

Ирина
Рубачева

ПОЧЕМУ

ОТКРЫ-
ВАЮТСЯ
ЗАКРЫВАЮТСЯ
ВАЮТСЯ

РЕСТО-
РАНЫ ?

Ирина
Рубачева

ПОЧЕМУ

ОТКРЫ-
ЗАКРЫВАЮТСЯ
ВАЮТСЯ

РЕСТО-
РАНЫ

?

Информационная
группа
РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ

УДК 338.46:640.432

ББК 65.431.14

P82

Охраняется законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается без письменного разрешения издательства. Любые попытки нарушения закона будут преследоваться в судебном порядке.

P82 Рубачева, Ирина Павловна.

Почему открываются/закрываются рестораны / Ирина Рубачева – М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2019. – 240 с.

ISBN 978-5-6040952-7-0

Появившись вместе с капитализмом в начале 90-х, ресторанный бизнес в России развивался стихийно и интуитивно. Всем казалось, что достаточно вкусно приготовить, хорошо обслужить гостей в приятной атмосфере с удачным дизайном, и бизнес ждет успех. Какое-то время так и было.

Затем пришлось гнаться за развитием новых концепций. И рестораторы добавляли в меню сначала пиццу и пасту, потом суши и вок, блины и кофе, бургеры и блюда здорового питания. Концепции стали расплывчатыми и непонятными, заведения – неинтересными и похожими друг на друга, а посетителям перестало нравиться идти куда-то и зачем-то.

Пришло время разобраться – как работают настоящие профессионалы-рестораторы, открывающие бестселлеры один за другим, независимо от экономической ситуации в стране? Какое сокровенное знание позволяет их заведениям быть всегда успешными и востребованными? Ответы на эти и другие важные вопросы вы найдете в книге Ирины Рубачевой.

ISBN 978-5-6040952-7-0

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2019

© Рубачева Ирина Павловна, 2019



Ирина Рубачева —

эксперт ресторанного бизнеса
и франчайзинга.



об авторе

В ресторанном бизнесе более 30 лет.

Практик. Более 10 лет занимала должность ведущего инженера-технолога треста ресторанов и столовых.

С 1990–2000-х профессионально занимается ресторанными стартапами: от разработки концепции и проектирования до оснащения и запуска.

Более 10 лет работала технологом-проектировщиком и руководителем проектов комплексного оснащения в ведущих российских компаниях – поставщиках торгово-технологического оборудования «Торговый Дизайн» и «Русский Проект».

С 2007 года у нее свой консалтинговый бизнес.

Десятки успешных проектов.

В числе ее клиентов: сеть ресторанов быстрого обслуживания «Теремок — Русские блины», мировые цепи отелей IBIS, HILTON, NOVOTEL, крупнейший в Европе ТВК АВИАПАРК площадью 510 тыс. кв.м., сеть автосалонов BMW АВТОДОМ и многие другие.

Профессионально проводит оптимизацию производств (сеть супермаркетов GOODWILL), ребрендинг и масштабирование (сеть предприятий быстрого обслуживания «Папа Гриль» в Уфе).

У Ирины успешный опыт сотрудничества с двумя австралийскими франшизами.

Первую, Country Chicken, Ирина помогла вывести на российский рынок и адаптировать ее к местным стандартам еще в кризисном 2008 году. Руководила запусками ресторанов, сопровождала бренд по России. Помогла франчайзерам развить сеть из 42 ресторанов.

Со второй австралийской франшизой сети придорожных кофеен с обслуживанием Drive Thru, Muzz Buzz, она сотрудничает и в настоящее время.

Запустить стартап в сфере ресторанного бизнеса, открыть собственное кафе или ресторан и улучшить его работу, увеличить поток клиентов, оптимизировать бизнес и сделать производственные процессы

более эффективными, тиражировать бизнес по системе франчайзинга – все эти вопросы российским рестораторам помогает решать Ирина Рубачева.

Она – сертифицированный ФРиО эксперт по независимой оценке квалификаций и по производственно-общественной аккредитации обучающих программ.

Ирина Рубачева – автор десятков публикаций в профильных СМИ.

Участник телепередач на ТВЦ и телеканале «Успех».

Преподаватель МВА в Московской школе новой экономики, в Русской школе управления.

Спикер, ведущий семинаров и консультант выставок ПИР, IFFF, форумов «Наше дело – ресторан» и др.

За активную помощь малому бизнесу Ирина Рубачева награждена почетной грамотой на II Съезде в поддержку предпринимательства депутатом Государственной Думы Иваном Дмитриевичем Грачевым.

Вошла, по версии издания Mos.News, в ТОП-10 деловых леди столицы.

Издание Planet Today признало Ирину лучшим экспертом января в сфере ресторанного бизнеса 2018 года.

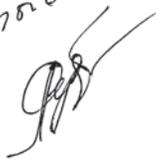




РЕСТОРАННЫЙ СТАРТАП — ПОЧЕМУ ЗАКРЫВАЮТСЯ РЕСТОРАНЫ

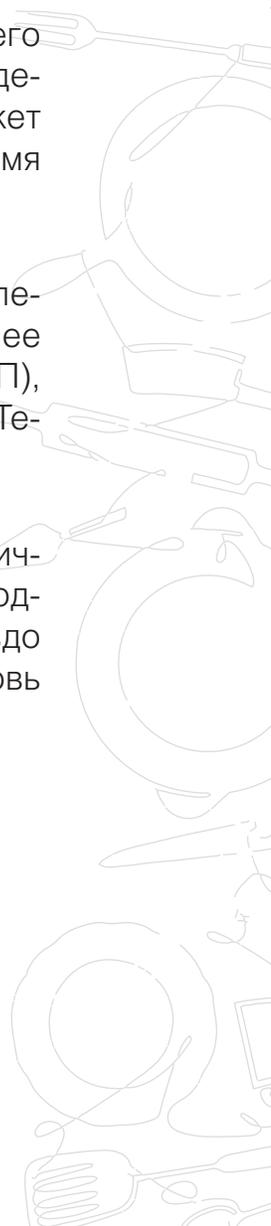
Руководство для владельцев и управляющих ресторанного бизнеса, шеф-поваров, стартаперов и гастроэнтузиастов, студентов профильных вузов и колледжей.

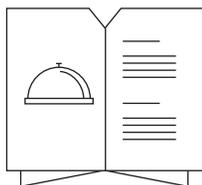
*Читайте,
применяйте,
зарабатывайте!*



Три причины, почему эта книга должна быть вашей:

1. Вы проработаете бизнес-модель вашего ресторанный заведения, даже если не делали этого при его создании. Это поможет вам понять, что не было сделано вовремя и как это поправить прямо сейчас.
2. Вы наконец разберетесь со своей целевой аудиторией (ЦА) и разработаете для нее уникальное торговое предложение (УТП), от которого она не сможет отказаться. Теперь вам будут не страшны конкуренты.
3. Вы разработаете стройную и гармоничную концепцию вашего заведения или подправите текущую. Вы сможете гораздо больше зарабатывать, получите любовь и верность ваших гостей.





СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. С ЧЕГО НАЧАТЬ?

- Разбираем ТОП-3 наиболее распространенных ошибок
- Ошибка №1. Пригласить дизайнера 12
- Ошибка №2. Найти помещение 15
- Ошибка №3. Написать или купить готовый бизнес-план 25
- Разбираем ТОП-3 часто задаваемых вопросов
- Что лучше — своя концепция или франшиза? 27
- Что лучше — сначала выбрать место и под него строить концепцию или наоборот? 30
- Что лучше — стартап или копирование уже существующей успешной концепции? 30

Глава 2. А ЕСЛИ ВСЕ СЕРЬЕЗНО? ТОГДА НАЧНЕМ ИЗДАЛЕКА

- Анализируем рынок, изучаем тренды 46
- Ищем свободную нишу 50
- Работает ли «стратегия голубого океана» в ресторанном бизнесе? (кейсы «Рибамбель», «Community», «Insight») 60

Глава 3. РАЗРАБАТЫВАЕМ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Что такое бизнес-модель, и зачем она нужна ресторану 75
- Как изменение бизнес-модели влияет на заведение? 76
- Кейсы инновационных бизнес-моделей:
- Кейс «Пиццерия онлайн» 79
- Кейс «Доставка по-новому» (сервис «ЕдЕм-ЕдИм») 81

Кейс «Drive Thru: рестораны быстрого обслуживания, кофейни» ...	86
Кейс «Продукты по подписке»	89
Проект eggcellent.moscow	90

Глава 4. УНИКАЛЬНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ (УТП) ВАШЕГО БИЗНЕСА И ЕГО ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ (ЦА)

Как разработать УТП. Получите пошаговый план	94
Разбираем кейсы: «Принцесса Шоко», «Сыроварня», «Колбасный цех»	100
Рыбу ловят там, где она водится. Ваша целевая аудитория	107
Кейс «Почему пустуют рестораны в центре города»	107
Карта взаимодействия потребителя с продуктом Customer Journey Map	126

Глава 5. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ.

А вы, простите, кто? Кейс ресторана «Свадьба соек»	132
Широкое меню или монопродукт? Разбираемся на примере первых кофеен	136
А как же мультиформатные концепции? «Зарядье», «Вокруг света»	144
Можно ли менять позиционирование? Примеры ребрендинга сетей «Шоколадница» и «Кофе Хауз»	156
Как разработать успешный продукт для ресторанного заведения? Выводим формулу на основании анализа 10 провальных продуктов «Макдоналдс»	170

Глава 6. КАК РОЖДАЮТСЯ БРЕНДЫ

Есть ли у вашего бренда миссия? А она нужна?	179
Какой характер у вашего бренда? Есть ли у него лицо?	
Кейс: почему иногда сеть из 30 точек не воспринимается как бренд?	184

Глава 7. КОНЦЕПЦИЯ ВАШЕГО ЗАВЕДЕНИЯ

Когда идея становится концепцией	186
Кейс «Чайхана»	188
Кейс «Загородный бар»	190
Кейс «Почему закрылась “Березка”»	199
Как разработать концепцию заведения?	218
В чем секрет успешных концепций?	219
Сырная концепция + Школа + Ресторан «Сыр» Мирко Дзаго Почему терпят неудачу успешные концепции при выходе в дру- гие регионы?	226

Глава 8. НУ, ТЕПЕРЬ-ТО УЖ БИЗНЕС-ПЛАН?

Не торопитесь — еще нет	231
Делаем прототип технологического проекта	231
Подбираем помещение	231
А теперь — бизнес-план	238

Глава 1



С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Разбираем ТОП-3 наиболее распространенных ошибок

Ошибка № 1. Пригласить дизайнера

Ошибка № 2. Найти помещение

Ошибка № 3. Написать или купить готовый бизнес-план

Разбираем ТОП-3 часто задаваемых вопросов

Что лучше — своя концепция или франшиза?

Что лучше — сначала выбрать место и под него строить концепцию или наоборот?

Что лучше — стартап или копирование уже существующей успешной концепции?



Разбираем ТОП-3 наиболее распространенных ошибок

Ошибка № 1

Пригласить дизайнера и начать работу над открытием нового заведения с разработки дизайна

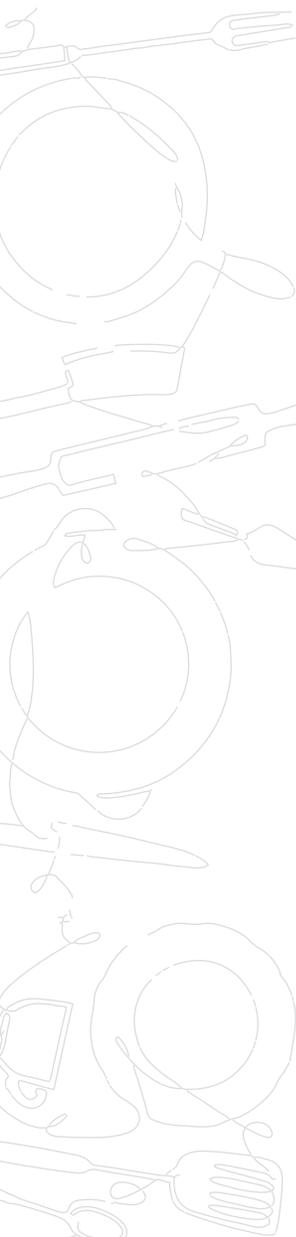
С этой ошибкой я сталкиваюсь довольно часто. Время от времени ко мне обращаются дизайнеры с просьбой прийти в проект и разработать для них технологию.

При этом они обо всем договорились с собственником, подписали договор и начали работу. Иногда даже что-то успели сделать, и имеют в готовом виде. Нередко многое из этого в дальнейшем подлежит переделке.

Странный подход, на мой взгляд.

Нет, коллеги, я нисколько не умаляю роль талантливых дизайнеров и не обесцениваю значение прекрасного интерьера в успехе будущего заведения! Мы все знаем, насколько важно ощущать в кафе или ресторане гармонию пространства, видеть красоту линий, игру цветов. Понимаем, как важно правильное и комфортное освещение, удобство мебели, как приятен шарм мелких деталей, вплоть до бумаги меню, удобства подушек на диване, милых радующих глаз безделушек на полочках и запоминающихся необычных номерков в гардеробе.

Но все это должно быть во вторую очередь. Должно украшать и дополнять технологию. Пока не спроектирована кухня, дизайнер не должен делить пространство заведения на свое усмотрение. Он не знает необходимой площади под ваше производство. Да, существуют нормативы, но мы же прекрасно понимаем, что каждый проект индивидуален, и кухня под любой проект имеет свои особенности, а значит предъявляются разные требования к ее организации. Пока вы не имеете на руках



проекта, не знаете конфигурации кухни, взаимосвязи и особенности помещений (например, производство чего-то «за стеклом»).

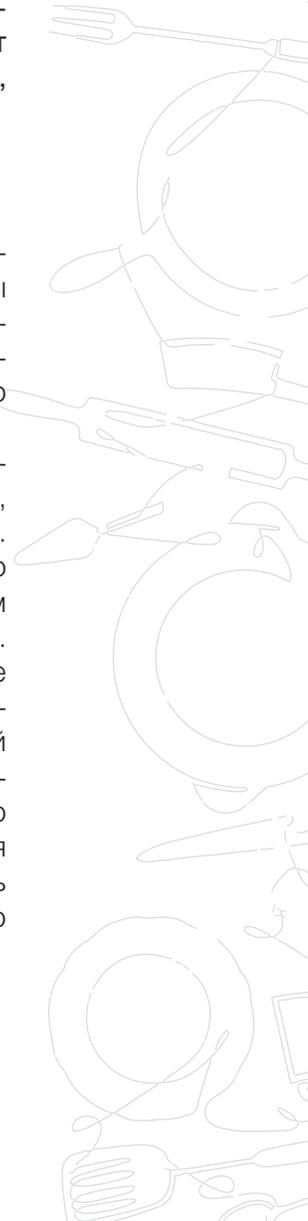
До выполнения технологического проекта вы не можете точно понять конфигурацию и размер барной стойки, к примеру, или открытой кухни, их точного расположения в зале.

Это все привязано к размерам оборудования и к действующим стандартам в отношении проектирования предприятий питания, приготовления пищи и обслуживания ваших гостей. А значит дизайнер пока не может планировать посадочные места, санузлы для гостей, VIP-зоны.

Пример из моей практики:

В одном из давно работающих заведений, к которому у гостей уже почти пропал интерес, мы решили сделать перепрофилирование в пиццерию, установить красивую круглую современную печь для пиццы и выпекать последнюю на глазах у потребителей.

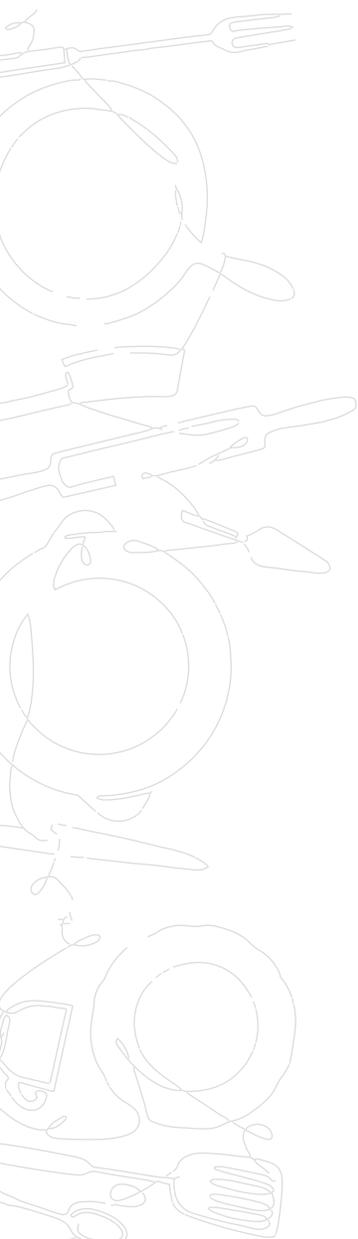
Зал при этом имел узкую длинную конфигурацию. Бар находился прямо напротив входа, абсолютно не располагая гостей к комфорту. Рядом слева была пара столов и несколько посадочных мест, не пользующихся спросом по понятным причинам (плюс сквозняк и холод). В этом и без того узком перешейке (не более 2 метров шириной) образовался некий «перекресток» из входящих и выходящих гостей и официантов с тарелками и подносами, получающих блюда в баре и несущих грязную посуду в моечную, вход в которую находился практически рядом с баром. Все сошлось в этом «Бермудском треугольнике» прямо у входа в зал.



Остальные посадочные места уходили вправо от входа и были сгруппированы в два ряда столов — под окнами и под стеной в «длинно-трамвайной» конфигурации зала. Через передаточное окно вся продукция подавалась из кухни в бар, а оттуда — через официантов в зал.

Развести все потоки и ликвидировать очаг напряженности, а заодно обеспечить выполнение санитарных норм, не допускающих пересечения потоков чистой еды с грязной посудой, посетителей и персонала — это была еще одна важная причина, по которой основное «действующее лицо» (печь для пиццы) следовало смещать к центру зала. Тем более, учитывая ее круглую конфигурацию, была возможность расположить печь так, чтобы сам процесс был виден одинаково хорошо с разных сторон: и гостям, сидящим у витринных окон, и тем, что сидят в глубине зала. Бар, соответственно, тоже надо было сдвигать ближе к печи.

Пройдя в производственную зону, проанализировав ее конфигурацию и найдя, по счастливому стечению обстоятельств, второй служебный выход на улицу, который в то момент был запечатан и не использовался, я поняла, что план осуществим. Но для этого пришлось изменить весь ход технологического процесса: загрузку товара организовать из этой запечатанной двери (которая в настоящий момент принадлежала зоне доготовочного цеха), а зону приготовления перенести туда, где происходила загрузка и первичная обработка сырья, «подтянув» ее к месту будущего расположения печи и сделав часть кухни открытой.



Мог бы все это заранее знать дизайнер? Нет, конечно. Поэтому всегда помните: технология первична (а вместе с ней организация производства и обслуживания). Она — основа вашего бизнеса и источник вашего денежного потока. Функция дизайнера — украсить и улучшить, облечь в комфорт и красоту четкое и просчитанное до мелочей технологическое решение. Но вся беда в том, что собственник зачастую пытается сэкономить, полагая, что дизайнер должен знать все про ресторанный бизнес и учесть в работе то, что нужно для успешной работы кухни. А некоторые исполнители берутся за работу, стараясь не упустить заказ и не разочаровать заказчика.

К счастью, в моей практике встречаются настоящие дизайнеры, специалисты своего дела, которые сразу и однозначно озвучивают собственнику, что для полноценной работы нужен технолог, который разработает костяк, основу, фундамент, на который будет надеваться, как платье, дизайн. Это верное решение, и если вам дорог ваш бизнес — начинайте с технологии!

Ошибка № 2

Найти помещение

Начинать работу над проектом кафе или ресторана с поиска помещения под него — ошибка, которая может дорого стоить. Давайте проведем аналогию: к примеру, риэлтор получил задачу подобрать дом для клиента, желающего приобрести эту недвижимость.

Сможет ли риэлтор выполнить качественно поставленную задачу и угодить клиенту (а вместе с этим и заработать), если не поймет на 100% все, что ожидает клиент от дома, что хочет видеть в нем? Думаю, нужен не один десяток вопросов, например:



- Дом для проживания или в качестве инвестиционного проекта?
- Будет клиент жить в нем один или с семьей?
- Сколько человек в составе семьи?
- Кто именно — пол, возраст?
- Что любят члены семьи?
- Если кататься на велосипеде, тогда надо подумать о наличии заасфальтированных дорожек. Гулять с детьми — подумать о «зеленых зонах», песочницах, детской площадке, качелях и т. д.
- Если заниматься спортом — нужно подумать о дорожках для пробежек, турнике или небольшом бассейне.
- Что любит сам покупатель?
- Ему нравится рыбалка? Тогда следует подумать о покупке дома вблизи реки или озера.
- Любит конные прогулки? Должна быть возможность построить конюшни или лучше, чтобы рядом был конный парк?
- Есть ли в семье пожилые люди? Что важно для их удобства? Они здоровы и активны или больны и нуждаются в специальных условиях?

И это лишь часть вопросов, от которых зависит выбор дома.

То же самое — с будущим заведением. Оно должно стать удобным домом для приема пищи и отдыха ваших будущих гостей. И если вы еще пока не знаете всех подробностей о своем заведении, и, что очень важно, о его будущих гостях — не видать вам успеха, как своих ушей.

Предвижу возражения. Многие из предпринимателей многократно слышали о том, что для будущего заведения правильное место расположения — 90% успеха. Все верно. Вот только каким критериям должно отвечать это «правильное»? Скорее всего, вы ответите, что главное — «проходное место». Не всегда. Здесь надо изучать вопрос с разных сторон. Давайте рассмотрим несколько примеров из моей практики.

Пример 1. «Мертвое» проходное место у метро

Несколько лет назад меня пригласили на консалтинг в ресторан, расположенный в самом оживленном месте, прямо у выхода из метро «Волгоградский проспект». Кто бывал там — знает, что это мощная транспортная артерия, широкая улица в промышленной зоне с огромным людским и автомобильным трафиком, пересечение нескольких узловых шоссе с несколькими выходами из метро. Там — людской «муравейник» в любое время дня.

Так вот, ресторан испытывал серьезные трудности с посещаемостью. Внутри было достаточно чисто и уютно, без излишеств, но со скатертями и предварительной сервировкой. В зале прохладно, работает кондиционер. Интерьер несовременный и невыразительный — никакой. Тихо и пусто. Можно просто поесть. Хозяева утверждали, что у них все очень вкусно. Оказалось, что есть еще три небольших банкетных зала — на 8, 12 и 20 человек, что тоже плюс заведению. Такие небольшие залы встречаются нечасто, и их задействовать гораздо легче, чем большие. И пусто. Совсем.

Мы присели в зале, я посмотрела меню. Неплохо. И цены невысокие, вполне приемлемые.

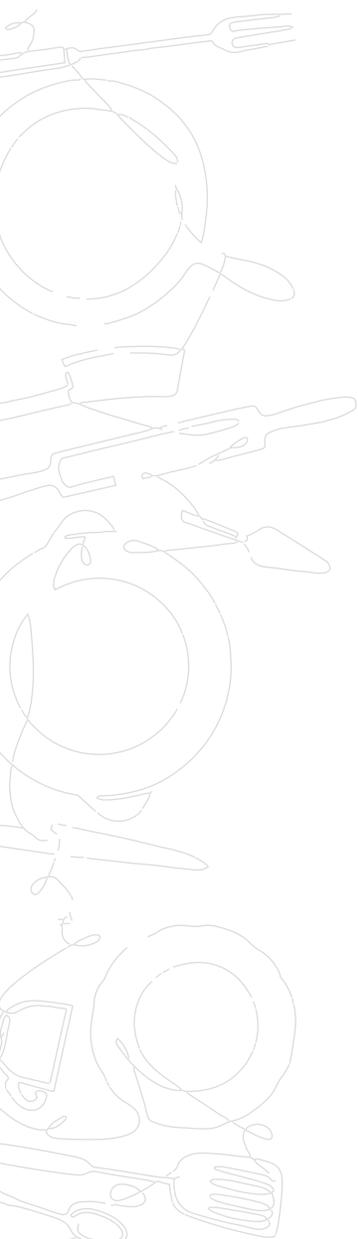
Давайте разберемся, что здесь не так. Место-то проходное! Догадались? Все дело в том, что целевая аудитория здесь, «в муравейнике», у метро — не та, которой нужен этот ресторан с его банкетными залами. Здесь движется спешащий народ (где-то вблизи работает и пользуется метро, не имея своего автомобиля), которому некогда



отклоняться от маршрута, а потому он может перекусить только на ходу, не тратя времени и лишних денег. В качестве перекуса для этого контингента нужна недорогая, сытная и «быстрая» еда. Та, которой нет в данном ресторане с обслуживанием официантами и белыми скатертями с предварительной сервировкой.

Законный вопрос — хорошо, тогда почему сюда не ходит обеспеченный контингент? Отвечаю: потому что такие люди не любят подобных людских «муравейников». Потому что рядом нет парковки для их автомобилей. Потому что недорогая грубоватая посуда и белые скатерти из прошлого десятилетия не воодушевляют их на посещение. Потому что данный уровень цен для них неприемлем так же, как уровень вин в меню и рядовой, без изысков, ассортимент блюд.

Тогда для кого этот ресторан? Вот тот вопрос, на который при открытии заведения никто не искал ответа. Обеспечили все, что должно было сработать, — чистоту и уют, невысокие цены, вкусную еду. И владелец недоумевает, почему все это не пользуется спросом, даже не понимая, что он просто не нашел своей аудитории и не разобрался с теми потребностями, которые есть у людей, что кружатся в своем ежедневном ритме прямо здесь, в огромных количествах. Разве они не хотят есть? Если бы здесь открыли столовую открытого типа с хорошим качеством и доступными ценами или магазин кулинарии с кафетерием (перекусить на месте и взять что-то с собой на работу или домой) — они бы работали очень хорошо в течение всего дня.



Пример 2. «Мертвая зона» в бешеном трафике развилки

Однажды мои клиенты приехали очень воодушевленные тем, что нашли великолепное «проходное» место, где точно можно открыть ресторан быстрого обслуживания. Они попросили меня поехать с ними и оценить это место. С их слов, это была развилка с непрерывающимся потоком машин. Они рассказали, что вокруг негде перекусить и что они уже подумывают купить это отдельно стоящее помещение для открытия заведения. По их восторженным рассказам я решила, что это действительно то что нужно, и моя задача — только подтвердить их оценку и дать стартовую отмашку для осуществления их планов.

Но все оказалось иначе. Подъехав к месту на автомобиле, я поняла несколько вещей. Во-первых, развилка располагалась на небольшом подъеме «в горку» и оказалась перед нами так неожиданно и так стремительно пронеслась мимо, что разглядеть ее толком я даже не успела. Это означало, что ее так же будут пропускать и водители других автомобилей. Среагировать мгновенно не получится. А возвращаться водители не любят. Да это и невозможно, надо перестроиться, развернуться и сделать большой крюк. Во-вторых, если даже знать заранее о существовании кафе, то снизить скорость для маневров сразу не выйдет. Поток автомобилей, действительно, мощный, и они несутся на высокой скорости. Выбиться не получится, это означает затормозить всех. И третье: отсутствие парковки. Наверное, можно было бы со временем организовать



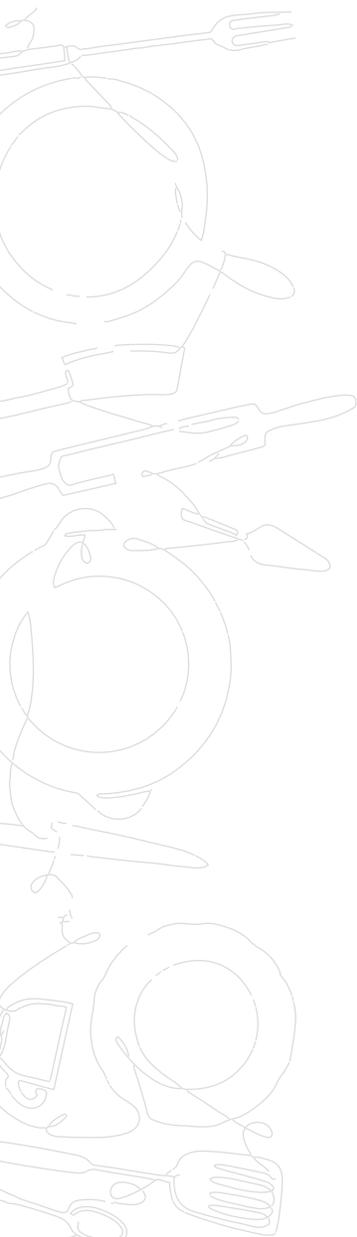
небольшую стихийную, но как перейти дорогу с обочины до треугольника с рестораном между двумя расходящимися дорогами? Официального перехода со светофором не было, и становилось ясно, что не будет. То есть, даже припарковав машину на обочине, человек не сможет перейти дорогу в плотном потоке машин.

В итоге нам даже не пришлось заходить в место предполагаемого заведения. Все и так было ясно — делать его здесь нельзя. Но ведь трое взрослых мужчин были абсолютно уверены в том, что место подходит для открытия ресторана быстрого обслуживания!

Коллеги, друзья, я очень рекомендую вам при выборе помещений смотреть на этот вопрос не со своей точки зрения, а с точки зрения вашего гостя. Поставьте себя на его место, пройдите в его образе по шагам весь путь. Почувствуйте, насколько вам удобно и приятно идти. Запишите и проанализируйте те мысли, которые приходят вам в голову, какие эмоции вы испытываете по дороге в заведение и в самом помещении. Пройдите этот путь с автобусной остановки или из метро, попробуйте «припарковаться» на автомобиле, перейти улицу, пройти через подземный переход и т.д. Тогда вам станет ясно, подходит ли для вашего заведения это место.

Пример 3. «Мертвая зона» на Новом Арбате

Думаете, что такого не может быть? Я уже более десяти лет из года в год слежу за событиями и судьбой ресторанных заведений на этом месте, а именно — у самого начала Нового Арбата, через дорогу от дома №11, первого



из четырех домов-«книжек», расположенных по левой стороне улицы, если идти от станции метро «Арбатская» синей ветки. Ну, где уж можно найти больше народа, чем здесь?

Там, прямо на углу, между цветочным магазином «Ирис» и общественным туалетом до недавнего прошлого стояло отдельное легковозводимое одноэтажное здание с панорамными окнами — «стекляшка», в котором всегда располагались предприятия питания, время от времени меняющие своих хозяев вместе с концепциями. Это место на углу, которое сейчас стало газоном рядом с рестораном «Жадина-Говядина».

Я начала свои наблюдения в кризисном 2008-м году и продолжила практически до момента сноса этой «стекляшки». Первой концепцией, пришедшей туда в то время, стала небольшая столовая открытого типа с очень ярким позитивным интерьером, абсолютной чистотой, свежей и качественной едой и любезным персоналом. Цены были минимальными!

Отличительной особенностью заведения стало отсутствие столовой посуды и замена ее разовой (по понятным причинам оптимизации экономики заведения за счет отсутствия целого помещения моечной столовой посуды, а также самой посуды и приборов, и сокращение в штате заведения одного-двух сотрудников, которые должны были бы этим заниматься.) Через несколько месяцев заведение съехало, освободив место.

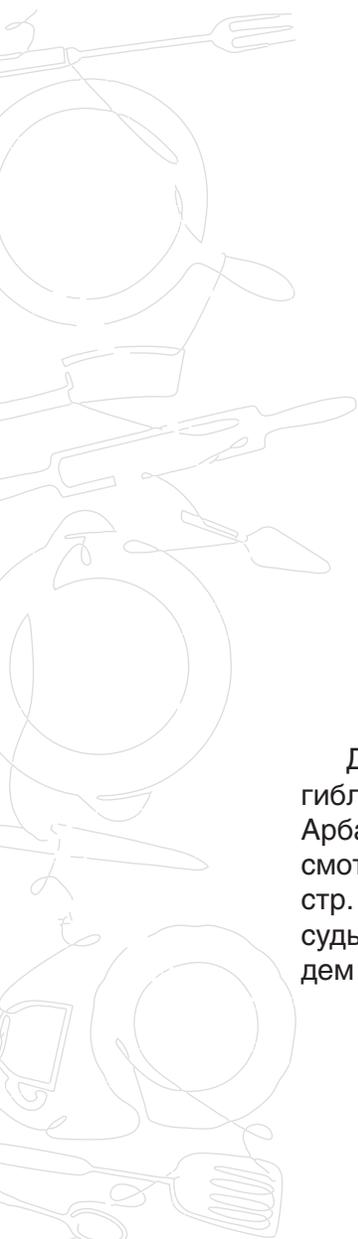
На смену этой концепции, названия которой я уже не помню, пришел новый формат, который в то сложное кризисное время решила попробовать сеть «Му-Му». Заведение называлось «Му-мушки». В ассортименте можно было найти жаренные во фритюре



пельмени (которые, собственно, и назывались «му-мушками») с разными начинками и сопровождающие их салаты, выпечку, напитки — то, что обычно и бывает в фастфуде. Готовилось все быстро, цены были очень приемлемыми. Я даже запомнила винегрет — его подавали в вафельном стаканчике, в котором обычно продают фасованный пломбир промышленного приготовления. Рядом с заведением по улице ходил промоутер с флаерами, одетый в костюм пятнистой «буренки» с большим розовым выменем в натуральную величину. Прожило заведение тоже несколько месяцев.

Затем смены владельцев происходили регулярно. Я уже понимала причины. И жалела владельцев, вкладывающих деньги. А когда в итоге победила «Хинкальная», простоявшая там 2-3 года, до сноса, я еще раз удостоверилась в правильности своих мыслей. В отличие от своих предшественников, она отошла от концепции чистого фастфуда и создала образ демократичного ресторана с приличной сервировкой, недорогой вкусной кухней и наличием в меню более дорогих итальянских блюд для взыскательной публики. Хинкали по 35 рублей за штуку, грузинское домашнее вино и живое пение в выходные дни под собственный аккомпанемент добавили эффекта. Через 2-3 месяца работы туда можно было попасть только по предварительной записи.

Давайте разберемся, что происходило, и почему погибло столько заведений в оживленном месте на Новом Арбате? И почему «выстрелила» «Хинкальная»? Рассмотрим левую сторону улицы, начиная с дома №11, стр. 1, через дорогу от нашего ресторанного заведения, судьбу которого мы исследуем. Правую сторону не будем принимать во внимание, так как она не окажет се-

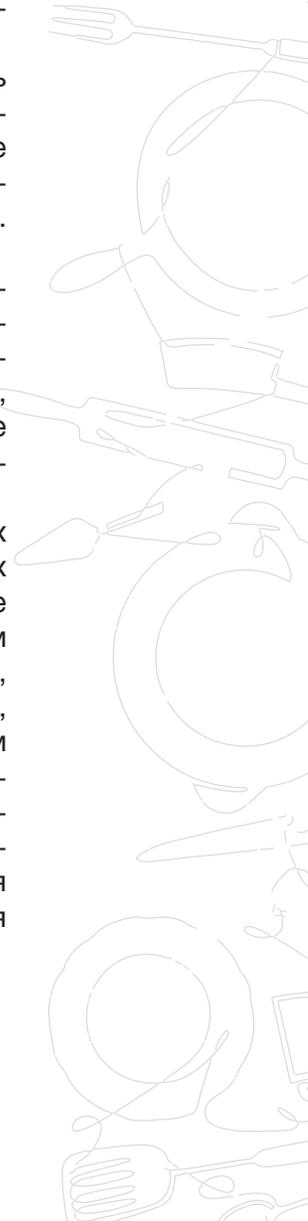


рзезного влияния на посещаемость нашего заведения. Представим, что мы идем от метро «Арбатская» по левой стороне Нового Арбата. В этом случае помещение с кафе остается незамеченным, так как ориентировано к прогуливающемуся народу боком, торцом. А если учесть, что в этом месте еще расположен переход через дорогу, то становится понятно, что в сторону заведения точно никто не посмотрит, все внимание будет сосредоточено на переходе. И вывеску, и вход можно было увидеть, только оглянувшись назад. Этого обычно никто не делает, а если и делает — никто не станет возвращаться.

Значит, заведение можно было бы хорошо увидеть на обратном пути. Но в данном случае это был самый конец пути и завершение прогулки, то есть, движение уже к метро. Естественно, что сюда люди попадали, уже погуляв и попробовав все, что хотели, в других заведениях. Так что рассчитывать на гуляющий поток было нельзя.

Самая основная целевая аудитория данного предприятия — обитатели бизнес-центров четырех зданий-«книжек», в которых, к тому же, не было предусмотрено никаких пунктов питания внутри, а еще точнее — первой, ближайшей «книжки». В обеденные часы все офисные сотрудники высыпали на улицу и шли обедать в какое-то из выбранных заведений.

Вот и давайте нарисуем себе портрет этих офисных сотрудников, «белых воротничков», персонал серьезных компаний, арендующих офисы в самом дорогом месте города. Пойдут ли они в такие заведения с минимумом комфорта и удобств, с пластиковой разовой посудой, гнущейся в руках и обжигающей пальцы? В заведение, у входа в которое ходит «буренка» с ярким розовым выменем и флаерами в руках? Больше всего они не хотели бы, чтобы их кто-то там увидел. А, учитывая панорамные окна в пол, это могло произойти в любую минуту. Потому все дешевые концепции, располагавшиеся в данном помещении, их самая близкая потенциальная целевая аудитория старательно обходила стороной.



И именно потому так хорошо заработала в этом месте бывшая «Хинкальная». Сделав часть ассортимента очень доступным по цене, она также создала для посетителей недорогой комфорт, претендуя на имидж ресторана. А наличие в меню одновременно и дорогих позиций стало неким прикрытием для тех, кто выбирал что-то подешевле. Ведь сюда ходили обедать а-ля карт и серьезные руководители в пиджаках, решая одновременно свои дела. Встреча здесь во время перерыва с сослуживцами не несла с собой никакого конфуза. Посетители понимали друг друга — здесь было вкусно, уютно, весело и комфортно без особых претензий на пафосность, что, в принципе, соответствует уровню бизнес-ланча.

Поэтому подчеркну еще раз, друзья, — «проходное» место — отнюдь не гарантия успеха, а для некоторых концепций — даже не необходимый фактор. Здесь, скорее, важно найти правильное место. И критерий этой «правильности» — максимальное соответствие концепции запросам целевой аудитории, понимание ее желаний и опасений, страхов и запросов, привычек и требований.

Вот так же я наблюдала появление на Старом Арбате шикарного донера, расположенного в угловом помещении старинного дома с выходом на две улицы! Большая площадь, добротная мебель под народно-экологичный стиль, несколько станций с двумя-тремя мощными высокими вертикальными грилями на каждой (по типу шаурмы). Поговорив с продавцами, я выяснила, что рецептуры тут особые, специально разработанные и интересные: мясо сложено по несколько видов на одном вертеле. Разработаны хитрые маринады. В ассортименте присутствовал хумус, что было тогда еще новинкой, а также овощи и напитки.

Но это был Старый Арбат! Ни гуляющие здесь москвичи, ни иностранцы не будут есть на ходу шаурму, пусть даже самую вкусную и деликатесную! И сидеть с шаурмой под витринными окнами, выходящими

на Старый Арбат, не станут ни одетые в дорогие брендовые вещи девушки, ни их мужчины. Шаурма/шаверма, донер — это продукт простого происхождения с достаточно сомнительной для многих репутацией, тянущейся из 90-х. Он — не для данного места, несмотря на то, что проходимость здесь отличная. Поработав 2-3 месяца, заведение закрылось — очень печально, так как затрат там было много и коллектив действительно старался.

Позже мы еще поговорим о ряде других факторов, которые следует учесть при выборе помещения. А сейчас я хотела вам наглядно показать, что до тех пор, пока вы не составили четкого представления обо всех аспектах своего будущего заведения и его целевой аудитории, не приступайте к поиску помещения для вашего бизнеса. Потому что подходящее именно для вашей концепции помещение — это действительно 90% успеха.

Ошибка № 3

Написать или купить готовый бизнес-план

Покупка готового бизнес-плана отпадает сразу. И вы, наверное, уже понимаете причину: нет такого готового бизнес-плана, который мог бы учесть все нюансы вашего бизнеса, которые знаете только вы. А готовый бизнес-план был написан для какой-то другой ситуации, для похожего предприятия, расположенного, возможно, в другом городе, в другое время. Над ним думали другие люди с другим опытом, образованием и характером. И у них были свои задачи. Это не ваш бизнес-план. Давайте поговорим о том, насколько верным было бы начать работу над запуском своего заведения с разработки бизнес-плана.

Итак, бизнес-план — это расчет, показывающий, как быстро ваш проект может выйти на точку безубыточности, как скоро вы или ваш инвестор окупите свои вложения. Вы увидите, как будет меняться прибыль по мере развития. Но чтобы ваш бизнес-план стал реальным,



вам нужно собрать целый ряд реальных данных, которые будут закладываться в расчет.

Так, чтобы рассчитать затраты, вас спросят:
— Какая площадь будет у заведения?

И вы должны будете иметь на этот вопрос обоснованный ответ.

А еще лучше — предоставитьвилку от и до, чтобы можно было просчитать пессимистичный и оптимистичный варианты развития событий. Вы должны заложить в расчет стоимость аренды, а значит нужно уже сейчас понимать арендную ставку в том месте, где планируете размещать предприятие. Это означает, что нужно знать, какое именно место является идеальным для вашей концепции.

Необходимо отдавать себе отчет в том, сколько человек будет в штате. После стоимости аренды зарплата сотрудников — вторая по величине статья расходов. Учитывайте, сколько блюд в день вы будете отпускать. А иначе не посчитать расход воды и стоимость коммунальных услуг. Обязательно знать стоимость оборудования и его энергоемкость, чтобы рассчитать расход электричества и затраты на него. Вы должны понимать, сколько и каких приточно-вытяжных зонтов потребуется при вашей планировке, о которой вы тоже должны иметь полное представление, чтобы рассчитать смету строительных работ. Проектирование и монтаж вентиляции — одна из самых дорогих статей в их перечне. Этот список можно долго продолжать. Но думаю, уже и так понятно, что нельзя начать работу над проектом вашего заведения с готового бизнес-плана.

Двигаясь в рассуждениях в обратном направлении, мы понимаем, что для составления бизнес-плана требуется тщательно разработанная концепция заведения, а для этого нужно понимание целевой аудитории, разработка бизнес-модели и УТП, понимание основного продукта, среднего чека, места расположения, часов

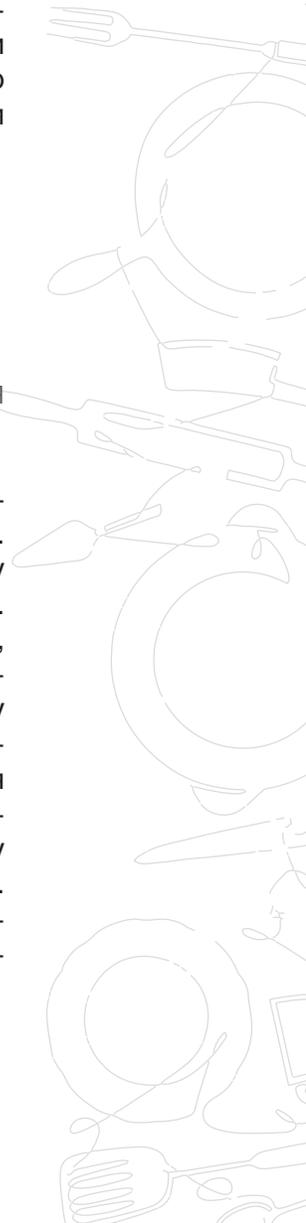
работы, уровня и примерной стоимости посуды, мебели, себестоимости и наценок в меню, стоимости затрат на ремонт, отделку и многое другое.

То есть, снова возвращаемся к тому, что без тщательной подготовки, глубокой проработки и описания своего будущего бизнеса вы не сможете ни рассчитать близкий к реальности бизнес-план, ни подобрать правильное место расположения вашего будущего заведения, ни даже начать разработку дизайн-проекта, отвечающего вашим задачам. А если все-таки делаете это без предварительной проработки всех составляющих вашего бизнеса, то судьба заведения — лотерея. Потому что если в цепочке элементы не соответствуют друг другу, рано или поздно звенья начнут конфликтовать друг с другом и рассыпаться.

Разбираем ТОП-3 часто задаваемых вопросов

— Что лучше — своя концепция или франшиза?

Каждый ответит на этот вопрос по-своему. Я в таких случаях всегда выбираю собственную концепцию. Во-первых, я знаю, как это сделать. Во-вторых, вижу тут много преимуществ для себя и будущего бизнеса. Заведения, выстроенные по собственной концепции, имеют больше вариантов для маневра, они более гибкие. Они не зажаты в рамки обязательств. Поэтому в случае, если рынок меняется или диктует свои требования, всегда можно под него подстроиться. Сравнивая развитие ресторанного бизнеса по собственной концепции и по франшизе, можно провести аналогию между работой на себя в своем бизнесе и по найму в компании. В своем бизнесе больше свободы, но тут и вся ответственность на тебе. И все результаты, которых ты до-



По вопросам приобретения книг информационной группы
«Ресторанные ведомости»
обращайтесь по адресу: 115093, Москва, ул. Дубининская, д. 90.
Тел: (495) 9213625, www.restoved.ru, E-mail: info@restoved.ru

Ирина Рубачева

Почему открываются/закрываются рестораны

Издатель

Главный редактор

Руководитель книжных проектов

Редактор

Обложка

Дизайн, верстка

Корректор

Дмитрий Одинцов

Марина Родионова

Алина Кофанова

Ольга Ивенская

Наталья Кожинова

Валентина Любушкина

Ольга Ивенская

Медиа группа «Ресторанные ведомости»

115093, Москва, ул. Дубининская, д. 90

Тел: (495) 9213625

E-mail: info@restoved.ru

Подписано в печать 22.02.2019. Формат 60x90/8.

Бумага мелованная. Гарнитура HeliosC

ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости»

115093, Москва, ул. Дубининская, д. 90

Тел: (495) 9213625

E-mail: info@restoved.ru



Ирина Рубачева — ведущий инженер-технолог индустрии питания, эксперт ресторанного бизнеса.

По статистике ежегодно закрывается столько же ресторанов, сколько открывается.

Пришло время разобраться — как работают настоящие профессионалы-рестораторы, открывающие бестселлеры один за другим, независимо от экономической ситуации в стране?

Какое сокровенное знание позволяет их заведениям быть всегда успешными и востребованными?

Ответы на эти и другие важные вопросы вы найдете в книге Ирины Рубачевой, которая на примере многочисленных кейсов из практики разбирает ошибки в построении ресторанного бизнеса и рассказывает, как их избежать.

<https://www.facebook.com/irina.rubacheva>

<https://vk.com/id77605995>

<https://www.instagram.com/irinarubacheva/>

ISBN 978-5-6040952-7-0



9 785604 095270