на живых дрожжах; их меньшинство. И это огромная разница как в качестве, так и во вкусе хлеба. Притом что себестоимость у него, естественно, ниже, чем у покупного. Площадь кухни ресторана Kutuzovskiy 5 позволяла устроить небольшое хлебное производство.

Производство хлеба

Закладывая в концепцию ресторана производство хлеба, шли от возможностей помещения. Кухня в Kutuzovskiy 5 была 250 кв.м. Я пек хлеб, потому что у меня была возможность. Если бы такой возможности не было, я бы отказался от производства хлеба. Хлеб выпекали для двух ресторанов — Mushrooms и Kutuzovskiy 5. Из оборудования под выпечку хлеба были камера для расстойки, те-

Себестоимость производства продуктов выходила в два раза меньше, а где-то и больше, чем в закупке. Например, те же самые сыры. Если покупать и везти из Европы, они будут стоить в пять раз дороже. А льняные чипсы, если делать самим, их себестоимость — 30 копеек, а цена от поставщика — 10 рублей

стомес, конвекционная печь с функцией впрыскивания пара и с функцией отключения вентиляционного обдува. То, каким оборудованием оснащать ресторан, чтобы можно было печь хлеб, зависит от его ассортимента и предполагаемого количества. Возможно, понадобится подовая печка, а не конвектомат, так как есть сорта хлеба, которые в конвектомате очень сложно приготовить. Обязательно нужны расстойка и место для работы с тестом.

Мы пекли несколько видов хлеба: медовый подовый, бородинский с кориандром, пшеничный на сыворотке, хлеб из серой муки на закваске с волошинскими орехами. Плюс сушки с маком, сыр-ные палочки, льняные чипсы. Ежедневно отпекалось по десять батончиков каждого вида, пять видов пирожков с треской и визигой, с телятиной, с боровиками и картофелем, с капустой, яйцом и луком, с лососиной — по 50 штук каждого. Для ресторана это нормальный объем. Если бы заказывали его у поставщика, сумма расходов была бы приличной.

Цели заработать на хлебе не было, нам было важно окупить затраты. Большая корзина с хлебом четырех видов и со сливочным маслом стоила 150 рублей, пирожки — 90 рублей. Из них 80% — себестоимость.

На производстве хлеба занято два человека: заготовщик делает фарш для пирогов, жарит лук для лукового хлеба, пекарь замешивает тесто, занимается его расстойкой, формовкой и выпеканием. Смена пекаря — с 7.00 до 17.00, заготовщика — с 10.00 до 11.00. Такой режим работы нужен, чтобы, во-первых, к моменту открытия ресторана, в 12 часов дня, у нас был свежий хлеб. Если пекарь будет начинать смену в 11.00, то хлеб будет готов только к пяти вечера. Во-вторых, чтобы смены персонала не пересекались и не было толкотни на кухне.

Пекарь, заканчивая смену, пишет заготовщику список продуктов, которые нужно подготовить на следующий день, и список необходимых начинок для пирожков. Например, мясной фарш, лук жареный и в каком количестве. Заготовщик делает необходимые заготовки и оставляет их для пекаря. Утром приходит пекарь, ставит тесто и начинает с ним работать.

Если на кухне работает пекарь, его надо нагрузить, поэтому он делает все, что связано с тестом. И это не только хлеб и пирожки, но и бриоши для рыбной закуски с филе сельди и фуа-гра, хлеб из сухофруктов для террина, тесто для пельменей и пасты. Нереализованного хлеба, как правило, остается немного. Примерное количество гостей всегда более-менее понятно, и шеф-повар понимает, сколько хлеба понадобится, скажем, на 200 человек. Так что в итоге может остаться буханка или полторы каждого вида. На остатках ржаного хлеба можно поставить квас. Хлеб, который до вечера не продается, списывается.

Если нереализованного хлеба осталось больше, его можно использовать, например, следующим образом. Из черного хлеба сделать мороженое или приготовить комплимент для гостей — для этого хлеб тонко порезать, сбобрить розмарином и оливковым маслом, посыпать крупной солью, подсушить и подавать как чипсы или с соусом.

Экономическая целесообразность

Не могу сказать, что производство продуктов внутри ресторана — это очень выгодно. Одно дело — посчитать себестоимость производства продуктов, потом сюда надо заложить человеческий ресурс и понять, какой именно понадобится персонал, сколько будет стоить его работа. Надо ли будет брать дополнительно повара или оплачивать дополнительно смены или часы работы. Не менее важно при планировании ассортимента учитывать срок его реализации, чтобы минимизировать возможные убытки и списания.

Если брать только себестоимость производимых продуктов — это выгодно. Если заниматься этим время от времени, возможно, производство продуктов внутри ресторана будет не так выгодно. Чтобы оно приносило прибыль, его надо вводить на постоянной основе, обеспечивающей объем и сбыт — внутренний (в ресторане) и внешний. Выпечка хлеба может принести ощутимую прибыль, если, например, вынести ее в кондитерскую при ресторане, которая будет производить хлеб и для ресторана, и на продажу.

3

лайфхаки

от Артема Лосева

Если говорить о диверсификации ресторанного бизнеса, когда при работающем или строящемся ресторане планируется пекарня, важно понимать три вещи:

- 1** *Кто будет покупать продукт, насколько его цена и качество конкурентны. При этом качество продукта должно быть выше, чем у конкурентов, а цена — ниже. Без рынка сбыта производство не будет работать.*
- 2** *Какое оборудование будет необходимо, сколько понадобится персонала, как будет организована логистика, то есть когда будет приходить персонал, когда будет выпекаться хлеб, когда он будет развозиться, до какого времени будут приниматься заказы. Например, нельзя принимать заказы день в день: производство хлеба — длительный процесс, поэтому в пекарне заказы принимают за день на 12 часов следующего дня. При этом надо учитывать свой производственный максимум. В частности, можно печь три вида хлеба по 500 буханок в день, а если понадобится, печь по 800 буханок в день, то будет ли хватать производственных мощностей? И, конечно, необходимо считать, какой объем надо реализовать, чтобы производство было рентабельным.*
- 3** *Если помещение позволяет, подбирать необходимое оборудование и количество персонала. Например, это два, пять или шесть человек — в зависимости от того, каким будет их график работы.*

Формат

Производство пельменей



Максим ПОПОВ,

основатель проекта #Пропельмени

Изначально у нас появилось хозяйство в рязанской деревне, в котором мы начали выращивать птицу и небольшое количество скота. Из собственного сырья, в частности, мяса, стали делать полуфабрикаты — пельмени, блины, сосиски, котлеты. Однако в конце концов поняли, что хотим фокусироваться именно на пельменях.

Когда мы только начинали бизнес, то рассматривали его как бутиковый вариант — наладили небольшое производство, арендовали павильон на Даниловском рынке. Посетители с удовольствием ходили к нам на пельмени. Но через полгода на нас вышел инвестор, которому оказалась очень интересна связка «деревня — производство», мы ударили по рукам и дальше пошли вместе.

Сейчас на нашей ферме порядка ста быков и много птицы. Но, конечно, абсолютно все ингредиенты, необходимые для пельменей, мы не производим — что-то докупаем у проверенных соседей, например, баранину и свинину.

Производство изнутри

Мы делаем и фарш, и тесто. Для переработки мяса арендовали производство в Москве, гораздо большее по размеру, чем было у нас раньше, и оснастили его по последнему слову техники. Оборудование, на 90% все импортное, стоило не один десяток миллионов рублей. Собственное производство — это, в принципе, дорогое удовольствие, зато мы ручаемся за свой товар. Мы понимаем, что происходит с продуктом на каждом этапе — от откорма и выращивания скота до изготовления фарша. Кстати, сейчас наш цех проходит международную сертификацию по системе ХАССП.

Площадь нынешнего производства — порядка 300 кв.м (начинали с 50 квадратов). Сейчас на нем работают 30 сотрудников.

У себя на точках реализации мы добавляем 30–40% к себестоимости продукции и 50% — в местах с высокой арендой

Объемы производства и реализации растут, лепка пельменей у нас на данном этапе ручная — все это требует человеческих ресурсов. Мы практически вышли на две смены, постепенно запускаем ночную. То есть работаем почти по 20 часов в сутки, а два часа занимает технический перерыв на уборку помещения между пересменками.

С ростом производства мы занялись развитием дистрибьюторской сети и сейчас подписываем контракт с одной крупной компанией, которая будет заниматься дистрибьюцией нашей продукции, в том числе по федеральным сетям. Помимо этого у нас есть собственная служба доставки продуктов — и деревенских, и нашего пельменного производства, а также служба реализации наших продуктов по контрагентам — магазинам, кафе, ресторанам.

Сезон пельменей

За основу мы берем классические рецепты, которые дорабатывает наш талантливый бренд-шеф Владимир Ким, часто предлагая очень интересные рецептуры. Каждый понедельник проводим дегустацию своей продукции и продукции конкурентов. Сейчас в нашем пельменном ассортименте чуть больше 20 позиций, которые постоянно редактируются — что-то выводим, что-то добавляем, стараемся работать с локальными сезонными продуктами. Но основной пул продаж состоит из 12–15 позиций. То есть в итоге мы делаем акцент на том, что дает хорошие продажи, а к основ-

ному пакету добавляем либо сезонное предложение, либо что-то новое, необычное. Мы делаем хорошего качества продукт по понятной цене, но в нем будут присутствовать действительно эксклюзивные позиции, которые, скорее всего, невозможно будет попробовать больше нигде.

Ценообразование

Цены на продукцию у нас зависят напрямую от оборотов. Из-за больших капиталовложений мы находимся на данном этапе фактически в инвестиционном периоде, но вполне очевидно, что с такой динамикой у нас есть все шансы выйти в операционный плюс во второй половине 2017 года. Сотрудничество с инвестором мы начали в апреле 2016 года, долго выбирали помещение цеха, реально начали работать с сентября. С тех пор подписали контракты с десятью рынками, более 30 контрактов подписано по внесетевому ритейлу, а с 2017 года мы вышли в сети.

Что касается цены, могу примерно в процентном соотношении сказать, что у себя на точках реализации мы добавляем 30–40% к себестоимости продукции и 50% в местах с дорогостоящей арендой.

На вкус и цвет

Я думаю, что на самом деле мы несем еще и какую-то образовательную функцию.

Во-первых, люди привыкли к усилителям вкуса. А мы предлагаем им натуральный, сбалансированный продукт — не пересоленный, не переперченный, который может показаться на вкус достаточно нейтральным. Кто хочет, всегда может подсолить и добавить сметану, аджику, разные соусы и т.п. Мы считаем, что необходимо выразить наше представление о том, как это должно

быть, а дальше покупатели могут дорабатывать вкус по своему усмотрению.

Во-вторых, мы хотим пересмотреть достаточно негативное отношение большинства людей к пельменной как к месту, куда можно зайти быстро выпить и закусить холодной пельмешкой. В наших планах — создать новое прочтение этого замечательного продукта, представить его по-другому.

Наши планы

В ближайших планах — открытие флагманской точки на Покровке. Это будет такая лаборатория вкусов, где наш бренд-шеф сможет творить, создавать что-то интересное, работать с сезонными продуктами. Может быть, приглашать каких-то российских поваров или устраивать гастроли. Почти в любой стране есть родственники пельменей: хинкали, манты, гедзе, равиоли. Поэтому я думаю, что мы станем приглашать иностранных шеф-поваров, которые будут нам рассказывать, как они это делают у себя на родине. Возможно, в результате появятся какие-то интересные коллаборации по вкусам. В общем, наша цель — флагманская самостоятельная точка, где мы будем делать то, что не пойдет в масс-маркет.

Помимо этого планируем создать сеть небольших пельменных — метров по 60–70, на которых будет открытая кухня. А в смысле производства хотим начать выращивать на нашей рязанской земле овощи и зелень и думаем, что с выходом на федеральный уровень нужно будет открывать вторую пельменную линию.

Незаменимые есть!

Критерием успеха с точки зрения бизнеса я, безусловно, считаю получение прибыли. Это основной момент. Но не менее важен и

4

лайф

от Максима Попова

- 1 VIP-пельмени никому не нужны. В конечном итоге люди хотят просто купить качественные пельмени по внятной цене.
- 2 Производство дает возможность контролировать свой товар на каждом этапе и ручаться за него перед покупателем.
- 3 Надо начинать постепенно, и, если вы действительно станете делать что-то стоящее, всегда найдется инвестор, готовый вас поддержать.
- 4 Не стоит придумывать маркетинговые рекламные истории, которые будут задираць цену на ваш продукт. Просто предложите людям качество, в котором вы уверены, и никакая особая реклама вам не понадобится.

человеческий фактор, чтобы вокруг тебя работали единомышленники, разделяющие твою позицию. Мне в этом вопросе очень повезло, потому что со мной команда людей, которая формировалась не год и даже не пять. И в последнее время многие работают со мной уже не как наемные сотрудники, а как партнеры по бизнесу. С плохой командой вряд ли можно добиться каких-то результатов. Очень важно, чтобы вокруг тебя были люди, которым ты доверяешь и с которыми мыслишь в одном направлении.

ИНВЕСТИЦИИ В ИДЕИ

3 БИЗНЕС-КЕЙСА

«Местная еда», 204

«ОбедБуфет», 210

REStart, 220

Формат

Фуд-инкубатор



Анастасия КОЛЕСНИКОВА,
основатель проекта «Местная еда»,
организатор «Маркетов Местной еды»

«Маркет Местной еды» стартовал в 2013-м. Через год, в 2014-м, мы уже хотели сделать фуд-инкубатор, поскольку стало понятно — все, кто участвует в маркетах, непрофессионалы: чтобы открыть стационарную точку, им сначала нужно где-то протестировать свою идею. Тогда мы придумали вариант для тестирования идей, но столкнулись с тем, что почти все гастроэнтузиасты хотели получить площадку или деньги для старта. Таким образом, мы поняли, что фуд-инкубатор будет интересен, в том числе если сможет привлекать инвестиции.

В конце 2015 года мы познакомились с братьями Васильчуками (Алексей и Дмитрий Васильчуки, совладельцы холдинга REStart. — *Прим. ред.*) и придумали, как объединить наши усилия. Оказалось, что им интересны новые концепции и их инвестирование, а мы планировали перезапустить фуд-инкубатор.

Первые сессии

Фуд-инкубатор — это площадка для тестирования бизнес-идей, которая в том числе позволяет проверить, насколько быстро сходит на нет предпринимательский запал. В декабре 2016 года мы провели первую сессию, где выбрали несколько проектов, но инвестировали в итоге только в Burger Heroes, хотя они заявку не подавали. Мы сами вышли к ним с предложением. Потребовалось несколько месяцев, чтобы понять, что они готовы к сделке, и еще несколько месяцев, чтобы закрыть сделку и оформить документы.

На первой сессии фуд-инкубатора было 162 заявки, 30 оформленных документов (шаблон бизнес-модели, финансовая модель и инвестиционный бюджет), и только 15 из них дошли до итоговой дегустации с инвесторами. Помимо них на дегустации присутствовали Алексей Васильчук, бренд-шеф «Чайхоны №1» Сергей Сущенко, директор по маркетингу REStart Галина Дудченко и бизнес-консультант и создатель консалтинговой компании Like4Like Ирина Авруцкая. В живом общении со стартапами стало понятно, что они

не готовы к работе с инвесторами: ребята просто не понимают, кто такой инвестор, что они ему дают и как будет развиваться их бизнес.

Только два проекта показали себя хорошо по вкусовым характеристикам. Мы предложили им встать со своей станцией в московский гастромаркет «ОбедБуфет» — такая рор-уп история на короткий срок. В итоге первому проекту — «Брауни мама» — нужно было изменить концепцию подачи еды (сеты с десертами), чтобы он стал конкурентоспособным. А второй проект — Prasad — так и работал в «ОбедБуфете» в Теплом Стане в формате рор-уп.

На второй сессии фуд-инкубатора все было по-другому. Мы растянули ее на два месяца, сделали расписание, где сначала все участники проходили жесткий отбор по бизнес-моделям, затем был питч — презентация проекта, но без инвесторов (присутствовали Ирина Авруцкая, Сергей Суценко и я). Посмотрев на всех, мы решили, что из заявленных шестнадцати проектов только четыре пройдут на следующий этап. Сначала они должны будут все проработать согласно нашим рекомендациям, а затем мы будем их тестировать: кого-то — в окошке на Пушкинской площади, кого-то — на «Маркетах Местной еды». По итогам будет ясно, в какие проекты инвестировать.

Цена денег

В большинстве случаев к нам приходят люди, которым хватило бы и потребительского кредита, но, похоже, взять его им страшно. Однако брать деньги у инвесторов еще страшнее и дороже.

История с инвестированием пришла на ресторанный рынок из IT-отрасли. Но там инвестор, который вкладывается в проект, может иметь 20–30% от доли в бизнесе. В ресторанном деле все сложнее: невозможно сделать посевные инвестиции, то есть дать 10%, и посмотреть, как пойдет — ресторан на 10% не откроешь. Поэтому все ресторанные инвесторы просят возврата инвестиций: получается, что сначала ты работаешь на возврат вложений, а потом еще и отдаешь ему половину своей компании. Но такова цена денег.

Обычно инвесторы подписываются не меньше чем под 50% и то только в том случае, если это прибыльный работающий проект.

В остальных случаях процентные доли между инвестором и стартапом распределяются так — восемьдесят на двадцать, девяносто на десять. Увы, деньги инвестора самые дорогие. Вопрос, насколько это выгодно или невыгодно, сложный. Ты можешь взять и открыться или не открыть ничего. Риск слишком высок.

То, как будут делиться доли, мы прописываем в партнерском соглашении сторон. Представители стартапа, инвесторы и юристы садятся и обсуждают деление долей и возврат инвестиций. После этого подписывается партнерское соглашение, где четко указано, кто что дает и как стороны себя ведут при расхождении, если бизнес закрылся, оказался неудачным или произошло что-то еще.

Самое интересное начинается потом, когда обнаруживается, что у стартапа нет юридического лица, название не запатентовано. Получается, что инвесторам не во что вкладываться. Тогда происходит новое перераспределение долей. Например, если у стартапа есть работающая бизнес-модель в виде кафе, но еще не запатентован товарный знак, то создается Общество с ограниченной ответственностью (ООО), куда гастроэнтузиасты принимаются как наемные работники. Когда появляется зарегистрированный товарный знак, они вводятся туда как совладельцы.

У нас хорошие юристы, и мы проработали все возможные схемы, какие могут быть, чтобы они стали понятными для начинающих бизнесменов, чтобы никто никого не пытался обмануть. Хотя, если вас пытаются обманывать на начальной стадии, лучше вообще не начинать отношения.

Итого, на то, чтобы закрыть первые сделки, у нас ушло 3–4 месяца. Пока обсудили все детали, обо всем договорились, решили все между собой и с юристами.

24/7

За пять лет я видела больше 500 гастрономических стартапов, но серьезно что-то делать умеют единицы. Молодые предприниматели приходят со своими идеями, но при этом не знают рынок, не измеряют его, не готовы тестировать свою идею. Например, к нам

пришел один парень, он хочет готовить что-то сладкое. Мы ему говорим: «Хорошо, вставай в рор-уп». А он отвечает, что у него нет для этого оборудования. Мы говорим: «Возьми оборудование в лизинг, в аренду, это будет стоить 50 000–100 000 рублей». А у него и этих денег нет, он не готов вкладываться. Или другой пример. Ребята выходят со своим проектом, встают где-то в рор-уп, а потом на четвертый день с утра никто не выходит на точку. Спрашиваем: «Почему?» — «А у меня с утра не было продаж, мы так решили экономить на расходах». Поэтому я говорю, что сама по себе идея еще ничего не значит. Если кто-то мне покажет тех, кто готов вкалывать 24/7, я сама вложусь в такой проект.

Когда стало понятно, что мало у кого из гастроэнтузиастов есть возможность поддерживать и качественно вести операционную деятельность, мы запустили еще один проект — «Команда открытия». Сейчас мы помогаем с маркетингом. К концу 2017 года хотим начать развивать направление R & D (Research and Development) — будем придумывать с шеф-поварами собственные концепции и тестировать их на «Маркетах Местной еды».

Рор-уп

Главное, чего не хватает гастроэнтузиастам, — это предпринимательское мышление, когда есть четкое понимание того, что бизнес — генерация прибыли, что инвестор хочет с тобой зарабатывать. А это значит, что сумма прибыли должна быть интересна вам обоим. И дальше это история о том, что мы в ответе за все, что у нас есть, и за все, чего у нас нет. Не встал с утра, нет продаж — твои заботы, твои ошибки. Есть продажи — ты молодец. Предпринимательское мышление — это воспитание ответственности.

Глобальная задача фуд-инкубатора в том, чтобы в городе появилось как можно больше счастливых людей, которые делают, что хотят, и делают это классно. Чтобы стало как можно больше разнообразных гастрономических мест. Такая цель, правда, сопряжена с большим количеством других задач. Например, все классно, но арендные ставки высокие. Поэтому мы хотим изменить арендный рынок, чтобы мо-

лодые предприниматели увидели, что есть альтернатива, и перестали снимать помещения «в долгую», пока не уверены в своих силах, а искали бы временный проект или работали бы за процент от оборота.

Так появился рор-уп — сервис по новым форматам аренды, он работает как площадка для тестирования. В 2016 году мы запустили с гастроэнтузиастами совместные корнеры в московских «ОбедБуфетах». Принципы рор-уп сервиса: фиксированный процент от оборота вместо фиксированной ставки и возможность временной, краткосрочной аренды (месяц, два, три). Есть категория рор-уп площадей, есть инвесторы, которые не готовы пока вкладываться в большой проект, но готовы дать деньги на тестовую историю, чтобы посмотреть, будет ли этот проект успешным. Поэтому и мы видим такое развитие ресторанного рынка интересным с точки зрения его глобального изменения.

На троих

В итоге «Местная еда» выступает гарантом между стартапом и инвесторами. Это было условием нашего соглашения с братьями Васильчуками: если мы станем управляющими партнерами и будем этим заниматься, они готовы вкладывать деньги. Поэтому в рамках инвестирования в Burger Heroes мы выступаем как управляющие партнеры — делим долю бизнеса, принадлежащую Васильчукам. Думаю, что с другими инвесторами придется рассматривать инвестиционный проект по-новому. Но за это время стало понятно, что мы будем работать только с нашей «Командой открытия», участие которой будет просчитываться или через вписывание в долю, или через расходы по чеку.

В глобальных планах у нас открытие своей сети, сети независимых кафе «Местной еды», где каждое новое кафе — это коллаборация гастроэнтузиаста, «Местной еды» и инвесторов.

Формат

Фуд-инкубатор



Леонид ЛИТВИН,

территориальный управляющий
сети рестомаркетов «ОбедБуфет»,
ресторанный холдинг R.EStart

Идея сотрудничества больших сетевых ресторанных проектов и проектов гастроэнтузиастов, которые только начинают свой путь на рынке, родилась с коллаборации холдинга REStart Алексея и Дмитрия Васильчуков и Анастасии Колесниковой, основательницы проекта «Местная еда». Мы поняли, что у нас есть много возможностей, в частности, площади, техника, человеческие ресурсы, для того, чтобы открывать такие маленькие проекты внутри рестомакета «ОбедБуфет». Мы вместе с Настей Колесниковой расписали все плюсы и минусы, которые можем получить от сотрудничества. Плюсы нам понравились, и мы решили заняться гастроэнтузиастами.

Работа с гастроэнтузиастами: от поиска до реализации

Огромное количество людей приходят к нам и говорят: «Давай сделаем!» Но чаще всего этим призывом все и заканчивается. Очень мало начинающих доводят свои идеи до реализации.

Шаг 1

Поиском гастроэнтузиастов занимается в основном «Местная еда». Ее команда отбирает прежде всего тех гастроэнтузиастов, которые подошли бы нам по локации. Я предоставляю Насте Колесниковой наши технические требования и направления по концепциям, которые мы хотели бы видеть у себя в ресторанах.

К примеру, я говорю: «Настя, у меня есть корнер в ресторане на «Теплом Стане», где имеются вытяжка, оборудование, определенные мощности по холодильникам. Мне было бы интересно увидеть там вегетарианскую концепцию». Начинаются поиск, обработка информационной базы «Местной еды» — самой большой

базы гастроэнтузиастов в России. Как только находится проект нужной концепции, подходящий по техническим требованиям, мы устраиваем дегустацию. Многие не проходят дегустацию, потому что предлагают продукт, который не соответствует нашим требованиям. У проекта могут быть интересная идея и привлекательный дизайн, но продукт, его качество превыше всего.

Помимо обращений в «Местную еду» мне часто звонят напрямую и говорят, что хотят работать в «ОбедБуфете». Эти контакты я в основном также перенаправляю Насте.

Шаг 2

Коллеги из «Местной еды» встречаются с кандидатами, рассказывают про условия работы, затем, если сотрудничество интересно обеим сторонам, проводится дегустация.

Шаг 3

Во время дегустации помимо оценки блюд мы определяем, какое пространство будет занимать оборудование того или другого гастроэнтузиаста. В зависимости от еды, которую он готовит, возникает понимание, нужны ли вытяжка, фритюр, гриль или вок, какие условия необходимы для хранения продуктов. Отталкиваясь от этого, мы и выбираем тот ресторан и ту локацию, которые лучше всего подойдут для проекта.

К примеру, в каких-то ресторанах у нас нет больших казанов, и при всем желании мы не сможем туда поставить ребят с пловом или с паэльей. Где-то нет фритюра, где-то — коптильни, а вот в «ОбедБуфете» на Новом Арбате у нас есть коптильня, поэтому там и появился суперпроект с пастроами!

Шаг 4

После успешно проведенной дегустации происходит следующая встреча, на которой гастроэнтузиаст знакомится с директором и шеф-поваром ресторана. Гастроэнтузиасту показывают его рабочее место, оборудование. Сотрудники «ОбедБуфета» и

гастроэнтузиасты делят время использования оборудования по расписанию так, чтобы не мешать друг другу. Организацию технологических процессов мы берем максимально на себя, поскольку 95% гастроэнтузиастов никогда не работали в ресторанах и не знают многих технологических процессов. Всему этому они учатся у нас.

Шаг 5

После встречи с директором ресторана и осмотра рабочего места следует согласие либо отказ гастроэнтузиаста от сотрудничества.

Отказы случаются, и они чаще всего вызваны сложностями с организацией логистики. Логистика — дело тяжелое и дорогое. Например, у нас был очень хороший проект, который по техническим параметрам и по концепции отлично вписывался в наш ресторан в бизнес-центре «Метрополис» на Войковской, но из-за того, что основная точка производства гастроэнтузиаста была расположена на юге Москвы, сотрудничество не сложилось.

Шаг 6

Гастроэнтузиаст, концепция которого нам подошла и у которого имеются вся необходимая документация и медицинские книжки, получает площадку, доступ к оборудованию, места в холодильных камерах. Начинается самое интересное — работа.

Блюда гастроэнтузиастов проходят через кассу «ОбедБуфета». Кассиры присутствуют на дегустации и знают, как выглядят позиции того или иного гастропрокта. Взаиморасчет происходит по желанию партнеров максимум один раз в неделю. Мы идем навстречу молодым предпринимателям, понимая, что у ребят не всегда есть достаточное количество инвестиций для закупки продуктов. Продажи, осуществленные гастроэнтузиастами, отражаются в кассовой системе R-Keper. «ОбедБуфет» получает от 15% до 25% выручки с продаж. Вся остальная выручка остается у гастроэнтузиастов.

Что получают рестораторы

Поддержка малого бизнеса и молодых талантов

Безусловно, сотрудничество с гастроэнтузиастами — это больше PR-проект, чем история про деньги. Основная имиджевая составляющая сотрудничества с гастроэнтузиастами для крупных рестораторов — это поддержка малого бизнеса, его развитие, введение на рынок новых интересных гастрономических несетевых брендов. Это история про поддержку молодых ребят. У молодых гастроэнтузиастов крайне мало возможностей проявить себя в Москве из-за стоимости аренды. Этот краеугольный камень не дает развиваться огромному количеству людей, которые могли бы сделать экономически интересные проекты и разнообразить гастрономическую карту города.

Информационная поддержка через каналы гастроэнтузиастов в соцсетях

Для «ОбедБуфета» как сетевого проекта основной плюс работы с гастроэнтузиастами состоит в привлечении гостей через новые информационные каналы — социальные сети гастроэнтузиастов, где люди узнают о нашей сети.

Расширение ассортимента

Расширение линейки меню — это еще одна причина, почему мы все это делаем. При поиске того или иного проекта мы опираемся на то, чтобы продукт гастроэнтузиастов как можно меньше совпадал с продуктом «ОбедБуфета». Мы приглашаем их в том числе для того, чтобы ввести те блюда, которые мы сами не готовим или пока не так хорошо готовим, блюда, для которых надо разрабатывать отдельную сложную технологию, как, например, в случае с пастроами, с супом фо или с суширрито проекта Ramen House. Нам легче позвать гастроэнтузиаста — человека, который последние много месяцев, а может, даже и лет занимается этим продуктом. При этом мы точно знаем, что он сделает его намного лучше, чем если бы мы разрабатывали его сами с нуля.

4

лайф

от Леонида Литвина

- 1 Рестораторам, заинтересованным в сотрудничестве с гастроэнтузиастами, и самим молодым предпринимателям я бы посоветовал в первую очередь делать расчеты и прописывать бизнес-модель. Многие гастроэнтузиасты, к сожалению, не понимают экономической модели своего проекта.
- 2 Большинство гастроэнтузиастов думают, что свой бизнес — это такая романтическая история про «свое кафе», где он будет работать со своей семьей: жена — разносить булочки, а дядя — мыть посуду. Все это далеко от реальности. Ресторанный бизнес — суровый, в нем выживают от силы 10% игроков.
- 3 Ресторанный бизнес — это не история про пять рабочих дней с 10 до 18, можно даже не мечтать об этом. Это круглосуточная работа 7 дней в неделю, и она не останавливается ни на праздники, ни в выходные, ни ночью. Когда ты идешь в эту индустрию, то должен осознавать, сколько времени это будет занимать, как скоро окупится проект и сколько он может приносить дивидендов в месяц, в год.
- 4 Мы открываем гастроэнтузиастам глаза на реальность. Поэтому в самом начале пути стоит понять, нужно ли это вообще.

Вдохновение

Нам интересен подход гастроэнтузиастов к работе. Он очень сильно отличается от подхода обычного повара, который работает по часовой ставке. Гастроэнтузиаст трудится над каждым блюдом и каждой подачей с горящими глазами, с неподдельной страстью к собственному проекту и продукту. Сотрудники «ОбедБуфета» смотрят на вдохновенную работу гастроэнтузиастов и заряжа-

ются их энергией, начинают так же вдохновенно работать и по-другому общаться с гостями. Внутри «ОбедБуфета» происходит живая конкуренция, от которой выигрывают все: наши сотрудники, гастроэнтузиасты и, конечно, гости.

Новаторство

В Москве еще не так много рестораторов, которые могут себе позволить привлекать гастроэнтузиастов, кто достаточно уверенно чувствует себя на рынке, стабильно развивается и при этом не боится отдать 10–15 квадратных метров какому-то другому проекту. «ОбедБуфет» — концепция, которая, в принципе, ничего не боится. Мы за инновации во всех сферах: в технологиях приготовления блюд, в переработке продукции, в использовании экопосуды. При этом мы стараемся не только следовать этим трендам, но и создавать их, как и происходит в случае с открытием точек гастроэнтузиастов внутри наших ресторанов.

Что получают гастроэнтузиасты

Площадка, доступ к поставщикам и обучение у профессионалов

Гастроэнтузиасты выходят со своим продуктом на площадку с хорошим трафиком и имеют возможность заказывать продукты у поставщиков «ОбедБуфета».

Они также получают опыт работы в сетевом ресторане, и постепенно качество их работы меняется в лучшую сторону. Большинство ребят, только начинающих работать на площадках гастроэнтузиастов в «ОбедБуфете», по незнанию упускают из виду многие важные для ресторана вещи: кто-то не умеет маркировать продукты, кто-то — проставлять срок годности. Мы полностью берем на себя организацию технологических процессов, поскольку понимаем, что 95% гастроэнтузиастов не представляют себе, что такое работа в ресторанных сетях. Всему этому их обучают шеф-повара и су-шефы «ОбедБуфета». Обучение ведется абсолютно бесплатно.

Мы делаем это потому, что воспринимаем их не как людей, пришедших с улицы, а как своих сотрудников. Мы учим их систем-

ности. Отношение к ним у нас соответствующее. К примеру, если гастроэнтузиаст придет на работу и не поменяет сменную обувь, а выйдет в грязных ботинках, мы не пустим его на рабочее место. Если он будет разговаривать по телефону на рабочем месте, попросим покинуть помещение. А если нарушения будут постоянными, то нам придется расстаться.

Легкий старт за классную идею

Для того чтобы начать работу в «ОбедБуфете», необходимо крайне мало инвестиций. Мы не берем залогов или плату на будущий период. Все, что нужно, чтобы работать с нами, это купить продукты и украсить свою зону, сделать ее яркой, повесить вывеску.

От точки в кафе до отдельного ресторана

Если проект действительно интересный и мы видим его в будущем, прогнозируем, что из него можно сделать стационарное кафе, то гастроэнтузиаст получает возможность продемонстрировать свой продукт и рассказать о нем потенциальным инвесторам. В качестве инвестора выступает ресторанный холдинг REStart. Именно такая предыстория была у проекта Ramen House. Ребята из проекта работали на «Маркетах Местной еды» Насти Колесниковой. Мы с Настей и привели создателя Ramen House к Алексею Васильевичу. Сейчас у Ramen House два кафе, одно из которых было построено на инвестиции холдинга REStart. На средства, полученные от прибыли первого кафе, Ramen House смогли открыть вторую точку на Парке культуры.

Другой яркой историей успеха стало развитие сети ресторанов Burger Heroes. В партнерстве команды Burger Heroes, «Местной еды» и нашего холдинга в 2016 году открылись три ресторана.

В прошлом году появился проект «Фуд-инкубатор» – это было логичное продолжение проектов «Местной еды». Работает он по тому же принципу как и it-инкубаторы. И задача «Местной еды» сделать аналог известного Y Combinator, из которого вышли Airbnb и Uber, только в России в сфере гастрономического бизнеса. Ресто-

ранний холдинг братьев Васильчуков стал основным партнером и инвестором «Фуд-инкубатора». Мы провели 2 сессии. Первая в конце декабря 2016 года была тестовая: получили 189 заявки, 30 проектов заполнили все нужные документы (финансовая модель, шаблон бизнес-модели, инвестиционный бюджет). На дегустации было 15 проектов. 2 проекта были выделены за качество вкуса. Но пока у этих проектов нет четкого финансового понимания. На вторую сессию мы сделали несколько этапов отбора, чтобы к инвесторам приходили уже полностью продуманные и просчитанные концепции.

Рекламная поддержка

Любые рекламные поверхности, которые использует «ОбедБуфет», могут быть использованы гастроэнтузиастами. Они получают доступ к этим ресурсам. Предварительно мы обговариваем важные моменты: предложение гастроэнтузиаста не должно сильно выбиваться из общего контекста, стиля и дизайна «ОбедБуфета», при этом должно быть понятно, что это гастроэнтузиасты, а не «ОбедБуфет». Гастроэнтузиасты могут создавать буклеты, флаеры, вешать фотографии, неоновые вывески.

Одной из основных площадок продвижения являются социальные сети: Facebook и Instagram. Мы активно продвигаем гастроэнтузиастов в своих соцсетях. Серьезную PR-поддержку оказывает Анастасия Колесникова, информируя о новых проектах аудиторию страниц своих популярных проектов рор-ур и «Местная еда».

Риски

Дисциплина

К сожалению, большинство гастроэнтузиастов не могут похвастаться хорошей дисциплиной. Многие ребята не имели опыта работы в сетевых проектах в ресторанах и на какие-то вопросы, которые крайне важны для нас, они просто закрывают глаза. К примеру, мы не приемлем опоздания своих сотрудников. Опоздавший получает строгий выговор, даже с занесением в трудовую книжку. При-

менять такие меры в отношении гастроэнтузиастов мы не можем, поскольку они не штатные сотрудники компании. Повлиять на них мы можем разве что личным примером. А вначале в наших силах — только умиляться, смотреть на горящие глаза и обучать.

Тайминг

Случаются проблемы и с соблюдением расписания открытия станций. В «ОбедБуфете» существуют четко прописанные правила, в какое время определенные блюда должны стоять на станциях, как они должны выглядеть. Правила эти непоколебимы. Менеджеры постоянно отправляют управляющим через Whatsup фотографии выкладки блюд. Гастроэнтузиасты на начальном этапе работы часто не соблюдают тайминг, но эта проблема решается со временем и с опытом.

Объемы закупок

Закупкой продуктов гастроэнтузиасты занимаются самостоятельно. Главное требование к продуктам с нашей стороны — наличие соответствующих сертификатов.

Сложно бывает предугадать объемы закупок, поскольку продажи, которые будут в «ОбедБуфете», часто непредсказуемы. К примеру, точка на Арбате продает порядка 2 тонн еды ежедневно — это 350 различных блюд. Сказать точно, что будет продаваться, а что нет, невозможно. Предугадать количество порций, которое будет продано гастроэнтузиастами, — также невыполнимая задача. И порой мы сами удивляемся тем результатам, которые имеем. К примеру, неожиданным для нас было то, что «Дагестанская лавка» стала успешнее, чем лавка с супом фо, несмотря на то, что суп фо — это супертренд 2016 года и его готовят повсюду.

ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ
Формат

Свежая кровь и крутые идеи



Алексей ВАСИЛЬЧУК,

совладелец ресторанного
холдинга R.EStart

Одна из основных целей, зачем мы с Анастасией Колесниковой решили создать фуд-инкубатор, — совершенствование российской индустрии общественного питания в целом, и ресторанного бизнеса в частности. Сегодня мы только развиваемся, но, я уверен, через 10 лет мировые тренды будет создавать российский ресторанный бизнес, и я тоже хочу в этом поучаствовать.

Я считаю, что таких ресторанов, идей, концепций, а главное, людей, как в России, нет фактически нигде. Мы все делаем с душой, вникая в детали, и у нас огромный потенциал. Но для того, чтобы нам стать номером один в ресторанном бизнесе, нужны правильные люди. Фуд-инкубатор как раз будет их находить и поддерживать.

15 лет назад я и сам стал гастроэнтузиастом. Перекладывая минимальный опыт, который был у меня тогда, на сегодняшний день, я понимаю, что, если бы мы начинали сегодня с той концепции «Чайхоны», мы бы не выжили. И когда я общаюсь с молодыми стартаперами, вспоминаю себя. Нам повезло, что в начале 2000-х на нашем ресторанном рынке фактически не было конкуренции, но то, как мы делали бизнес, это, конечно, цирк. Нас спасли два момента: крутая идея и наша нереальная работоспособность.

Сейчас на рынке огромная конкуренция и много интересных ребят, у которых глаза горят, но ничего сделать они не могут. Мы хотим им помочь — чисто по-человечески помочь, подсказать. Ну и, конечно, для нас это приток новой крови, новых людей и идей. Возможно, даже какой-то совместный бизнес, как, например, с Игорем Подстрешным, с которым мы делаем совместный проект Burger Heroes. Мы видим, что это работает и может превратиться в бизнес. В свою очередь мы можем предложить гастроэнтузиастам свое экспертное мнение, возможности и ресурсы.

Магазин ресторанных идей

Я не считаю проект фуд-инкубатора исключительно культурно-просветительским. Бизнес-схема в нем определенно присутствует. REStart — это компания, которая создает определенные бренды и тренды на рынке. В будущем мы видим себя как магазин ресторанных бизнес-моделей. Грубо говоря, пришел человек и говорит: «Хочу «Чайхону», «Хочу «ОбедБуфет», Plovberry и т.д.» — пожалуйста, у нас есть франчайзинг. Мы создаем тиражируемые продукты, платформу возможностей, чтобы люди могли к нам прийти как в магазин готовых ресторанных решений и купить то, что понравится. При этом мы не просто продаем пакет, как многие, а помогаем управлять и контролировать. И если кто-то из пришедших к нам гастроэнтузиастов предложит рабочую модель, мы обязательно ухватимся за нее и поможем конвертировать идею в рабочий бизнес.

В знании — сила!

Самое главное, чего не хватает сегодняшним гастроэнтузиастам, это опыта и знаний операционного управления рестораном. Все начинают плавать, как только речь заходит о структурированном подходе. Но это вопрос не столько даже к гастроэнтузиастам

**Мы создаем тиражируемые
продукты, платформу
возможностей, чтобы
люди могли к нам прийти
как в магазин готовых
ресторанных решений и
купить то, что понравится**

3

лайфхаки

от Алексея Васильчука

- 1 Прежде чем подавать заявку на участие в фуд-инкубаторе, убедитесь, что вы тот самый гастроэнтузиаст, который готов предоставить хороший продукт и работающую бизнес-модель.
- 2 Даже если вы на сто процентов уверены в своей гастрономической концепции, не спешите брать кредит на ее воплощение, возможно, что вы еще не рассмотрели свой проект глазами серьезного бизнесмена.
- 3 Учитесь управлению бизнесом. Это основа основ для тех, кто хочет создать успешное дело, а не просто радовать друзей и близких своими кулинарными экспериментами.