

# РЕС- ТО- РАН

СЕРГЕЙ  
ГОРБУНОВ



ОТ ОДНОГО  
ДО СЕТИ

ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЯ

**СИЛА СЕТИ** / ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ / РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ /  
МАКСИМИЗАЦИЯ ВЫРУЧКИ / **ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ** /  
**ПРОДАЖА ФРАНЧАЙЗИНГА** / УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ /  
УСИЛЕНИЕ БРЕНДА / СНИЖЕНИЕ СТАВОК АРЕНДЫ /  
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ЗАКУПОК / **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ** /  
**СТАНДАРТЫ СЕРВИСА** / IT ИНФРАСТРУКТУРА / МАРКЕТИНГ

Сергей Горбунов

**Ресторан: от одного до сети.  
Опыт построения и управления**

«Ресторанные ведомости»

2018

УДК 640.432  
ББК 65.431.14

**Горбунов С. В.**

Ресторан: от одного до сети. Опыт построения и управления /  
С. В. Горбунов — «Ресторанные ведомости», 2018

ISBN 978-5-98176-090-7

Автор книги об эволюции ресторанных сетей – ресторатор, за плечами которого бесценный опыт работы в ресторанном Доме Андрея Деллоса (а это не только знаменитое «Кафе Пушкинъ», но еще и сеть «Му-Му»). Кроме того, в копилке личных достижений Сергея – управление компанией «Веста-Центр Интернешнл» (бренды «Якитория», «Гин-но Таки», «Менза», «Ян Примус»), работа генеральным директором в группе ресторанов «Чайхона № 1» и компании Food Retail Group, основным активом которой является сеть ресторанов японской кухни «Две палочки». Также Сергей является основателем инновационного проекта по обучению сотрудников ресторана «ServiceGuru» и экспертом в системах автоматизации ресторанных компаний. Эта книга о том, как построить ресторанный сеть, с какими неизбежными болезнями роста придется столкнуться, о способах их преодоления, о построении всего и вся – от системы управления и учета до стратегии маркетинга и обучения персонала. По сути, это настоящая энциклопедия знаний, необходимых для эффективной работы любой ресторанной сети. Автор приводит множество примеров из собственного опыта, дает уникальные практические советы, заостряет внимание на неочевидных, но крайне важных деталях, заставляет по-новому взглянуть на многие привычные аспекты ресторанного бизнеса.

УДК 640.432  
ББК 65.431.14

ISBN 978-5-98176-090-7

© Горбунов С. В., 2018

© Ресторанные ведомости, 2018

# Содержание

От издателя	8
Глава 1	9
Глава 2	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# Сергей Валерьевич Горбунов

## Ресторан: от одного до сети.

### Опыт построения и управления

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2018

© Сергей Горбунов, 2018

\* \* \*

*Алексей Васильчук, совладелец ресторанов «Чайхона № 1» (более 35 заведений в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Воронеже), «ОбедБуфет», Plovberry, «Пиццелов», Burger Heroes и 354 Exclusive height*



*Плох был бы тот ресторатор, который не ставил бы перед собой амбициозную цель – создать собственный сетевой известный проект. Однако реализовать это могут только по-настоящему сильные, в каком-то смысле даже одержимые энтузиасты. У любого представителя ресторанного мира есть цель – поднять качество индустрии в России за счет обмена опытом. Потому как в долгосрочной перспективе от этого выиграют все. Данная книга – хорошее настольное пособие о том, как грамотно выстроить бизнес от одного ресторана до сети, преодолев все трудности роста.*

*По себе знаю, как сложно «выстрелить» на рынке в условиях жесточайшей конкуренции. В свое время в начале 2000-х, когда я стал заниматься ресторанным бизнесом, конкурентов почти не было. Рынок только-только зарождался, и для посетителей заведений была важна атмосфера, но в гастрономических изысках мало кто что понимал. Сейчас же публика искушена – социальные медиа сделали свое дело. В таких условиях проблем у начинающих рестораторов в разы больше.*

*В книге Сергея Горбунова пошагово раскрываются все аспекты управления современными ресторанными сетями – от выбора места до выстраивания работы с персоналом и применения современных маркетинговых технологий.*

*Хочу пожелать читателям этой книги, чтобы изложенные в ней знания помогли в воплощении задуманного и послужили источником вдохновения на пути создания системного сетевого бизнеса.*

**Игорь Бухаров, президент Федерации рестораторов и отельеров**



*Книга Сергея Горбунова посвящена инструментам управления ресторанным сетевым бизнесом. Опыт построения успешных, популярных и прибыльных сетей Сергей иллюстрирует конкретными примерами из собственной практики.*

*Стоит ли тиражировать свой бизнес и с чего следует начинать? Как стать лидером? Какие шаги ведут к успеху? Какие типичные ошибки подстерегают новичка? Впервые эти вопросы стали предметом детального изучения и анализа.*

*На мой взгляд, книга будет полезна не только начинающим сетевикам, но и состоявшимся управленцам, каждый найдет в ней идеи, мысли и наработки, которые помогут сделать рестораны еще более привлекательными для гостей.*

**Алексей Гисак, управляющий партнер сети лапшичных «Воккер», автор книги «Как заработать на фастфуде. Сделаем это по-быстрому»**



*Отстроить работу одного ресторана – кропотливая задача-вызов. Сделать так, чтобы успешно функционировала целая сеть, – несоизмеримо сложнее. В этой книге поэтапно рассказано о том, как структурировать сетевой бизнес, развить его в международную сеть и научиться оптимизировать затраты заведений, оборачивая масштабность такого бизнеса себе на пользу. Сергей Горбунов повествует о роли маркетинга, продукта, системного подхода в построении эффективной ресторанной сети и о том, какую роль в развитии компании играют сотрудники и команда. Как совладелец сети заведений общественного питания могу заверить, что советы Сергея жизненные и действительно ценные для тех, кто решил связать себя с ресторанным делом и имеет в планах сетевое развитие.*

## От издателя

*О том, как преуспеть в ресторанном бизнесе, написано, пожалуй, немало. Но эта книга особенная, ведь в ней впервые речь идет о современных технологиях управления сетью, а не единичными ресторанами. По сути, перед вами – практическое пособие, своего рода учебник, где подробно рассказано обо всех этапах развития сетевого ресторанного бизнеса с максимальным вниманием к деталям.*

*Книга будет интересна в том числе начинающим рестораторам, поскольку многие модели сетевого развития могут быть применены и к отдельным заведениям, более того, стратегию будущего развития следует продумывать уже на этапе вхождения в этот бизнес. Читатель узнает о том, как это сделать, чтобы в дальнейшем существенно минимизировать расходы. До сих пор рестораторы, открывшие больше двух заведений, на собственных ошибках учились действовать наиболее эффективно. Теперь же, изучив предложенный материал, читатели не будут «набивать шишки» и попадать в ловушки, зачастую расставленные на одних и тех же местах.*

# Глава 1

## От домашнего ресторана к сети

### Плох тот ресторатор, который не мечтает создать сеть

Пожалуй, нет такого предпринимателя, который не хотел бы открыть собственный ресторан. Хотя бы маленький, в формате «семейный бизнес» – для друзей, для души, чтобы было где вкусно поесть. Целей создания своего заведения у начинающего ресторатора может быть великое множество, но рано или поздно он приходит к пониманию того, что его детище – бизнес, задача которого извлечение дохода и прибыли.

Как известно, прибыль – это доходы минус расходы, но так происходит в эталонной ситуации, когда оборот по неизвестной причине стремится к бесконечности, а расходы сами собой сокращаются. В жизни обычно все иначе: доход стремится к снижению, а затраты, наоборот, растут. Задумываясь над такой ситуацией, мы обнаруживаем, что для прибыли имеет значение огромное количество факторов – известность бренда, качество кухни, удобство расположения, наличие парковки, правильный интерьер и атмосфера, ценовой диапазон меню, уровень сервиса. Вроде бы все факторы очевидны, понятны и даже на первый взгляд легко поддаются измерению и управлению. Но это в общем, а в частности...

Имея семнадцатилетний опыт работы в этой сфере, я не перестаю удивляться, насколько тонкий и, не побоюсь этого слова, нежный механизм – ресторан, какого пристального внимания он требует, как сильно зависит от так называемого человеческого фактора, то есть от людей, на вас работающих. Ведь каждый из них в любой момент может существенно повлиять на ваш бизнес, и вы всегда должны помнить об этом, выстраивая рабочие процессы в заведении.

Как и любое дело, ресторан требует системности. Важно отстроить работу всех подразделений таким образом, чтобы влияние человеческого фактора на бизнес-процессы было минимально. Это очень сложно и требует разработки системы контроля ключевых показателей работы заведения – в случае достижения ими критических значений необходимо немедленно реагировать.

Зачем мне это, скажете вы, если у меня один ресторан, хороший управляющий и дела идут нормально. Да, сегодня вывеска сияет, хостес встречает гостей с улыбкой, скатерти и приборы безупречны, а еда вкусна. Но все ли у вас работает максимально эффективно? Посмотрите внимательно, нет ли на вывеске пыли или грязи, в каком состоянии урна на входе, легко ли открывается дверь, во что одета хостес, как подают меню, чем пахнет в зале, насколько уместна музыка, оптимально ли освещение, натерты ли приборы, наполнены ли специями перечница и солонка, как разговаривают официанты... Перечислять эти детали можно долго, и каждая из них так или иначе влияет на конечный результат. В этом смысле владелец одного или двух заведений, по сути, является заложником своего персонала. У него нет стандартов обучения, нет системы адаптации новичков, нет аттестаций, нет тренинг-менеджеров, а значит, практически не существует самой возможности контролировать ключевые показатели работы ресторана. Все это возможно только в сети. Развитие бизнеса через сеть позволяет выстроить систему обучения и контроля персонала, направленную на минимизацию влияния человеческого фактора. И это первый аргумент в пользу создания сети.

## Преимущества сети

Сеть позволяет при прочих равных условиях выбирать более качественный персонал ввиду перспективности работы для соискателя. Ведь сетевой бизнес предоставляет своим сотрудникам больше возможностей. Это касается и удобства расположения, и престижности, и стабильности, и карьерного роста. Сотрудник, пришедший в сетевую компанию без опыта и начавший с низшей ступени, может вырасти до высшей позиции, а иногда даже стать партнером. Это важный бенефит, так как вероятность такого исхода в сетевых ресторанах гораздо выше, чем в единичных. И это второй аргумент в пользу создания сети. Есть и другие.

Сеть дает возможность значительно оптимизировать любые затраты за счет экономии на масштабе. Я часто сталкиваюсь с тем, что начинающие рестораторы совершенно не принимают во внимание вопрос поставок качественных продуктов, которые в будущем станут ингредиентами блюд, по оптимальным ценам. Не все на начальном этапе отдают себе отчет в том, что это способно решить судьбу заведения и бизнеса в целом. Общение с поставщиками обычно происходит уже на этапе открытия ресторана, и тут-то встает выбор: либо качественно и вкусно, но дорого, либо приемлемо по цене, но с посредственным вкусом. Видя в сетевом ресторане схожее блюдо на 10–20 процентов дешевле, ресторатор понимает, что такое возможно благодаря экономии на масштабе. Именно за счет объемов поставщик дает привлекательную цену, что в свою очередь позволяет управлять ценовой политикой ресторанов и, не повышая цены, увеличивать доходность бизнеса. Это актуально не только для продуктов и напитков, сюда входят абсолютно все затраты: на хозяйвары, на пошив формы, на посуду и стекло, на ремонт, на работы по обслуживанию оборудования, на транспортные расходы, на бензин и даже на рекламу.

Наконец, благодаря сети можно снизить расходы на аренду. Как войти в лучшие помещения по низким ставкам, будет подробно рассмотрено далее, в главе «Департамент развития».

Все это в итоге существенно увеличивает доходность. Именно поэтому предприниматель, у которого получилось создать один успешный ресторан, рано или поздно задумывается о расширении своего дела.

## Сеть или не сеть?

Принципы развития ресторанного бизнеса через сеть зависят прежде всего от концепции заведений. Несмотря на всю привлекательность такого тиражирования, не все типы заведений примут его благодарно.

С этой точки зрения, например, практически бесперспективны эксклюзивные рестораны, отличительной особенностью которых является именно неповторимость интерьера, посуды, услуг, блюд и расположения. Такие концепции нельзя масштабировать в рамках одного города, даже если они очень популярны, так как в этом случае ресторан потеряет свою эксклюзивность. Впрочем, если бренд ресторана становится узнаваемым далеко за пределами одного города, возможно тиражирование таких заведений в мегаполисах мира.

Другой плохо поддающийся масштабированию тип – так называемые рестораны *fine dining*, предлагающие качественный интерьер, иногда известного повара, вкусные блюда и популярные у гостей разного уровня. Эти рестораны имеют чек выше среднего и постоянную аудиторию. В принципе, заведения *fine dining* можно объединить в сеть, но их не разместишь, что называется, на «каждом углу», поскольку гостей, способных осилить чек выше среднего, на большое число ресторанов просто не хватит. Такие заведения лучше развивать как эксклюзивные через крупные города.

Как правило, путем масштабирования стабильно развиваются рестораны для среднего класса, с невысоким средним чеком, услугами которых можно пользоваться несколько раз в день – их посещение попросту не предполагает определенного повода. Это, например, заведения с концепцией «рядом с домом», где можно посидеть с друзьями или отметить праздник в кругу семьи. Однако надо быть очень внимательным к выбору стратегии развития. То, что прощается ресторанику у дома, может быть не принято гостями заведения, расположенного в многолюдном месте. Скажем, белые скатерти с сервировкой в два бокала будут странно смотреться на ланче в бизнес-центре.

С наибольшей вероятностью успеха и популярности масштабируются заведения, формат которых с точки зрения целевой аудитории универсален: они предлагают качественные блюда в хорошем интерьере, с высоким уровнем обслуживания без дополнительных изысков, но в то же время подчиняясь определенной концепции. Концептуальность здесь есть во всем – в интерьере, в блюдах, в меню, в сервисе и даже во внешнем виде персонала. Такие рестораны любимы гостями всех уровней, они попадают и в формат таких мест, куда заходят перекусить в обеденный перерыв, и тех, где празднуют семейные торжества. Эти заведения не предполагают дресс-кода и фейс-контроля. Например, вполне пригодны для «размножения» кофейни, предлагающие гостям возможность отдохнуть после работы или пообщаться за чашкой чая или кофе.

К концепции развития таких мест необходимо подходить с учетом их целевой аудитории. Кофейня с тысячей сортов кофе и пирожных в глубоко спальном районе будет выглядеть по меньшей мере странно – там совсем другая модель потребления. Если в центре всегда найдутся желающие выпить чашечку кофе с сэндвичами, то на окраинах люди в основном приходят в рестораны, чтобы отметить день рождения и прочие семейные праздники или просто посидеть с друзьями.

Предприятия общепита, что называется, ноунейм, направленные исключительно на офисное и корпоративное питание, также отвечают основным принципам масштабирования: они очень демократичны и предоставляют гостям привычную концепцию в любом своем заведении. Столовые и рестораны развиваются по принципу наличия мест, подходящих по критерию доходности. Бренд здесь – возможный, но не обязательный атрибут: в бизнес-центрах, например, много ресторанов, принадлежащих одним и тем же владельцам, но не имеющих единого фирменного стиля. Для клиента это просто место, где можно быстро поесть, но с точки зрения управления – полноценная сеть. Обычно она объединяет по 35–40 столовых и имеет свои стандарты подбора персонала, свои правила инкассации и закупок, свой учебный центр, централизованное меню.

А как же фастфуд, спросит внимательный читатель. К сожалению, его придется оставить за рамками этой книги, поскольку в отношении него невозможно развитие бизнеса по принципу, сформулированному в заголовке этой книги. Один ресторан быстрого обслуживания нежизнеспособен, такой бизнес заведомо убыточен. Заведения фастфуда создаются сразу как сеть, причем ее открытие требует другого подхода и принципиально иных методов и стандартов абсолютно во всем, начиная от найма персонала и заканчивая системой контроля и стандартами обучения.

### **Принципы развития сети по локальному признаку**

Если вы приняли решение развивать сеть ресторанов под одним брендом, вы обязательно столкнетесь с выбором стратегии, который зависит от ваших инвестиционных возможностей.

Если вы не обладаете значительным финансовым запасом и понимаете, что сила вашего бренда и концепции недостаточно велика, чтобы однозначно гарантировать приемлемую окупаемость, у вас есть возможность развиваться посредством франчайзинга. Продажа франчай-

зинга позволит сделать основную работу по популяризации бренда без существенных инвестиций. Но важно понимать, что без контроля все ваши попытки развития бизнеса могут сойти «на нет»: плохой сервис или низкое качество блюд способны убить самое главное – доверие гостей к вашей концепции и бренду. В то же время постоянный контроль над франчайзингом может занимать все ваше рабочее время.

Если же средств для открытия новых заведений достаточно и нет необходимости развивать франчайзинг, можно наращивать бизнес, чтобы получить быструю максимальную прибыль или занять долю рынка, которая в будущем, безусловно, даст высокий доход.

Вашей целью также может быть создание сильного и мощного предприятия для выхода на IPO. Принимая решение развивать бизнес посредством масштабирования ресторанов, прежде всего вам необходимо понять для себя основные стратегические задачи. Они определяют многое – от выбора месторасположения для открытия пилотных заведений до принципа подбора помещений.

### **От центра к окраинам или наоборот?**

Все сетевые рестораны развиваются по принципу шаговой доступности, они должны «преследовать» гостя на всем его пути. Тогда, оценив качество вашего заведения и полюбив его, человек не захочет рисковать и будет лоялен вам постоянно. Он знает ресторан, ему нравятся атмосфера, кухня и уровень обслуживания, для него предсказуемы траты и ему не нужно ехать на другой конец города. Где бы гость ни находился, сеть должна предложить ему свои услуги. Поэтому выбирайте для своих ресторанов места с наибольшим трафиком, максимально удобные для подхода и подъезда, особенно на начальном этапе, когда ваш бренд еще не в полную силу работает на привлечение гостей.

Определяя стратегию развития ресторанов как сети, вы обязательно столкнетесь с дилеммой, открывать вам пилотные проекты в центре, постепенно завоевывая окраины, или, наоборот, начать со спальных районов, чтобы, окрепнув, выйти в центр. У каждой из этих стратегий есть как плюсы, так и минусы.

Начав развитие сети с центра, с его максимальным трафиком, вы получаете возможность в короткий срок познакомить гостей со своим брендом и концепцией и затем наращивать доходность пропорционально открытым ресторанам. Но в этой стратегии есть существенный риск, связанный со стартовой доходностью точек. Обычно стоимость аренды помещений в центре на проходных местах очень высока, и нужно быть готовым к значительным инвестициям не только в момент открытия, но и на весь период знакомства гостей с брендом и концепцией (как правило, 6–8 месяцев в зависимости от времени года). Я говорю не об инвестициях в рекламу, что само собой разумеется, а о затратах на поддержание работы: зачастую на начальном этапе оборот не позволяет перекрыть даже операционные затраты.

В таких случаях инвестору нужно вкладывать в развитие бизнеса дополнительные средства, иначе есть риск не вывести его на желаемый уровень. Если же вы угадали с концепцией и ресторан понравился гостям, то, выйдя на плановую рентабельность в центре, можно начинать развивать бизнес в спальных районах и городах-спутниках. Именно по такому принципу развивалась в Москве известная сеть «Япоша». Сначала за три года были открыты более десятка ресторанов на проходных местах в центре, и только затем началось движение в более отдаленные районы.

Принимая решение о развитии сети через спальные районы, вы снижаете риск того, что ресторан не окупится, но у вас появляется необходимость дополнительных инвестиций в рекламу для продвижения не только вашего заведения, но и бренда в целом. Ведь в спальных районах нет такого людского трафика, когда сама вывеска работает на известность и узнаваемость бренда.

Пока еще люди относятся с опаской к новодамам, им проще доехать до центра, чтобы отметить какое-то событие или встретиться с друзьями в знакомых и проверенных местах. Но в то же время развитие через спальные районы нельзя недооценивать. На окраинах люди не избалованы вниманием рестораторов, и качественных заведений, претендующих на хороший уровень, здесь очень мало. Поэтому гости с удовольствием посещают новые достойные рестораны, которые пока не завоевали широкую известность. Своей любовью и лояльностью гости постепенно превращают название ресторана в бренд, создавая тем самым фундамент для дальнейшего развития.

Открывшись в спальном районе, вы также получаете возможность отточить все технологии работы перед «взятием» центра. Именно так и произошло с сетью «Тануки», обкатавшей в спальном районе все нюансы концепции, что впоследствии позволило им успешно «захватить» центр города.

Еще один важный момент. Стоимость аренды квадратного метра в спальном районе позволяет брать помещения большего размера, где вы сможете поместить фабрику-кухню для всех следующих заведений сети. В таком случае в будущем вы существенно сэкономите на производственных площадях, что, как следствие, снизит риски по окупаемости новых точек.

Конечно, можно комбинировать эти две стратегии и подбирать места для открытия с точки зрения их максимальной эффективности и окупаемости. Но и тут есть свои риски: пока вы будете выбирать наиболее привлекательные помещения, ваши менее разборчивые конкуренты обойдут вас по показателю доли рынка, что напрямую связано с популярностью и лояльностью гостей.

### **Бесконечное масштабирование невозможно**

Доля рынка в ресторанном бизнесе не всегда гарантирует доход в краткосрочном периоде. Скорее наоборот. Нарастив темпы развития сети в рамках одного города, вы рано или поздно столкнетесь с так называемым ресторанным канибализмом, когда близлежащие рестораны не только не позволяют доходности вновь открытым заведениям выйти на плановый уровень, но и сами существенно теряют в доходах. Проблема в том, что, перехватывая гостей конкурентов, вы в то же время перехватываете и своих собственных клиентов, которые раньше ходили в заведение вашей же сети, но на соседней улице.

Открывая бизнес, нельзя забывать о емкости рынка: в какой-то момент предложение превысит спрос. Так случилось с одной из известных сетей кофеен, чьи владельцы приняли решение наращивать долю рынка, чтобы впоследствии выйти на IPO и развиваться через продажу своих акций. Они открывались везде, невзирая на стоимость аренды, и тем самым, кстати, сильно подогрели рынок недвижимости. Арендодатели говорили: «Если для вас это дорого, нет проблем – вот эта сеть возьмет». Рестораторы считали так: если кофейни под их брендом будут на каждом углу, то уровень входа для последующих конкурентов окажется слишком высоким. Это действительно было правдой. Однако вскоре оказалось, что половина вновь открытых ими предприятий попросту нерентабельна. Хозяева создавали все больше точек, вкладывали все больше денег, а прибыли получали все меньше. Тогда недоходные рестораны выставили на продажу по франчайзингу, причем продавали их только по стоимости активов, чтобы вернуть хотя бы вложенные инвестиции. В тот момент любой человек, обладающий суммой примерно в 200 тысяч долларов, мог стать ресторатором под хорошим брендом. Правда, без прибыли. Удивительно, но убыточных точек продали немало. Видимо, покупатели думали, что хозяева что-то неправильно сделали, а вот они-то сейчас все наладят и дела быстро пойдут в гору. Однако проблема крылась не в плохом сервисе или в неправильном управлении. Просто наступил момент, когда потоки клиентов стали пересекаться и заведения сети начали отбирать гостей у самих себя. Доля рынка конкретного бренда была исчерпана.

Так что бесконечное масштабирование невозможно. Надо уметь вовремя остановиться.

## **Глава 2**

### **Франчайзинг**

#### **Планируйте с первого дня**

Продажа франчайзинга – действительно эффективный способ развития сети, позволяющий вашему бизнесу расти без значительных инвестиций. Решая развиваться посредством франчайзинга, необходимо основательно подготовить для этого свой бизнес. Кажется, чего проще: установить цену первого взноса, прикинув роялти и рекламный пай, разместить в профильных изданиях рекламу и ждать покупателя. Но это только на первый взгляд. Сначала необходимо убедиться в том, что ваш бренд привлекателен для рынка. Действующие предприятия должны показывать максимальную эффективность и перспективность развития. Операционные показатели – учитывать не только доходность конкретного ресторана, но и формат заведения, рекламную активность, стабильность компании на рынке. Также очень важно, насколько профессиональна команда, управляющая бизнесом. Ведь потенциальные франчайзи будут судить о вас не только и не столько по операционной прибыли конкретных предприятий, сколько по общей стабильности, профессионализму и адекватности компании – держателя бренда.

Открывая первый ресторан, мало кто просчитывает глобальные перспективы, но в идеале хорошо бы учитывать возможность развития посредством франчайзинга с первого дня создания бизнеса. Если вы откроете точки в местах максимального трафика в своем городе, то доходность их клонов будет совсем неочевидна. Даже если ваши предприятия окажутся суперуспешными, риск, что данная концепция не приживется в спальном районе или в другом городе, будет очень велик. Поэтому при планировании необходимо выбирать места для открытия своих ресторанов с учетом возможных перспектив для потенциальных франчайзи. Это позволит сделать бренд более привлекательным для покупателей, которые смогут убедиться в популярности ваших заведений в самых разных местах города.

#### **Выбор потенциального франчайзи**

Выставив свой бренд на продажу, важно понимать, что купить его теперь может любой, кто имеет желание и возможность инвестировать деньги в ресторанный бизнес. Но продажа франчайзинга – не просто продажа бизнеса, после которой вы, получив деньги, имеете полное право забыть о нем. По сути, вы выбираете одного из управляющих партнеров вашего бренда. Прежде чем доверить кому-то (человеку или организации) его судьбу, желательно изучить потенциального партнера, выяснить, насколько он ответствен, держит ли слово, есть ли у него опыт успешной работы в бизнесе (в частности, ресторанном), узнать, какая у него репутация на рынке и т. д. И вообще способен ли он вкладывать свои силы в его развитие или будет просто эксплуатировать ваш бренд. Для него, возможно, покупка франчайзинга – всего лишь рискованные инвестиции, а для вас – это дело жизни.

Есть несколько видов финансовых отношений с покупателями бренда. Самый простой – фиксированная сумма, получив которую, вы отдаете право на использование своей торговой марки. Здесь есть плюс – вы сразу получаете деньги, но есть и минус – если франчайзи не выполнит обязательств по договору, повлиять на него будет крайне трудно.

Наиболее распространенный и привлекательный для обеих сторон вариант предусматривает как разовый платеж, так и роялти – ежемесячные проценты от оборота (обычно в размере

5–7), а также ежегодный рекламный пай. При продаже франчайзинга с роялти входной барьер ниже, риски меньше.

В ресторанном бизнесе много вопросов, ответы на которые приходят только с опытом. Вступая в тесные партнерские отношения с держателем бренда, покупатель бизнеса имеет возможность в любой момент получить совет профессионала. Для головной компании, позволяющей использовать свой товарный знак, преимущества тоже очевидны: чем более прозрачна работа франчайзи, тем проще следить за выполнением всех стандартов.

Третий вариант предполагает только роялти. Он применяется тогда, когда нужно активное развитие бизнеса здесь и сейчас. Но какой бы ни была система взаимодействия, контроль обязателен всегда.

### **«Библия» ресторатора**

Во франчайзинговом договоре нужно прописать очень многое. По сути, чем больше параметров вы сумеете отразить, тем спокойнее сможете работать в будущем. Но в договоре будут только юридические аспекты, защищающие ваш бренд и технологии. Сами же технологии и описание бренда должны быть собраны в приложении к нему. Брендбук и книга стандартов – это два важных документа, регламентирующих работу вашего бизнеса. В брендбуке отражаются требования к бренду, начиная с цветов и стилистики логотипа и заканчивая форматом макетов наружной рекламы и вывески. В книге стандартов подробно описаны все внутренние процессы и требования к формату работы сети. Чем больше стандартов вы вложите в эту книгу, тем проще будет франчайзи понять ваши требования. Несмотря на кажущуюся сложность, разрабатывать книгу в любом случае необходимо. Кстати, она окажется очень полезной и сотрудникам ваших ресторанов. Это своего рода «бренд-библия», где можно найти ответ на любой вопрос, возникающий в процессе работы. Когда у меня спрашивают, что должно быть в этой книге, я отвечаю – все! Буквально все, что вы видите и с чем сталкиваетесь в повседневной жизни ресторана. Форма персонала, сервировка стола, чек-листы с инструкцией по заполнению, формат подачи блюд и напитков, тип и ассортимент посуды, а также места, где это можно купить, стандарты бара, положения и инструкции, мини-тренинги по обучению официантов, подробно демонстрирующие, как надо носить подносы и какой тряпкой натирать стаканы, и многое-многое другое.

### **«Убить» бренд**

Обычно, перерезая ленточку в новом заведении франчайзи, вы радуетесь тому, что все практически идеально: новая вывеска, свежая форма, красивые папки меню, чистая сантехника и полные рулоны туалетной бумаги в держателях. Но, поверьте, это ненадолго. В меню начнут сбиваться углы, а листы «украсят» пятна от пива и кофе, на сантехнике появится водный камень, а на вывеске – потеки. Таких мелких недочетов, влияющих на восприятие гостями заведения, может быть множество: перегоревшие лампы, застиранная униформа, пыль на решетках вентиляции, треснутое стекло витрины, шатающиеся столы, сколы на плитке и т. д. Все это требует постоянного контроля и внимания с вашей стороны. Минимум раз в месяц вы должны проверять административно-техническое состояние заведения. Это застрахует вас от возникновения серьезных проблем.

Есть еще несколько ключевых параметров, требующих особого контроля работы франчайзи. Это качество кухни, сервиса, деятельности персонала, а также рекламная и бренд-активность.

Большинство потенциальных франчайзи рассматривают открытие ресторана под известным брендом исключительно как финансовый инструмент для приумножения своего капитала.

В связи с этим прибыль и ROI (окупаемость инвестиций) стоят на первом плане. В ресторанном бизнесе, впрочем, как и в любом другом, доход получают, либо увеличивая оборот, то есть визиты гостей, либо снижая затраты. В идеале, работая сразу в двух направлениях, мы получаем доходный бизнес. Но в реальной жизни оборот обычно стремится к снижению, а затраты – к повышению. Большое везение, если франчайзи мыслит в том же направлении, что и вы. А если нет?

Попытки поскорее окупить свои вложения, не заботясь о долгосрочной стратегии развития бренда, могут «убить» ваш бренд или исказить его идею до неузнаваемости. Когда видишь в меню своего «детища» такие немыслимые сочетания, как суши с салом или роллы с селедкой, остается только удивляться фантазии новоиспеченного франчайзи, помноженной на острое желание заработать как можно больше. Если вовремя не позаботиться о системе контроля, тогда ждите котлету по-киевски и салат оливье в суши-баре или, например, рекламную акцию *crazy sale* – все блюда по 100 рублей в русском ресторане. Еще начинающие рестораторы почему-то обожают анонсировать через билборды всевозможные маркетинговые акции типа «Десерт в подарок при покупке пива».

Отдельная тема – экономия на всем, начиная от зарплаты и заканчивая моющими средствами, не говоря уже о продуктах, которые попадают под оптимизацию в первую очередь. Например, для производства суши вы используете японский рис, он не разваривается и позволяет делать их не только вкусными, но и красивыми. Но этот рис в два раза дороже отечественного, из которого, если постараться, тоже можно слепить суши, точнее комок из белой разваренной массы, по вкусу отдаленно напоминающий оригинал. Точно так же можно поступить практически с любым продуктом: сыром моцарелла, фасолью и мясом, чаем и соками. Найти дешевый аналог можно всегда – получается на первый взгляд нереальная экономия. Тем более что гости редко будут жаловаться на ухудшение вкуса, так как далеко не все смогут понять, что именно стало не так. Но ощущение от качества блюд все равно будет совсем другим.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.