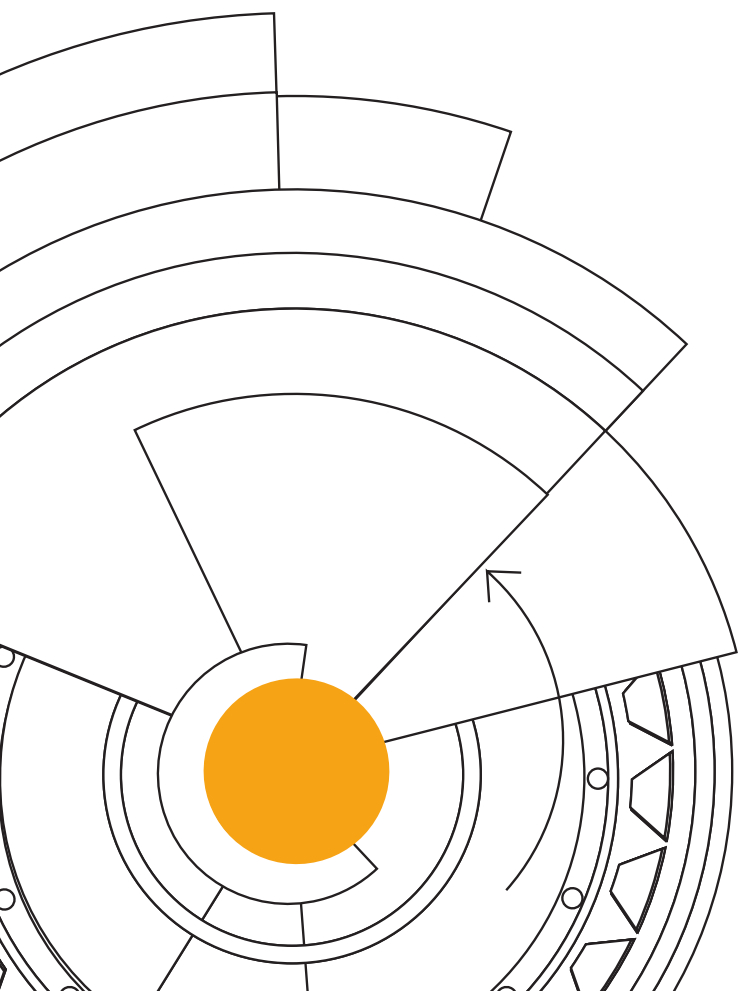


Наталия Филимонова

Глава 10

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ АРПИКОМ

Глава написана: март 2010 г.
Глава обновлена: март 2012 г.



Наталья Филимонова, креативный директор (2004—2005), директор по маркетингу (2005—2008), директор Департамента операционной деятельности, маркетинга и развития (2008—2010), генеральный управляющий (2010 - 2011), член Совета директоров (с 2012).

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

Компания АРПИКОМ

Крупнейший оператор на российском рынке HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering).

Оборот (2011 г.) – 2,73 млрд руб (или \$91 млн по курсу 30 руб/\$1). Основные акционеры: Михаил Зельман и акционеры, близкие к УГМК.

Работает в России, Украине, Великобритании и Швейцарии.

В 2011 году компания обслужила более 1,7 млн гостей.

Профессиональная ресторанная компания АРПИКОМ была основана в 2003 г. Под ее управлением в Москве и Киеве работают ресторанные сети «Гудман» (GOODMAN), «Филимонова и Янкель», «Колбасофф». Рестораны в Новосибирске с середины 2011 г. работают по франчайзинговой схеме. Ранее находившаяся под управлением АРПИКОМ сеть ресторанов «Мамина паста» (Pasta della Mamma) с августа 2011 г. перешла под непосредственное управление Группы Компаний «Food Service Capital», владельцем которой является Михаил Зельман.

В планах компании на 2012 год - развитие существующих проектов, создание новых ресторанных концепций, расширение сферы деятельности компании в целом.

«Мы профессионально кормим людей!» — вот кредо более 1500 человек, работающих в компании АРПИКОМ. Профессиональное управление ресторанами — это не только залог процветания

конкретного заведения, но и шаг к построению более цивилизованной инфраструктуры в целом: АРПИКОМ видит свою миссию в том, чтобы развивать и совершенствовать российскую индустрию гостеприимства, предоставляя людям услуги мирового класса.

Стейк-хаусы «Гудман» (GOODMAN) стали первой сетью стейк-хаусов в России и первым брендом, который всерьез поставил задачу познакомить людей в нашей стране с культурой стейка. В GOODMAN гостям предлагают продукт высочайшего международного стандарта: стейки из мраморной австралийской и американской говядины, профессионально приготовленные и поданные по всем правилам.

Фиш-хаусы «Филимонова и Янкель» — новая для российского рынка ниша демократичных рыбных ресторанов. Предлагая гостям свежую, профессионально приготовленную рыбу и морепродукты по разумным ценам, адекватным мировым, создатели фиш-хаусов формируют новый взгляд на рыбу и морепродукты как на ежедневную, здоровую и доступную всем еду.

Пивные рестораны «Колбасофф» — это мейнстрим пивной культуры. В меню ресторана — самые популярные сорта пива и блюда пивной кухни. Уникальным предложением стали фирменные колбаски собственного изготовления. Досуг в «Колбасофф» — это спортивные трансляции, пивные фестивали и концерты. Здоровый пивной консерватизм уравновешен мягким юмором и динамичностью, присущими бренду.

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ АРПИКОМ (1999-2003)

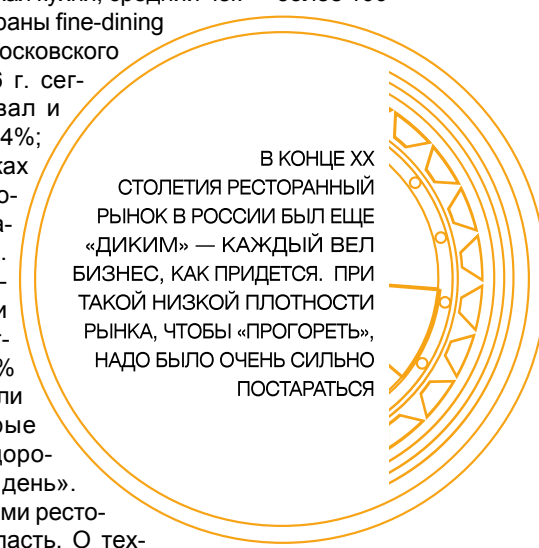
История компании АРПИКОМ началась почти случайно. В 1999 г. молодой бизнесмен Михаил Зельман открыл ресторан «Сан-Мишель». Затеявая этот проект, он вовсе не думал становиться ресторатором. «Сан-Мишель» нужен был ему как место для переговоров с партнерами, для деловых встреч: Зельман придумал и создал своеобразный офис с кулинарным уклоном, куда «для фасону» пригласили талантливого французского повара Мишеля Эвана. В результате, совершенно неожиданно для создателей ресторана, место стало очень популярным: в «Сан-Мишель» потянулись не только партнеры Михаила, но и те бизнесмены, которые не имели с ним общих дел, а затем подтянулась богема, политики, просто состоятельные граждане. Зельман стал подсчитывать доходы, и впервые его посетила мысль: а ведь ресторан вполне может быть самостоятельным бизнесом! «Сан-Мишель» перестал быть просто офисом — теперь это была площадка для «тренировки» будущего ресторатора. Зельман всерьез увлекся делом и даже решил пройти все ступени обучения мастерству, стажирясь в самых разных ресторанных должностях. Уже через несколько месяцев он мог говорить на одном языке с официантом и кладовщиком. Впрочем, сентиментальных чувств к своему первому ресторанному «детищу» Михаил не испытывал. «Сан-Мишель» просуществовал недолго: Зельмана влекли новые проекты. В ближайшие несколько лет Михаил открыл еще несколько ресторанов: итальянский «Борго», рыбный ресторан авторской кухни «Белуга», первый пивной ресторан «Колбасофф» и французское кафе «Ле Гато».

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В конце XX столетия ресторанный рынок в России был еще «диким» — каждый вел бизнес, как придется, а выживали просто

за счет того, что ресторанов было мало — при такой низкой плотности рынка, чтобы «прогореть», надо было очень сильно постараться. Это было время, когда был возможен быстрый успех: если удавалось «выстрелить в десятку» и предложить аудитории то, что ей действительно нравилось, ресторан «раскручивался» невероятными темпами.

Из появляющихся и исчезающих заведений модных рестораторов активно формировался сегмент, который потом назовут *fine-dining*. В основном это авторская кухня, средний чек — более 100 у.е.. В начале 2000-х гг. рестораны *fine-dining* составляли большую долю московского ресторанного рынка (к 2006 г. сегмент практически стагнировал и занимал только «почетные» 4%; приблизительно в этих рамках он существовал до финансового кризиса 2008 г. и пострадал от него больше других). Демократичных общедоступных ресторанов практически не было (в будущем их сегмент *casual-dining* займет 75% рынка). Правда, существовали *fast-food* концепции, которые отчасти заменяли нишу недорогих ресторанов «на каждый день». Между McDonald's и пафосными ресторанами зияла огромная пропасть. О технологиях и прочей «прозе жизни» думали мало: профессиональным оборудованием считался только огромный холодильник на кухне, из которого повар извлекал те или иные продукты, не особенно заботясь о том, как их раскладывать. Вполне допустимым было с утра разморозить мясо, а к вечеру опять заморозить то, что осталось. Меню модного ресторана



В КОНЦЕ XX
СТОЛЕТИЯ РЕСТОРАННЫЙ
РЫНОК В РОССИИ БЫЛ ЕЩЕ
«ДИКИМ» — КАЖДЫЙ ВЕЛ
БИЗНЕС, КАК ПРИДЕТСЯ. ПРИ
ТАКОЙ НИЗКОЙ ПЛОТНОСТИ
РЫНКА, ЧТОБЫ «ПРОГОРЕТЬ»,
НАДО БЫЛО ОЧЕНЬ СИЛЬНО
ПОСТАРАТЬСЯ

представляло собой многостраничный талмуд — 125 закусок, 80 горячих блюд, 30 десертов; отдельный том для винной карты. Прошли годы, прежде чем люди поняли: залог качества — специализация; невозможно одинаково хорошо готовить сотни позиций. Несмотря на отсутствие профессионального стандарта, доходы рестораторов страдали не очень сильно, а вот качество услуги страдало значительно. Главное, существовало предубеждение, что ресторанное дело — это род искусства, где можно оперировать такими понятиями, как «интуиция», «вкус», «атмосфера». Среди бизнесменов ресторан считался дорогой игрушкой. Например, в порядке вещей было подарить ресторан жене на день рождения.

Целевая аудитория ресторанов в то время была узкой: прослойка богатых людей, которые перетекали из заведения в заведение в поисках чего-то нового и необычного. Рестораны быстро становились модными и так же быстро надоедали публике. Наиболее талантливые рестораторы умело «балансируют» на гребне моды, поддерживая интерес к своим заведениям. Наиболее известным из них стал Аркадий Новиков.

Первые проекты Зельмана во многом жили по тем же законам. Угодить модной тусовке казалось задачей, достойной бизнесмена, а удержать внимание публики как можно дольше — почти миссией. Таким примером в нашей компании стал итальянский ресторан «Борго», открытый в 2003 г. в Спиридоньевском переулке. История дорогого и стильного «Борго» (средний чек — \$150) очень ярко воплощала тенденцию того времени: благодаря таланту шеф-повара и удачному интерьеру этот ресторан очень быстро стал популярным. Но, окупив в первые же месяцы работы дубовый потолок, дорожные итальянские люстры, мебель и посуду (в ресторане, несмотря на высооченный средний чек, яблоку негде было упасть), через полтора года «Борго» перестал быть модным местом и пустовал. Рыбный ресторан «Белуга» был «камерным»: всего 30 мест, поэтому задача привлечения гостей стояла не так остро. Однако здесь были другие сложно-

сти: меню ресторана включало широкий ассортимент свежей рыбы, а значит, каждая задержка с поставкой оборачивалась затруднениями, а непроданные остатки — вынужденной заморозкой, т.е. потерей качества или серьезными списаниями. Уже тогда мы стали понимать, что создание рыбного ресторана вдали от моря должно подчиняться особым законам: на первый план выходит не количество позиций, а регулярность поставок. Лучше предложить людям ограниченный ассортимент — но это будет та рыба, которую тебе смогут поставлять на постоянной основе и без сбоев несколько раз в неделю. Опыт, который дала «Белуга», оказался бесценным. Именно благодаря ему нам удалось создать концепцию анти-«Белуги» — сеть демократичных фиш-хаусов «Филимонова и Янкель».

В фазе зарождения компании были созданы две концепции, которым было суждено стать сетевыми: «социальная» и «пивная».

Кафе «Ле Гато» было создано для сверстников его молодых владельцев и пришлось им по вкусу. «Ле Гато» отлично подходило для того, что называется «социальный выход» (встречи-переговоры, случайные знакомства, запланированные свидания), при котором основной выбор блюд — это, упрощенно говоря, чашка кофе с круассаном. Общепит пока не привычка поесть вне дома, выход в ресторан или кафе — это целое событие. Беспроигрышный городской формат французского кафе быстро становится модным. Подобное времяпровождение позволяют себе «продвинутые» люди того времени и хотят позволить себе те, кто начал неплохо зарабатывать. На зарплату в \$500—700 ресторан пару раз в месяц становится вполне возможным. На Тверскую в «Ле Гато» гости приезжали специально, это был своего рода «выход в свет». Чтобы удержать внимание публики, устраивались бесконечные party, к месту и не к месту. «Ле Гато» приглашало на вечеринки, посвященные всем мыслимым и немыслимым праздникам: от Хеллоуина до Всемирного дня красоты. В фазе формирования концепция кафе претерпела изменения, что и позволило придать ему сетевой формат.

Пивной ресторан «Колбасофф» поначалу не был демократичным заведением в полном смысле этого слова, но для Зельмана, который привык к поварам-французам и трехзначным долларовым ценам, заняться пивом и колбасками было довольно решительным шагом, и это был шаг вперед.

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПАНИИ АРПИКОМ (2003–2007)

Фаза формирования компании продолжалась с конца 2003 г. по 2007 г. Придя в ресторанный бизнес, Михаил Зельман решил подойти к задаче системно: учредить управляющую компанию и организовать все процессы профессионально, как и в любой другой отрасли — банковском деле или розничной торговле. Этот шаг стал началом революционного пути Зельмана как ресторатора: он одним из первых в России стал развивать ресторанные проекты по законам бизнеса.

Управляющая компания, которую через некоторое время назовут АРПИКОМ (RP-Com — Ресторанная Профессиональная компания), объединила все функции по сопровождению ресторанов. Кроме того, в задачи компании АРПИКОМ вошли создание и тестирование бизнес-моделей, выработка стандартов сервиса, построение основных технологических цепочек.

Путь компании на этапе формирования определился двумя стратегическими решениями:

- вывести на рынок сразу несколько различных ресторанных концепций, протестировать их и выбрать наиболее перспективные;
- выявить концепции, которые можно тиражировать, и отсеять остальные.

Летом 2004 г. АРПИКОМ открыл первый стейк-хаус «Гудман», который сразу же завоевал популярность у публики. Буквально через месяц «Гудманов» стало два. Этому проекту было суждено на долгие годы стать флагманом компании. Параллельно развивались и другие концепции: «Колбасофф» и «Ле Гато» тоже стали сетями. В 2004 г. АРПИКОМ заключил договор с пивоваренной компанией Sun Interbrew на поставку пива в наши вновь открывающиеся рестораны. По контракту с Sun Interbrew АРПИКОМ развивал рестораны «Сибирская корона», Beck's, «Бельвиль»

(Belgian Beer Cafe). Был открыт первый проект вне Москвы: хотя чешский пивной ресторан «7 Крон» в Балашихе просуществовал недолго, он дал нам опыт, который очень пригодился, когда мы начали выходить в регионы. Пивное направление в 2004 г. мы развивали наиболее активно, но, кроме того, мы бросили «пробный шар» в направлении восточной кухни, открыв ресторан «Бедуин». С самого начала у нас не было уверенности, что этот проект станет долгосрочным, да это и не было главной целью. В тот период важнее было протестировать разные форматы, чтобы выбрать приоритетный. Вскоре эта цель была достигнута, и мы перешли к следующему этапу.

В 2005 г. руководством компании было принято решение о реорганизации сети «Колбасофф», которая объединила под этой маркой три одноименных ресторана, ресторан «7 Крон», немецкий пивной ресторан «Beck's» и русский пивной ресторан «Сибирская корона». В 2005 г. был открыт первый итальянский ресторан Pasta della Mamma (позже его название изменилось на русское «Мамина Паста») в том помещении, где прежде был «Борго».

В 2006 г. компания запустила новый сетевой проект — фиш-хаусы «Филимонова и Янкель». Как и в случае с концепцией «Гудман», АРПИКОМ выступил в качестве первооткрывателя: формат фиш-хаусов был в России неизвестен.

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Набираясь опыта в ресторанном деле, Зельман оставался прежде всего бизнесменом. Он понимал: ресторанный рынок только начинает формироваться, и каждый крупный игрок берет на себя ответственность за развитие индустрии. Это воодушевляло: ему выпал шанс не подстраиваться под существующие стандарты, а создать эти стандарты в России самому. Но, решив создать управляющую компанию и организовать все процессы в ресторанах системно, Зельман наткнулся на полное непонимание.

Для сверхдоходных ресторанов того времени, где весь учет осуществлялся «на коленке», закупки — на рынке, взаимодействие с персоналом — в режиме «пойди принеси», а критерием оценки работы — нравится или не нравится владельцу выражение лица менеджера, вышеперечисленные понятия кажутся навязанной шелухой. А команда специализированных профессиональных управляющих персоналом, финансами, маркетингом воспринимается как лишняя нагрузка на бюджет.

Михаил Зельман вспоминает: «В то время технологичность в ресторанном бизнесе казалась нонсенсом. Когда я стал применять в ресторанах бизнес-процессы и создал профессиональную команду для грамотного ведения дел, все смотрели на меня, как на сумасшедшего. Никто не мог понять, зачем я это делаю. Что мы можем наблюдать сейчас? Все крупные рестораторы, которые думают о дальнейшем развитии, создают управляющую компанию. Другого пути нет: руководить несколькими ресторанами в одиночку просто физически невозможно».

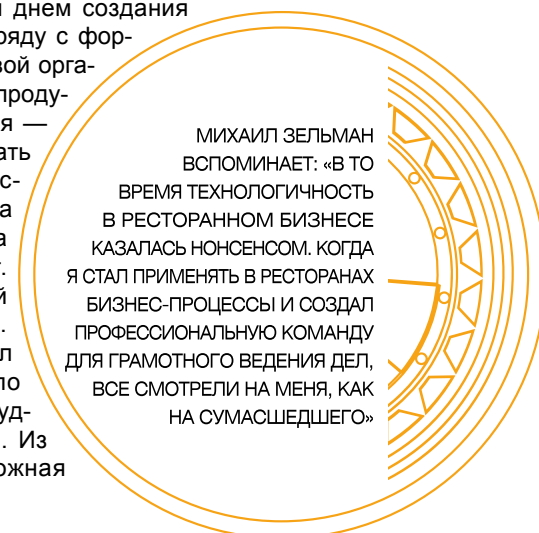
Зельман стал искать людей, которые разделяли его взгляд на бизнес. Собралась группа профессионалов, которая и приступила к детальной разработке стратегии. Для этого в сентябре 2003 г. была организована «командообразующая» поездка в Сочи. Туда с генеральным управляющим будущей компании Михаилом Зельманом отправились Нина Литвинова (управление персоналом), Аля Дмитриева (маркетинг), Илья Муртов (коммерческий блок), Эдуард Волков (финансы), управляющие ресторанов Вячеслав Шишков, Владимир Кабак, Владимир Гаспарян.

Вспоминает Нина Литвинова, управляющий (до середины 2011 г.) группы компаний Food Service Capital: «Многие важные решения в нашей компании принимались не в Москве. Может быть, нам необходимо чуть-чуть оторваться от привычной среды, чтобы помечтать. Конечно, бизнесмен должен быть реалистом, но если он не умеет мечтать, крупного дела он не создаст. Михаил

смотрел в будущее с энтузиазмом, он верил, что компания будет управлять как минимум 30 ресторанами. Тогда это казалось фантастикой, и многие отказались всерьез относиться к таким проектам. В результате после поездки «ядро» компании сжалось: остались те, кто поверил Зельману. Как показало время, мы были правы».

1 октября 2003 г. считается днем создания Управляющей компании. Наряду с формированием совершенно новой организации, которую надо было продумывать и выстраивать с нуля — определять структуру, набирать людей, прописывать бизнес-процессы, компания запускала новые рестораны и развивала существующие. В марте 2004 г. у компании появился первый небольшой офис на Тверской. Весь штат тогда составлял семь человек: менеджер по персоналу, бухгалтеры, сотрудник, отвечающий за закупки. Из этого «зерна» выросла сложная структура компании.

Концепция компании уже стала вырисовываться: профессиональное управление в ресторанном бизнесе. Однако названия компании пока не было. Зельман поставил задачу придумать название, которое бы отражало посыл: мы — профессионалы на ресторанном рынке. Предложили вариант Professional Restaurant Company, сокращенно PRCom. Однако это название вызывало ложные ассоциации с PR. Тогда Илья Муртов предложил поменять буквы местами, и все сложилось. Логотип сначала был латинским (в то время российские компании



МИХАИЛ ЗЕЛЬМАН
ВСПОМИНАЕТ: «В ТО
ВРЕМЯ ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ
В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ
КАЗАЛАСЬ НОНСЕНСОМ. КОГДА
Я СТАЛ ПРИМЕНЯТЬ В РЕСТОРАНАХ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И СОЗДАЛ
ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ КОМАНДУ
ДЛЯ ГРАМОТНОГО ВЕДЕНИЯ ДЕЛ,
ВСЕ СМОТРЕЛИ НА МЕНЯ, КАК
НА СУМАСШЕДШЕГО»

предпочитали «маскироваться» под западные), позже мы транслитерировали логотип, подкорректировали фирменный стиль, утвердились в русском написании АРПИКОМ.

Идея «профессионально кормить людей» стала миссией компании. Прививать культуру питания вне дома, создавать тренды и быть экспертами в том продукте, на котором специализируется та или иная ресторанная концепция, давать персональный и одновременно стандартный для конкретной сети сервис — вот задачи, которые ставила и по сей день ставит перед собой команда во главе с Зельманом.

Профессиональный подход к ресторанному делу повлиял не только на организацию бизнес-процессов, но и изменил наше представление об аудитории, к которой мы хотим обращаться. Мы стали серьезнее относиться к выстраиванию концепции каждого проекта. Появилось понимание того, что на смену модным заведениям для золотой молодежи должны приходиться вневременные концепции, с определенной специализацией, с соотношением цена/качество, как его понимают на развитом западном рынке. Кроме того, стало ясно, что следовать вкусам «ресторанной тусовки» — тупиковый путь. Формировать спрос гораздо интереснее и перспективнее.

АРПИКОМ занял свою нишу на ресторанном рынке и начал ее расширять. Условия для этого были самые благоприятные. Несмотря на высокие темпы роста, ресторанный рынок в России тогда, как и до сих пор, был далек от насыщения. Начиная с 2004 г. его ежегодный рост составлял около 20%. Основной тенденцией, влияющей на рост индустрии гостеприимства, стало увеличение благосостояния населения и зарождающаяся культура питания вне дома. Именно в этот период сегмент демократичных ресторанов достиг максимальных темпов роста, заняв к 2006 г. 75 % общего объема рынка общественного питания Москвы (\$2,9 млрд*).

* In-Depth, December'06.

Объем рынка сетевых ресторанов в демократичном сегменте составлял около 20%.

После 2006 г. доля доходов компании АРПИКОМ от сетевых проектов демократичного (средний чек \$15—50) сегмента составила около 10%. За 2007 г. выручка компании выросла на 93%, EBITDA — на 98 %, а доля среди демократичных сетей Москвы достигла 13,5%. Средний чек в ресторанах компании составил \$30—50. Общая площадь помещений ресторанов — 11 250 кв. м. За 2007 г. мы обслужили 1,3 млн посетителей — это около 3700 человек в день. Штат компании достиг приблизительно 1800 человек.

К концу фазы сетевые концепции АРПИКОМ полностью сформировались. В 2006 г. «Гудман» получил Серебряную пальмовую ветвь за лучшую ресторанную концепцию от Leaders Club и представлял Россию на международном этапе конкурса, который проходил в Марокко. В следующем году фиш-хаус «Филимонова и Янкель» завоевал Золотую пальмовую ветвь и участвовал в мировом этапе конкурса в Лондоне. В 2007 г. «Гудман» занял лидирующие позиции (7 стейк-хаусов) в категории мясных ресторанов и получил премию «Брэнд года». «Колбасофф» также стал самой крупной сетью пивных ресторанов в столице.

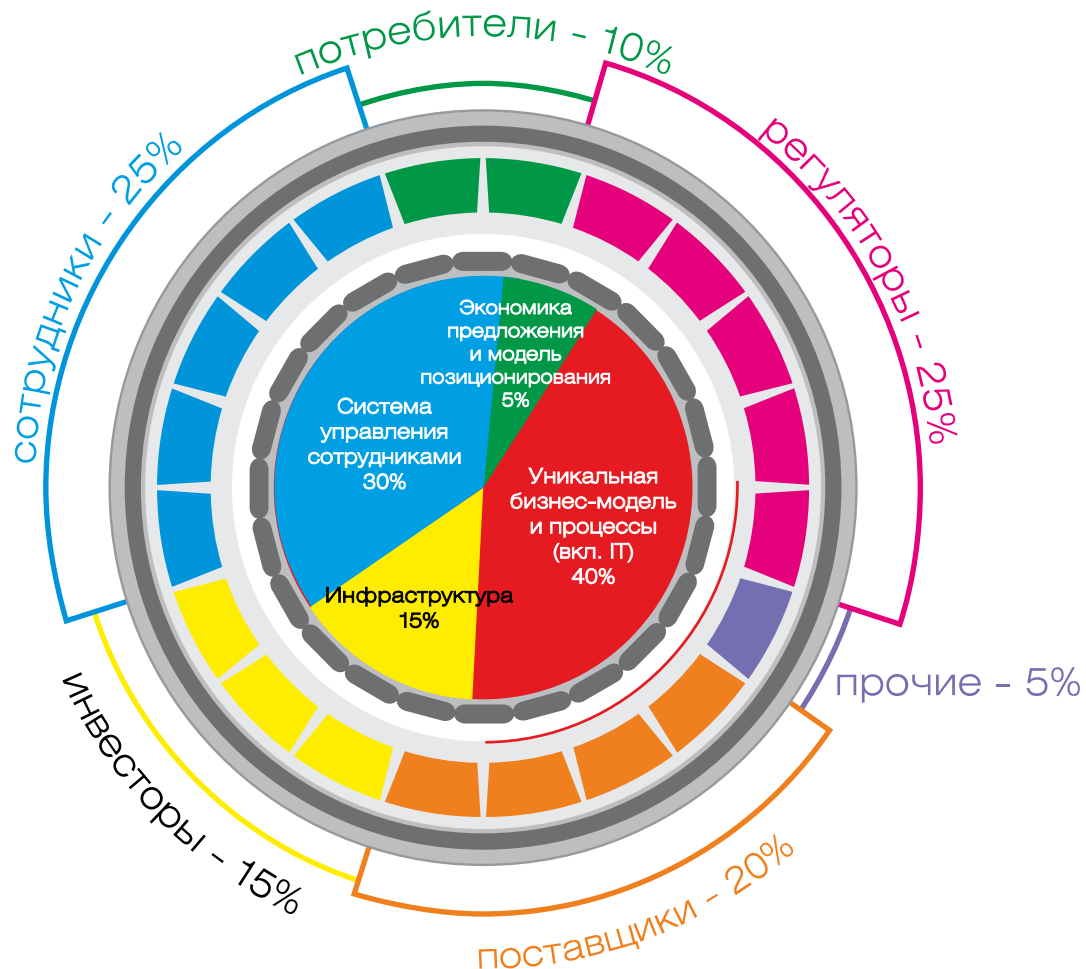


Рис. 10—1. «Генератор» в фазе формирования компании АРПИКОМ

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, НА ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Органы власти — 25%

В одной из статей журнала «Ресторатор» открытие объекта сравнивали с девятью кругами ада. Только для лицензии на алкоголь надо было оформить несколько десятков согласований с разными государственными структурами, а задача юридической службы — обеспечить наличие всей согласовательной документации на каждом объекте и на все случаи жизни. Многие бизнесмены, открывающие рестораны, так и не смогли избежать рисков и просуществовали до первой проверки государственных контролирующих органов. Создание управляющей компании с полноценным юридическим департаментом было колоссальным шагом вперед. Грамотное юридическое сопровождение сэкономило руководству ресторанов много нервов и денег.

С развитием компании работа с органами власти усложнялась. Создавались новые юридические лица под новые рестораны, заключались договоры аренды на новые площади. То, что мы уже имели, приводилось в соответствие действующему законодательству. Иной раз приходилось переоформлять разрешительную документацию, получать новые разрешения: особенно серьезные требования предъявляли работники Санэпиднадзора и пожарной охраны и, конечно, органы лицензирования. Без разрешений этих инстанций ни один объект не смог бы работать без сбоев. Лицензии тогда действовали всего один год, их продление требовало не только много нервов и терпения, но и умения планировать: процесс получения разрешений нужно было запускать своевременно. Основатель компании Михаил Зельман любит повторять: «Мы не представляем себе жизнь без 15-ти проверок в неделю». Ресторанный бизнес, как никакой другой, уязвим для разного рода инспекций, проверок. Существует бесконечное число требований

безопасности, предписаний и санитарно-гигиенических норм. И даже если все соблюдено, все равно к тебе могут придираться.

Наращивая потенциал, компания АРПИКОМ становилась более узнаваемой не только у наших клиентов, но и у органов надзора и контроля. Работать становилось все сложнее, объекты вводились в строй один за другим, а то и несколько одновременно, требования и нагрузки росли в геометрической прогрессии. Ужесточились требования законодательства к согласованию перепланировок. Однако юридический департамент уже работал в полную силу. Проверки различных инстанций уже не вызывали паники. Мы не боялись конфликтных ситуаций и не раз отстаивали свою правоту в судах.

Вспоминает Елена Белоусова, директор Юридического департамента (2003—2008 гг.): «Нашей службе удалось обеспечить все рестораны полным комплектом необходимых документов. Проверяющим становилось скучно при виде описи в папке с разрешительными документами, на каждый «чих» было разрешение, а персонал разговаривал с применением юридических терминов. С управляющими мы проводили специальные тренинги по теме: «К вам пришла проверка». Были анекдотичные случаи, когда проверяющие, не выявив никаких нарушений, выдумывали их. Например, втайне от бармена отклеивали акцизные марки от алкогольной продукции и требовали уплаты крупных штрафов. Одна судебная история возникла даже по факту того, что «доска потребителя», оказывается, была наполовину прикрыта шторкой».

Открытие и функционирование ресторана — это всегда сложный, многокомпонентный процесс, подразумевающий коммуникацию и с инстанциями, казалось бы, далекими от ресторанной специфики. Так, нам пришлось потратить много времени на урегулирование вопросов прав использования музыкальных произведений, которые звучали в наших ресторанах в фоновом режиме.

Впрочем, нельзя не сказать и о возможностях конструктивного сотрудничества с органами власти. Уже на стадии формирования АРПИКОМ был достаточно авторитетной компанией: хотя мы были молоды, но старше и опытнее нас в России почти никого и не было, ведь профессионально заниматься ресторанным бизнесом мы начали одними из первых. Поэтому к нам стали обращаться за консультациями. Правительство Москвы предложило нам составить экспертную оценку проекта «Русское бистро». Предполагалось, что, если проект нас заинтересует, мы же будем его развивать. Однако управление этой сетью не показалось нам перспективным. Проверив технологические составляющие проекта, мы определили его оценочную стоимость и передали необходимую информацию в правительство Москвы.

Сотрудники — 25%

В ресторанном бизнесе кадры действительно решают все, без всякого преувеличения. С самого начала АРПИКОМ выработал свой собственный, нестандартный подход к набору персонала. Важнейшим критерием было отношение человека к работе, его творческий потенциал. Компания готовилась завоевывать рынок, нужны были идеи, увлеченность, интерес каждого сотрудника, чтобы не забуксовать с самого начала.

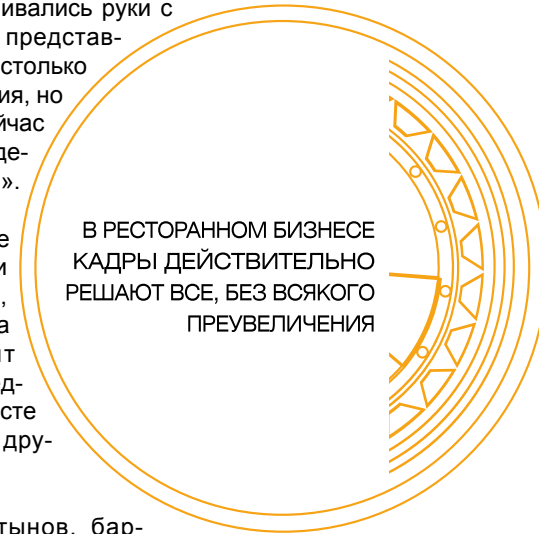
В управляющую компанию Зельман стал набирать менеджеров, которые не имели отношения к ресторанному бизнесу, но были максимально компетентны в своей сфере. Это были люди амбициозные, готовые рискнуть и начать в новой области практически «с чистого листа».

Тщательный отбор линейных сотрудников были не менее важен. Система управления только создавалась, и люди «на местах» решали все: от их заинтересованности и отношения к делу зависел результат. Мы отдавали предпочтение людям азартным, с лидерскими качествами — тем, кто воспринимал общее дело как свое.

Вспоминает Владимир Корнилов, официант стейк-хауса «Гудман»-Тверская (работает со дня открытия стейк-хауса в июне 2004 г.): «Когда только открылся «Гудман», мы вставали на Тверской в своих белоснежных шефских куртках и приглашали зайти к нам на стейк людям «с улицы». Мы верили в этот ресторан, рассчитывали на заработок, но когда впервые перевыполнили дневной план в два раза (выходить на улицу к тому моменту времени уже не было), хосперщик (повар, жарящий стейки на угольной печи — хоспере) в сердцах отбросил щипцы и вышел с кухни. У него просто отваливались руки с непривычки. Мы просто не представляли, что у нас может быть столько гостей. Конечно, была эйфория, но и усталость неимоверная. Сейчас у нас гостей каждый вечер весятеро больше — и это норма».

Поначалу компания была не очень большой, и все жили одной семьей. Иерархии, как таковой, не было: да, на рабочем месте официант формально подчинялся менеджеру, но, по сути, мы все вместе делали одно дело и очень дружили.

Вспоминает Алексей Мартынов, бар-менеджер компании АРПИКОМ: «Я тогда искал работу бар-менеджера, а в АРПИКОМ мне предложили всего-навсего позицию бармена. И все-таки я согласился. Почему? Мне стало безумно интересно. Это же была абсолютно новая для России концепция, мы начинали с нуля. Это дело сразу стало моим, личным, как и для всех, кто тогда работал в «Гудмане». Помню, как мы с будущим управляющим стейк-хауса и с тремя



В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ
КАДРЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
РЕШАЮТ ВСЕ, БЕЗ ВСЯКОГО
ПРЕУВЕЛИЧЕНИЯ

официантами, вооружившись щетками и моющими средствами, оттирали летнюю веранду «Гудмана». Кто-то догадался положить туда железные трубы, и ржавчина въелась намертво. И никому не пришло в голову возмутиться, что это, мол, не наша работа».

Стахановские методы работы казались естественными довольно долгое время.

Вспоминает Иван Зимин, в то время - менеджер по маркетингу, а сегодня - бренд-менеджер концепции «Колбасофф»: «Я работал барменом в «Бельвиле». Мы закрыли ресторан в 23-00, а завтра должны были открыть уже «Гудман». Эту ночь я не забуду никогда. До трех часов мы делали полную инвентаризацию бара, а менеджер отдирал с окон наклейки «Бельвиля». Надо было поменять все: посуду, напитки, фотографии на стенах. Повсюду стояли какие-то коробки, никто не понимал, каким образом к следующему дню это все будет расставлено, а о том, что утром начнется новая рабочая смена, уже старались не думать».

Энтузиазм — отличное настроение для старта. Но чтобы он не угасал, важно иметь успех, и общий, и личный. Рост популярности наших ресторанов добавлял каждому, кто работал в компании, уверенности в завтрашнем дне. Кроме того, начали расти доходы, и это также давало силы для новых свершений. Официанты очень быстро уловили прямую связь: хорошо работаешь — много получаешь. Тут играют роль и чаевые, и лояльность гостей, которые имеют возможность выбирать официанта. Наиболее талантливые ребята, которые умеют подобрать «ключик» к каждому гостю, имеют очень хороший доход. Были случаи, когда успешным официантам предлагали повышение, например должность менеджера, и через некоторое время они по собственному желанию возвращались на позицию официанта, потому что с повышением серьезно теряли в доходах.

АРПИКОМ — молодая компания, и, может быть, поэтому он никогда не был просто «местом работы». В компании не только зарабатывали. Здесь общались, дружили, заводили романы и создавали семьи. Свободное время, когда оно было, часто проводили вместе. В 2004 г. собрали футбольную команду. Годовщину создания компании поехали отмечать в подмосковный пансионат все вместе, около ста человек. Однако со следующего года компания стала расти такими темпами, что о подобных «междусобойчиках» пришлось забыть. С 2006 г. мы стали ежегодно проводить крупное корпоративное мероприятие — церемонию награждения сотрудников, добившихся лучших результатов в течение года. «Жар-птица», как мы называли эту церемонию, стала событием, которого с нетерпением ждет вся компания. Это не только награждение и поощрение лучших, это праздник для всех: с собственным капустником (в котором из года в год принимают участие многие наши сотрудники: от артистических звезд наших ресторанов до Михаила Зельмана), банкетом, выступлениями профессиональных артистов и музыкантов, интереснейшей развлекательной программой.

Поставщики — 20%

Когда у Зельмана был один ресторан, проблемы с поставщиками не существовало. Зависимость была минимальной: нет какого-то продукта — управляющий берет машину и едет в магазин, а в крайнем случае, можно вообще поменять рецептуру. Стандарт приготовления был не очень важен. С созданием Управляющей компании, сетевых проектов и увеличением количества ресторанов задача поиска поставщиков вышла на первый план. С самого начала мы сделали ставку на качество продукта. Сейчас это кажется естественным, но в 2003 г. качество еды далеко не для всех ресторанов было приоритетом. Требования к поставщикам были высокие: ингредиенты должны быть свежие, отличного качества и всегда в наличии. При этом насыщенность рынка в те годы была совсем не той, что сейчас: если тебе нужен был

сыр пармиджано реджано, ты не выбирал из 25 поставщиков, а брал у того единственного, который его завозил. А если этот единственный поставщик тебя подводил, тебе больше не к кому было обратиться.

Вспоминает Светлана Александрова, в прошлом глава компании «Легион», (единого поставщика АРПИКОМ) а ныне генеральный директор фирмы «Комфис»: «В первые годы, когда сетевые проекты еще не заработали в полную меру, «осечка» поставщика была для нас не так страшна, как потом, когда появилась необходимость поддерживать единый стандарт в десятках заведений. Объемы наших заказов поначалу были не очень большими, что давало пространство для маневра: если у поставщика что-то заканчивалось или нас не устраивало качество, можно было быстро съездить на рынок и купить то, что нужно. С другой стороны, небольшие объемы были минусом в глазах партнеров. Чтобы заинтересовать крупных поставщиков, приходилось очень постараться. Но сам подход к делу говорил за себя: большинство наших партнеров убедились, что мы на рынке надолго и будем расти. На стадии формирования мы смогли выстроить прочные взаимоотношения со многими поставщиками, которые стали нашими партнерами на годы».

В 2005 г. произошло событие, позволившее нам решить многие проблемы с поставками продуктов: АРПИКОМ произвел вертикально-интегрированную сделку, приобретя половину бизнеса «Глобал Фудс», крупного поставщика продуктов для индустрии HoReCa*.

Игорь Бухаров, председатель Федерации рестораторов и отельеров: «Для такой динамично развивающейся компании, как АРПИКОМ, иметь своего поставщика очень выгодно, особенно если учесть, что рынок постоянно лихорадит из-за изменения пошлин, действий Санэпиднадзора и т.п.».

* Hotel, Restaurant, Catering.

Постепенно компания росла и становилась все более привлекательным партнером для крупных поставщиков. Рос и рынок. Мы уже могли выбирать тех поставщиков, которые обеспечивали нужный нам уровень качества и на оптимальных условиях. Многие наши партнеры стали с удовольствием участвовать в различных акциях, фестивалях и мастер-классах, которые проводили наши рестораны. Партнеры предлагают подарки для гостей, бесплатно предоставляют продукты для различных мероприятий, организуют сотрудникам нашей компании образовательные поездки, в том числе и за рубеж. Наши официанты, бармены, повара, и управляющие побывали на многих производствах по всему миру.

Работа с поставщиками определила успех концепции фиш-хауса «Филимонова и Янкель». Нам удалось найти партнеров, которые смогли бесперебойно поставлять нам калиброванную рыбу по приемлемым ценам, и это позволило нам выйти на рынок с уникальным торговым и ценовым предложением. Журнал «Ваш досуг» по этому поводу писал: «Ресторатор Михаил Зельман <...> первым в Москве продемонстрировал, что рыба может быть дешевле мяса».

Инвесторы — 15%

Сначала Михаил Зельман инвестировал в компанию личные средства. Потом появились соинвесторы, бизнесмены с огромным опытом, которые во многом помогли компании стать лидером рынка. Большая часть полученных средств была направлена на открытие новых объектов под разными брендами. В первое время наши партнеры видели в непрофильном для них бизнесе определенные риски — дело было новое. Но увеличение стоимости компании, которое произошло с тех пор, ее имидж и репутация, которые создала и поддерживает команда, эти риски нивелировали.

Михаил Зельман: «С момента прихода новых акционеров значимость нашего бизнеса выросла в разы. Хотя моя доля в нем сильно сократилась, а после выхода АРПИКОМ на IPO она должна была сократиться еще больше».

Потребители — 10%

Формирование компании пришлось на начало 2000-х гг., когда ресторанный рынок в России был еще почти пустым. Прослойка людей, которые могли позволить себе регулярно посещать рестораны, была очень узкой. Эти люди с удовольствием кочевали с места на место, не обременяя себя лояльностью к ресторанам, в которых проводили время. В условиях разреженной конкурентной среды привлечь эту аудиторию было несложно. Рестораторы имели возможность выбирать любой формат, стиль и направление: если уровень исполнения был достаточно приличным, заведение быстро становилось популярным в тех или иных кругах.

Отношения с целевой аудиторией в то время не определялись ни уровнем сервиса, ни гастрономическими достоинствами ресторана, ни соотношением цена/качество. Однако АРПИКОМ с самого начала поставил своей целью предложить гостям лучшее, «воспитать» аудиторию в той ресторанной культуре, которую мы хотели донести до людей. Для нашей компании отношение к посетителям стало отправной точкой стратегии. Мы создаем долгосрочные проекты, работаем на перспективу. Рост выручки для нас — это не рост цен, это прежде всего увеличение количества новых гостей, которые после первого посещения становятся постоянными посетителями. Поэтому с самого начала мы выстраивали прочные отношения с аудиторией наших ресторанов, основанные на взаимном доверии, заинтересованности и уважении.

Однако в первые годы это было совсем не просто. Хотя период «первоначального накопления капитала» остался позади и люди

стали спокойнее и цивилизованнее, отголоски «диких девяностых» еще слышались.

Вспоминает Максат Ишанов, в то время менеджер стейк-хауса GOODMAN-Тверская, впоследствии (до июля 2011 года) руководитель всего операционного направления сети GOODMAN: «Подходит как-то ко мне наша уборщица, вся какая-то «ватная», в руках у нее салфетка. Вот, говорит, посмотрите, что я в туалете нашла. Разворачивает салфетку, а там — пистолет «Беретта». «Гудман» очень быстро стал модным, и среди наших гостей были так называемые «авторитеты». Работать с ними было сложно. Один раз такая компания с телохранителями заявила, когда у нас не было свободных мест. Был, правда, зарезервированный под банкет большой стол. Слова «нет» эти люди не понимали. Чтобы как-то повлиять на них, я соврал, что мы ждем свадьбу, сейчас приедут жених и невеста. Они говорят, ладно, мы посидим тут немножко, а как только молодожены приедут, освободим стол. Что было делать? До банкета оставалось полчаса. Никогда мы так быстро не жарили стейки. Через 29 минут ребята вышли из стейк-хауса, и тут же пришли люди, заказавшие банкет».

Рассказывает Вячеслав Дельберг, бренд-шеф компании АРПИКОМ: «Самым ярким воспоминанием того времени для меня стал визит к нам на Тверскую Майка Тайсона. Принимающая сторона решила показать почетному гостю первый московский стейк-хаус. Мол, и мы, русские, не лыком шиты. Я тогда был шеф-поваром «Гудмана», и честь встречать дорогого гостя выпала мне. Приготовили полуторакилограммовый стейк, надо его подавать. Я выглядываю в зал и вижу Майка. Он очень солидно выглядит, и мысль подавать ему стейк мне категорически не нравится. Но отступить некуда. Подошел с этим стейком, говорю: «Гуд ивнинг, мистер Тайсон». А он смотрит на стейк и мрачнеет. Все, думаю, сейчас мне будет нокаут. Наконец он вздыхает и говорит: «А вы знаете, что я мяса не ем?» (по-английски, конечно). Оказывается, он недавно принял ислам. Спрашивает: «Это свинина?». «Нет — говорю, — говядина!».

Помню, как я порадовался тогда, что стейки вообще из свинины не готовят».

Если американцы и другие иностранцы (а на Тверской такими были более половины гостей), попадая в «Гудман» впервые, сразу понимали, о чем идет речь, формат, меню и атмосфера классического стейк-хауса были им знакомы, то среди москвичей мы сразу начали просветительскую деятельность.

Вспоминает Татьяна Яковлева, в то время менеджер по маркетингу, впоследствии (до середины 2011 года) руководитель службы продукта: «Первые гости «Гудмана», как правило, плохо представляли себе, что такое настоящий стейк. Когда официанты интересовались степенью прожарки, клиенты требовали максимально прожаренные стейки – «только без крови!». Тогда мы стали рассказывать о культуре стейка всеми доступными средствами: через меню, прямые продажи, проводили мастер-классы и, конечно же, рекламные кампании. Так появились наши слоганы «Стейк в большом городе», «Такого вам еще не делали», «Займись стейком с профессионалом». Помню как изобретали девиз «Умеем делать миньон». Сидели до полуночи в «Гудмане» на Новинском, «мозговой штурм» шел до полного изнеможения, все терзались сомнениями. Наконец решили: а чего стесняться? Ведь умеем же! А потом хохотали, когда гости, увидев нашу перетяжку, звонили и спрашивали: «Что вы там делать умеете?». Но результаты-то продаж были серьезными. Мы не просто привлекли много гостей, но и смогли удержать их, доказав на практике, что одинаково хорошо умеем готовить все виды стейков, каждый день, во всех наших стейк-хаусах. Девиз держится в памяти людей до сих пор. Не так давно в ресторане на Тверской рядом со мной оказалась большая компания гостей среднего возраста. Читая меню, они рассуждали между собой: «Ну-ка, проверим, как тут умеют делать миньон!». Приятно, что наша идея стала народной».

Прочие — 5%

Одной из специфических аудиторий являются жители территорий вокруг предприятий общественного питания. С их претензиями по поводу громкой музыки, запахов, утилизации отходов, поведения ресторанной публики на улице приходилось сталкиваться многим управляющим московскими ресторанами. У нас подобный эпизод был с жильцами дома на Ленинском проспекте, которым мешал ресторан «Бельвиль»: по вечерам там играла фоновая музыка, кроме того, в период наладки вентиляционной системы запах готовящихся на кухне блюд иногда чувствовался на улице. Мы урегулировали отношения с жильцами, поставив им на окна современные стеклопакеты.

Еще одной интересной аудиторией для ресторанного бизнеса, безусловно, являются бренд-партнеры. Так, в 2005 г. мы познакомились с компанией «Starbucks». Эта всемирно известная сеть кофеен планировала выход на российский рынок и подбирала партнеров в нашей стране. Разумеется, стать партнером «Starbucks» хотели очень многие компании, так что наши американские коллеги устроили грандиозный конкурс. АРПИКОМ вышел в финал, мы повезли презентацию компании в Америку. Опыт взаимодействия с такой крупной мировой корпорацией был очень интересен для нас, хотя результата, как такового, мы не достигли. «Starbucks» тогда заморозил проект и появился в России лишь спустя несколько лет.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

**Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы
(business & IT, software) — 40%**

Главной задачей на этапе создания компании была регламентация бизнес-процедур: мы создавали стандарт, который должен был работать долгие годы, и поэтому хотели сделать это качественно. Была создана Управляющая компания: теперь все процессы должны были стать централизованными. Это требовало и проработки структуры, и внедрения технологий.

Изначально у каждого ресторана был свой склад и сотрудники (кладовщики), которые закупали товар. У каждого ресторана был свой ассортимент. Соответственно, и поставщики были разные. Очень скоро в компании ввели такое понятие, как «Журнал стандартов». Для каждой концепции утверждался свой журнал, и не только по продуктам, но и по посуде, напиткам, хозтоварам. На это ушло довольно много времени, так как департамент закупок стремился к тому, чтобы сократить количество поставщиков, за счет этого увеличить объем закупки и получить наиболее выгодные условия сотрудничества. Но для того чтобы ввести один и тот же продукт (например, молоко) во всех кафе и ресторанах, нужно было его со всеми и утвердить.

Именно поэтому в компании появилась такая должность, как «бренд-шеф концепции», в функции которого входит анализ продуктовой базы компании с точки зрения сохранения планируемого соотношения себестоимости и качества. Он также проверяет стандарты работы кухни ресторанов от заготовок до планирования правильного объема закупок, соблюдение технологии приготовления блюд и знаний поварами технологических карт, контролирует рецептуру, вкус и оформление блюд согласно общей концепции. Кроме того, на

него возлагается контроль соответствия нормам СЭС, чистоты и соблюдения графика уборок на кухне. Бренд-шеф проводит профессиональные обучающие тренинги для сотрудников ресторанов и мастер-классы для постоянных гостей.

В период быстрого роста числа ресторанов мы вывели на рынок одновременно несколько новых концепций. Только «пивных» концепций у нас было четыре, и у каждой свое меню и карта напитков. Наши шефы и бренд-шефы были и остаются людьми творческими. Их тянуло вводить новые и необычные ингредиенты, которых раньше никто не использовал. Департамент закупок в тот период постоянно искал что-то новое. Но в 2006—2007 гг. была сформирована компания «Легион», наш единый закупщик и поставщик. С появлением этого подразделения мы смогли отказаться от больших складов. Зато в каждом ресторане появилась такая важная должность, как «оператор Next», круг обязанностей которого был совершенно нестандартным. Любой товар утверждался в нашей компании соответствующими сотрудниками, далее определялся поставщик, с которым согласовывали цены и объемы. Эта информация передавалась «Легиону», который централизованно закупал товар у утвержденных поставщиков и привозил все товары «одной машиной». Благодаря централизации закупок мы смогли сократить расходы на персонал в ресторанах и расходы на склад, сократить остатки в ресторанах. Более того, мы внедрили электронные накладные, позволяющие не заниматься заказом товара «вручную». Необходимый заказ



и даже сам бланк «уходят» в «Легион» автоматически. У шеф-повара всегда есть возможность внести корректировки в заказ, но основная работа автоматизирована. Отдельно в ресторан нам привозят только свежие овощи, свежую рыбу и алкоголь. Все это удалось сделать не за один месяц, сталкивались с разными трудностями. Привычка работать по-старому была у многих. Да и сама новая схема требовала большого внимания. Но сейчас уже все понимают, насколько это было правильное решение.

Первые проекты Зельмана («Белуга», «Борго», «Ле Гато») отчасти возникали стихийно. С созданием общей Управляющей компании мы стали уделять большое внимание концепции ресторана и продумывали все ее детали с самого начала. Первой яркой концепцией с собственной философией и «лица необщим выражением» стал «Гудман». Концепция стейк-хауса была совершенно новой для России. До появления «Гудмана» некоторые рестораны пытались воспроизводить атмосферу Дикого Запада, которую ошибочно принимали за атмосферу истинного стейк-хауса. При этом о стейке, как таковом, никто особенно не думал: позволительно было называть этим словом практически любое жареное мясо. «Гудман» подошел к вопросу серьезно. Прежде всего мы предложили людям настоящие стейки: мы закупили австралийскую, аргентинскую и американскую говядину, полученную от бычков специальных мясных пород — абердинского ангуса и херефорда. Мясо было не парным, а вызревшим, как положено: 21 день говядина выдерживается в особых условиях, чтобы раскрылся ее вкусовой потенциал. Это мясо жарится на натуральных древесных углях в профессиональной печи (хоспере). Интересно, что, решив продвигать культуру стейка, мы сразу обозначили свое негативное отношение к полностью прожаренному мясу (степень прожарки «well done»), которое теряет вкусовые качества. Еще одним принципиальным решением было создание лаконичного меню. На фоне многостраничных опусов конкурентов мы выглядели почти шокирующе: всё меню помещалось на сложенном вдвое листе формата А3, ассортимент фирменных стейков состоял всего из нескольких

позиций. Когда у ресторана есть оригинальное гастрономическое предложение, ему нет нужды пытаться объять необъятное и угадать вкусы каждого, кто заглянет в гости.

Лаконичное предложение стало фирменным знаком всех наших концепций: «Гудман» — это прежде всего стейки, «Филимонова и Янкель» — рыба, «Мамина Паста» — паста и пицца, «Колбасофф» — пиво и колбаски. Конечно, меню включает и другие блюда, но «ядро» всегда очень компактно и определено.

Мнение Михаила Зельмана: «Решиться на то, чтобы в чем-то ограничить посетителя, всегда непросто. Но при этом нужно понимать, что в меню вашего ресторана может быть, например, только паста, и ресторан будет успешным. В ресторанном бизнесе очень важно уметь сказать «нет», но сделать это могут только профессионалы».

В России лаконичное меню люди воспринимают с меньшим энтузиазмом, чем в Европе, где довольно часто можно встретить ресторан, в ассортимент которого входит всего несколько блюд. Поэтому для московских ресторанов, не отказываясь от философии узкой специализации, мы все же делаем небольшие «линейки» в виде популярных салатов, закусок, супов, десертов. А вот меню лондонского GOODMAN получилось еще меньше, чем в Москве. И это не помешало ему достичь успеха, а возможно, напротив, помогло. Спустя несколько недель после открытия наш ресторан стал одним из самых популярных в Лондоне. В нем побывали наиболее уважаемые ресторанные критики, мнение которых принципиально важно для местной публики. Появились рецензии, в которых говорилось о том, что лучший стейк в Лондоне подают в GOODMAN. А через 6 месяцев GOODMAN получил престижную британскую ресторанный награду One Rosette Award for culinary excellence, в ноябре 2009 г. английский журнал Esquire включил GOODMAN в пятерку лучших стейк-хаусов Великобритании. Секрет успеха прост, мы ничего не изобретали:

когда вы сконцентрированы на чем-то одном, одержать победу гораздо легче.

В 2006 г. компания запустила новый сетевой проект, фиш-хаусы «Филимонова и Янкель». Как и в случае с концепцией «Гудман», АРПИКОМ выступил в качестве первооткрывателя: формат качественного и в то же время демократичного рыбного ресторана был неизвестен в России. В Москве тема рыбной кухни всегда была актуальной. Однако долгое время на рынке были рыбные рестораны только премиального класса, например «Сирена». Затем стали появляться рыбные рестораны для людей с доходом выше среднего, например сеть ресторанов «Порто-Мальтезе» (средний чек \$60—80). Однако и это был вариант не для широкой аудитории. С открытием фиш-хауса «Филимонова и Янкель» в Москве впервые появился рыбный ресторан со средним чеком 1200 руб. За эти деньги в фиш-хаусе можно съесть целую дораду с гарниром или большую порцию морепродуктов и выпить хорошего белого вина.

Концепция фиш-хаусов получила Золотую пальмовую ветвь на конкурсе ресторанных концепций Leaders Club. Лаконичное меню фиш-хаусов и разумный средний чек стали главным залогом ее успеха. Мы первыми поняли, что поддерживать оптимальное соотношение цены и качества в рыбном ресторане, который находится вдали от побережья, можно только при условии ограничения ассортимента. Впервые для рыбного ресторана в Москве мы стали указывать цены за порцию. До этого размер порций в рыбных ресторанах зависел от конкретной поставки, цены на рыбу «прятали» в ее стоимости за 100 грамм. В итоге выходило очень дорого и непредсказуемо. Мы же нашли тот оптимальный вес рыбы, который нужен человеку, чтобы наестся. Договорились о поставках только нужного нам размера. Наши гости наперед знают, сколько стоит рыба.

Стандартизация, предсказуемость стала одним из основных факторов привлечения посетителей. Когда сеть «Гудман» стала расти, единый стандарт нарезки стейков появился и здесь. В компании был создан специальный цех централизованной нарезки стейков, который его сотрудники метко называли «убойный отдел». Для работников «убойного отдела» были созданы специальные стимулы. В частности, они получили возможность обедать как гости в наших ресторанах, теперь они сами могут побывать «в шкуре» клиента и увидеть «конечный результат» своей работы на собственной тарелке. Кроме того, в 2006 г. в компании заработала программа «Таинственный гость», аналог практики контроля качества сервиса Mystery Shopper. Задача «таинственного гостя» — оценить уровень услуг в ресторане и их соответствие стандарту, принятому в компании.

Сначала для этой работы мы приглашали специалистов извне. Однако нас не устроил уровень их работы. Ею часто занимались люди, которые не понимали наших стандартов и давали непрофессиональную оценку. Впоследствии мы стали прибегать к помощи самих клиентов из числа частых посетителей, с которыми мы близко знакомились, либо из числа наших знакомых, которые часто посещают рестораны. Что, в принципе, практически одно и то же. Эти люди предварительно проходили специальный тренинг и уже знали, на какие моменты надо обращать внимание. Наши «таинственные гости» стали, наверное, самыми придирчивыми гостями ресторанов, но именно этого мы от них и ждали. Их комментарии помогали нам выявлять все слабые моменты и вовремя корректировать их. Для самих «таинственных гостей», кстати, это было не развлечение, а серьезное дело, сопряженное с неудобствами: благодаря своей работе они стали настолько взыскательными, что уже не могли с прежним удовольствием ходить по московским ресторанам и кафе, тем более что уровень многих из них до сих пор оставляет желать лучшего. В конце концов их освободили от этих обязанностей, и работа «таинственного гостя» вновь была передана на аутсорсинг. За это время качество работы таких компаний значительно выросло и теперь нас устраивает.

В 2004 г. в компании появился IT-департамент. Первая серверная представляла собой огороженный коробками угол комнаты, а в офисе было 25 компьютеров. Из ресторанов выход в сеть осуществлялся через dial-up. Сейчас в компании более 20 серверов, офис и рестораны объединены в корпоративную сеть — связь занимает секунды. С конца 2004 г. мы начали «строить» корпоративную сеть: сначала через провайдера «Таском», а с 2007 г. перешли на «Совинтел» («Голден Телеком») и частично на «КОМСТАР-ОТС». Создание единой сети позволило нам централизованно вводить заявки одновременно для всех точек сети. Ранее каждый ресторан вводил новую позицию самостоятельно, присваивая персональный код, что затрудняло получение финансовых отчетов. Теперь отчеты формируются и поступают в финансовый департамент в единой удобной форме из R-Keeper, Storehouse и 1C.

Система управления сотрудниками (HR) — 30%

«Управление персоналом» — словосочетание, наименее удачно выражающее подход к людям, существующий в нашей компании. Сотрудники для нас не объект, а субъект: компания это и есть люди, которые в ней работают. Поэтому «управление» для нас сводится к созданию условий, при которых людям хочется работать. С самого начала мы делали ставку на сильную корпоративную культуру, на вовлеченность людей в жизнь компании: в АРПИКОМ не принято делить позиции на «ключевые» и «проходные». Каждый человек в компании важен, и он обязательно должен это чувствовать. Например, переводя пивные проекты под единую марку сети «Колбасофф», мы стремились донести смысл и суть этого процесса до всех сотрудников, не важно, участвовали ли они в нем. В конце 2005 г. слово «ребрендинг» в АРПИКОМ знали все, в том числе посудомойщицы и гардеробщики.

Мотивация сначала была нематериальной, но это не мешало ей работать: энтузиазм создателей компании передавался всем

сотрудникам. Однако уже с 2005 г. стали внедряться мотивационные программы. Хорошо работать стало не только интересно, но и выгодно. Мотивация стала для нас возможностью поддержать сотрудников, увеличить их лояльность к компании и, наконец, повысить их профессиональный уровень. С 2005 г. мы стали организовывать поездки сотрудников за рубеж. Специалисты нашей компании своими глазами увидели французские рестораны и американские стейк-хаусы, австралийские и американские животноводческие фермы, винодельни Италии и сигарные фабрики Кубы.

АРПИКОМ позиционировал себя как профессиональная ресторанная компания, и задача повышения профессионального уровня сотрудников вышла на первый план. Образование, касающееся сферы услуг, в нашей стране пока «хромает», поэтому обучать людей мы предпочитали сами. В 2004 г. был создан учебный центр, который объединил функции подбора персонала и его обучения. Были разработаны многоуровневые тренинги для персонала, система аттестаций. Особый акцент был сделан на сервис: время, потраченное на освоение стандартов обслуживания, в перспективе окупалось: гости отмечали высокий уровень профессионализма наших официантов. Обучение не было обязательным. Мы убеждены, что научить чему-то против воли нельзя. Однако наши тренеры были и остаются Профессионалами с большой буквы. Они вели курсы настолько увлекательно, что желающих пройти обучение всегда было много. Кроме того, очень скоро люди поняли, что от их профессионализма напрямую зависит их доход.

Каждые несколько месяцев в рестораны приезжали иностранные консультанты. Сначала нам нужны были консультации по очень широкому кругу вопросов. Российская индустрия гостеприимства была настолько ниже мирового уровня, что зарубежный опыт было рациональнее копировать «по максимуму». Однако постепенно наш собственный профессионализм рос, и вскоре мы сузили круг тем для обсуждения с консультантами, сведя взаи-

модействие с зарубежными экспертами в основном к технологии приготовления блюд. Перед приездом консультантов повара пили валерьянку, зато уровень качества после таких визитов, безусловно, возрастал.

С открытием сети «Гудман» появилась необходимость особенно тщательно подходить к отбору официантов. Мы решили отойти от стандарта «молодых и шустрых» ребят и девчонок и набирали взрослых, солидных мужчин. Согласно концепции, образ официанта должен был нести отпечаток высокого профессионализма. В тексте объявления о наборе персонала было прямо указано: ищем мужчин солидной комплекции. Это было непривычно. Заинтригованные таким подходом, кандидаты охотно приходили на собеседования. Мы поставили задачу сделать официантов экспертами, которые будут на равных общаться с гостями, давать им рекомендации, в «Гудмане», например, прививать культуру потребления стейков, вина. Даже одежда должна была подчеркивать необычный имидж наших профессионалов: рабочей одеждой официантов стал поварской китель, который обычно носят только шеф-повара, да и то в торжественных случаях.

Для «Маминой Пасты» мы также выбрали неожиданный типаж: официантки в возрасте, со склонностью к полноте. Это соответствовало концепции: добротная домашняя кухня, атмосфера «как у мамы». Поначалу это удивляло и гостей, и даже в большей степени — профессионалов, наших конкурентов. Но время показало, что мы были правы. Официантки «Маминой Пасты» заслужили любовь наших гостей — многие ходят в ресторан к одной и той же официантке не один год.

Было ясно, что АРПИКОМ будет расти, и расти быстро. Поэтому появилась необходимость в создании централизованного средства коммуникации. В 2004 г. компания стала выпускать корпоративную газету. Это издание ни в коем случае не было «рупором» для руководства компании. Авторами становились самые разные

сотрудники, все, кто хотел, и кому было, о чем рассказать. Основа нашей корпоративной культуры — внимание к каждому человеку в команде, именно поэтому газета стала для компании важным инструментом общения, обмена идеями.

С 2006 г. мы стали проводить ежегодный профессиональный конкурс среди поваров компании — «Золотой нож». Нина Литвинова считает: «Участие в конкурсе «Золотой нож» — это возможность проверить свои способности, раскрыть свой талант, проявить свое творчество, прекрасно провести время в кругу коллег и, конечно, получить оценку именитых шеф-поваров ресторанов Москвы».

К концу фазы формирования компания уже имела сложившуюся систему подбора, обучения и аттестации сотрудников. Система была оригинальной, многие наши разработки применяются только в нашей компании. А главное — система работала. Доказательством этому служит не только собственная или внешняя оценка (в 2007 г. мы получили премию «HR-бренд года» от компании Head Hunter), но и цифры, в частности низкий показатель «текучести кадров» в АРПИКОМ. Впрочем, формулировку «текучесть кадров» мы вообще не используем, мы предпочитаем говорить о «стабильности кадров». АРПИКОМ борется не против текучести, а за сохранение стабильности. И даже при подсчете параметров мы говорим не о «13% текучки», а о «87% стабильности».

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 15%

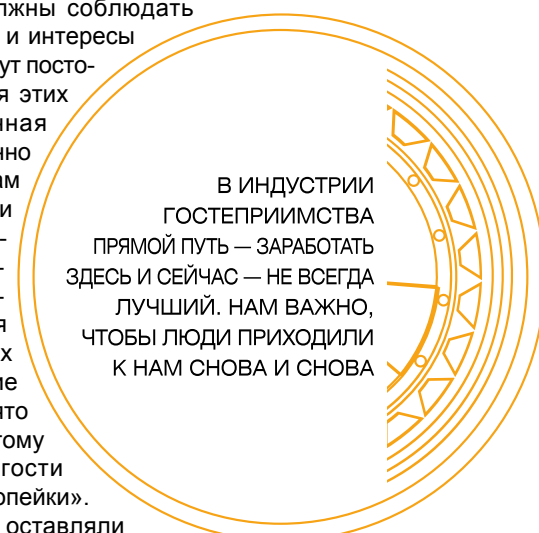
На стадии зарождения компании мы располагали точками в самом центре города: «Ле Гато» и «Гудман» — на Тверской улице, в здании театра Станиславского, а «Борго» и «Белуга» — в переулке неподалеку от Патриарших. «Колбасофф» открылся на Таганке. На стадии формирования стало понятно, что надо пробовать другие варианты территориального расположения.

Рестораны, созданные в партнерстве с Sun Interbrew (InBew), стали открываться в «спальных» районах. Мы считали, что инфраструктура растет, и уже тогда понимали, что в будущем люди начнут активно посещать рестораны, расположенные рядом с домом.

С созданием сетевых проектов на первый план вышла проблема аренды помещений: мы понимали, что в перспективе найти удачные места для десятка точек будет труднее, чем для одного заведения. АРПИКОМ выбрал нестандартный ход: новые рестораны мы стали открывать в торговых и офисных центрах. Сейчас это уже обычная практика, а 6 лет назад, когда было решено открыть «Гудман» в «Новинском Пассаже», это был смелый шаг. В то время считалось, что солидные рестораны должны иметь отдельное здание, а для торговых, развлекательных и деловых центров подходит формат недорогих fast-food концепций. И даже годом позже, при наличии доказательств успешной работы в «Новинском», в команде разгорелась настоящая интеллектуальная «битва» вокруг решения разместить «Гудман» и «Филимонова и Янкель» в Торговом центре «Европейский». Впервые рестораны подобного уровня открывались рядом с «Одеждой» и «Обувью». Можно было бы посчитать это соседство серьезной угрозой для имиджа бренда. Однако решение было принято в пользу такого размещения. Проанализировав образ жизни нашей целевой аудитории, мы пришли к выводу, что основной дефицит, который испытывают современные люди, — это дефицит времени. Мы поняли, что с годами популярность торговых и развлекательных центров будет расти: это места, которые концентрируют разные возможности досуга и дают людям возможность максимально использовать тот минимум свободного времени, который у них есть. Не выходя из здания, можно пробежаться по магазинам, сделать маникюр, пообедать с семьей или с друзьями, а потом сходить в кино. Как мы и предполагали, публика приняла появление наших ресторанов и в торговых, и в торгово-офисных, и в деловых центрах.

Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 5%

В индустрии гостеприимства прямой путь — заработать здесь и сейчас — не всегда лучший. Нам важно, чтобы люди приходили к нам снова и снова, поэтому было бы легкомысленно думать о том, что «раскрутка» гостя на высокий чек — это вершина профессионализма. Мы должны соблюдать не только свои интересы, но и интересы своих гостей — тогда они станут постоянными. Поле объединения этих интересов стала ресторанный культура, которую мы осознанно прививали нашим сотрудникам и гостям. К примеру, мы стали печатать на оборотной стороне папки-счета информацию о принятом в разных странах размере вознаграждения официанту, так называемых «чаевых». До сих пор многие гости не знали, сколько принято оставлять официантам, поэтому часто официант, которым гости были довольны, получал «копейки». Некоторые гости, наоборот, оставляли чрезмерные чаевые. Мы предложили гостям ориентироваться на принятый в нашей стране 10%-ный стандарт, который, конечно, является лишь рекомендацией. Нам важно, чтобы официанты зарабатывали хорошо, могли планировать свои доходы. С другой стороны, это повышает и качество сервиса, оно улучшается в целом для всех гостей, выравнивается. План среднего чека для каждого ресторана сетей индивидуален (в основном этот план зависит от большей или меньшей популярности бизнес-ланчей) и имеет как нижнюю, так и верхнюю



В ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА
ПРЯМОЙ ПУТЬ — ЗАРАБОТАТЬ
ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС — НЕ ВСЕГДА
ЛУЧШИЙ. НАМ ВАЖНО,
ЧТОБЫ ЛЮДИ ПРИХОДИЛИ
К НАМ СНОВА И СНОВА

границу. Его «недобор» и «перебор» одинаково влияют на оценку эффективности работы сотрудников зала.

В целом рост ресторанной культуры положительно влиял на бизнес. С каждым годом посещаемость ресторанов возрастала. Люди уже старались заказывать столик заранее, и не только если хотели поужинать в ресторане в пятницу или субботу. В «спальных» районах поначалу большой проблемой было то, что рестораны пустовали в будни, особенно днем. Мы разработали систему «сетов», демократичных предложений «на каждый день», и последовательно работали на то, чтобы в привычку людей вошло идти в ресторан после окончания каждого рабочего дня.

Важнейшей маркетинговой стратегией в фазе формирования компании стало формирование спроса. Мы начали формировать спрос на мясо, произведенное в особых условиях, специальным образом выращенное и приготовленное по строгим профессиональным технологиям. Мы создали тренд здорового мужского питания (ради справедливости надо отметить, что женская аудитория «Гудман» составляет 40%). Через пару лет в Москве не было ресторана, от итальянских до японских, в котором в основном меню или в качестве специального предложения не фигурировал бы стейк или гриль. В ресторанных премиях и конкурсах появилась до сих пор не существовавшая номинация «мясной ресторан». Наши гости начали разбираться в мясе и его приготовлении так, что очень быстро наши же повара стали получать от них обратную связь: «Что-то сегодня, ребята, вы не попали в прожарку...».

В первые годы у нас было очень выраженное желание быть не такими, как все, предлагать людям что-то новое, интересное. Иногда доходило до крайностей. Так, в 2005 г. мы открыли в «Гудмане» единственную, наверное, в мире зимнюю веранду. Там можно было выпить водки из ледяных стаканов, закусить

соленьями, а шеф жарил для желающих мясо на огне. При входе на веранду висели ватники и стояли валенки больших размеров, чтобы гости могли надеть их прямо поверх обуви.

Поначалу расходы на рекламу, которые мы могли себе позволить, были совсем небольшими. Открылся второй «Гудман», на Садовом кольце, рядом с Американским посольством, нужно было привлекать гостей. Бюджета хватило на несколько перетяжек, небольшое размещение на плазменных экранах и двух радиостанциях. Мы выбрали рекламную стратегию, привлекающую к себе дополнительное внимание за счет креативной составляющей. По маркетинговой задаче нам следовало подчеркнуть наш профессионализм в области приготовления конкретного блюда: стейка. Провокационный слоган того времени «Умеем делать миньон» вызвал довольно шумную реакцию. Многим он показался эпатажным. Были и звонки в правительство Москвы с требованием снять перетяжку с этим девизом. Несмотря на это, кампания, без всякого сомнения, имела широкий резонанс и оказалась эффективной. Рекламу оценили и в профессиональной среде: мы стали лауреатами премии «Золотой слоган».

Поток гостей «Гудмана» резко возрос. В стейк-хаусе на Тверской по вечерам стали образовываться очереди. Чтобы не терять гостей, мы придумали неординарный ход: предлагали тем, кому не хватило места, сделать заказ и за наш счет проехать в такси до «Гудмана» на Новинском. К тому времени, как такси доставляло гостей, их заказ был уже готов. Люди были очень довольны таким отношением, и многие из них стали нашими постоянными гостями. Впоследствии нам неоднократно пришлось столкнуться с задачей перераспределения потока гостей. От пиковой загруженности более «раскрученных» точек мы приходили к более равномерной посещаемости по всем точкам сети. Одним из ярких моментов стал ребрендинг ресторана «Бельвиль» на Ленинском проспекте в стейк-хаус «Гудман». В первый же месяц новый «Гудман» дал 173% выручки от плана. Такого успеха мы

не ожидали, хотя уже было понимание того, что сетевая концепция, как правило, выигрывает даже у очень хорошего «штучного» проекта. Однако одновременно мы наблюдали некоторый отток посетителей в «Гудмане» на Тверской. Сначала это вызвало тревогу, но уже через пару месяцев ситуация выровнялась: на Тверскую пришли новые люди, и в целом посещаемость наших стейк-хаусов возросла.

С 2005 г. рекламные бюджеты стали увеличиваться исключительно благодаря росту количества бизнес-единиц, но не процентному росту расходов на маркетинг. Для кампаний мы выбирали каналы с широким охватом аудитории: радио, печатные СМИ, наружные носители.

Если «Гудман» поначалу использовал эпатажные творческие ходы, то рекламные компании фиш-хауса «Филимонова и Янкель» были основаны на рациональном предложении. Это было логично, поскольку в основе концепции было уникальное предложение. Мы активно анонсировали наши цены: 590 руб. за целую дораду или сибаса было революционно дешево, вдвое дешевле, чем в других ресторанах. Девиз звучал так: «Рыба и морепродукты для всех, кто их любит!», и ключевыми словами в этом послании были «для всех».

Интересно, что анонсирующую кампанию по продвижению фиш-хауса мы провели... в «Гудмане». Официанты, одетые в форму фиш-хауса, подходили к тем посетителям, которые заказывали рыбу, и предлагали им попробовать блюда из меню фиш-хауса. Само заведение еще не было открыто, и блюда готовили специально для гостей «Гудмана». Постоянные гости стейк-хауса уже доверяли качеству, которое мы предлагали, поэтому они с удовольствием пробовали новые блюда и брали визитки фиш-хауса. К тому времени, как первый фиш-хаус открылся, аудитория для него уже была сформирована.

ФАЗА РОСТА КОМПАНИИ АРПИКОМ (2007 - по настоящий момент)

Фаза роста компании АРПИКОМ началась в конце 2007 г. К этому времени АРПИКОМ создал и протестировал все основные концепции. Были «отсеяны» те, которые, по нашему мнению, оказались непригодны к тиражированию в нынешних условиях. Остальные концепции превратились в сетевые и начали расти. В 2007 г. портфель компании включал 20 точек общественного питания со средним чеком \$30—50. Оборот сети «Гудман» приблизился к 20% рынка сетевых проектов в сегменте мясных концепций casual dining.

2007 год стал годом активного роста сети «Гудман» — открылось 5 новых стейк-хаусов. Рост выручки сети составил 90%, увеличение количества гостей — 97%. В сети «Колбасофф» при незначительном увеличении количества ресторанов основные показатели также выросли: выручка — на 40%, число посетителей — на 32%. Но самый серьезный рост показала наиболее молодая концепция «Филимонова и Янкель». Число ресторанов увеличилось вдвое, выручка — на 103%, а количество гостей — на 104%.

В 2008 г. компания начала выход в регионы: были открыты стейк-хаусы «Гудман» в Киеве и Новосибирске.

После кризиса с 2009 года, компания АРПИКОМ сфокусировалась на повышении эффективности работы ресторанного бизнеса. Проекты, которые показывали положительную динамику, остались в структуре холдинга, а бизнес-единицы, не обеспечивающие требуемый уровень доходности, были закрыты. Рост выручки в 2011 году составил 106%.

Вместе с тем, была проведена работа с расходами, в результате чего заметно снизились издержки. Оптимизирован фуд-кост,

проведена оптимизация штатного расписания в ресторанах, осуществлен пересмотр системы мотивации, увеличена переменная составляющая у ресторанного менеджмента — часть функций передана на аутсорсинг, что позволило более пристально сосредоточиться на решении глобальных задач.

В декабре 2010 г. в Москве открылся ресторан «Гудман-Сити», а в феврале 2012 года - ресторан «Гудман» на Фрунзенской. В промежутке между этими событиями АРПИКОМ стал лауреатом одновременно двух премий: «Компания года 2011» - за вклад в развитие индустрии питания и гостеприимства в России, и «Путеводная звезда 2011» - за вклад в развитие туризма в категории «Предприятия общественного питания».

В 2010 г. АРПИКОМ вошел в Группу Компаний «Food Service Capital», созданную акционером АРПИКОМ Михаилом Зельманом и владельцем металлургических предприятий Искандером Махмудовым. «Food Service Capital» объединил, помимо компании АРПИКОМ, также фирмы «Комфис» (современный производственный комплекс по выпуску мясных полуфабрикатов), «Высший стандарт» (единый поставщик продуктов питания для ресторанов), «Единая сеть питания» (компания, специализирующаяся на организации питания на железной дороге и в авиации) и «ЕСП-Сервис» (осуществляющая сервис по питанию пассажиров высокоскоростных поездов «Сапсан»). Цель этого объединения — разработка общей стратегии управления и развитие целого ряда новых проектов в сфере общественного питания таких, как обеспечение питанием лечебных и муниципальных учреждений, проект «Клейнбургские колбаски» (сеть уличного питания), проект организации поставки высококачественного охлажденного мяса для розничной торговли и систем общественного питания, и ряд других.

«Создание новой структуры управления бизнесом обусловлено тем, что нам предстоит заниматься различными видами деятельности в индустрии питания, — сказал Михаил Зельман,

возглавивший «Food Service Capital» как генеральный управляющий. — Мы выходим на принципиально другой уровень. Наша основная цель — стать лидером в индустрии фуд-сервиса». (С переходом Михаила Зельмана «на повышение» генеральным управляющим компании АРПИКОМ стала Наталия Филимонова; в 2012 году она стала членом Совета Директоров FSC, а на должность генерального управляющего компании АРПИКОМ был назначен Александр Крылов — прим. ред.)

В настоящий момент «Food Service Capital Group» включает в себя проекты АРПИКОМ, «Комфис», «ЕСП-Сервис», ЕСП и «Вендис». Проект «Вендис» был включен в структуру «Food Service Capital» в 2010 году. Он предусматривает покупку американской франшизы и открытие на территории России в течение 10 лет 180-ти ресторанов быстрого питания (фаст-фуд) с двойным брендом Wendy's® и Arby's®.

Помимо того, под непосредственным управлением Михаила Зельмана находятся международные проекты GOODMAN в Великобритании и Швейцарии. Первый зарубежный GOODMAN открылся в Лондоне в 2008 г., а в 2010 г. был открыт и второй. Второй GOODMAN имеет открытую кухню и камеру сухого вызревания мяса со стеклянной витриной, позволяющей гостям наблюдать за процессом вызревания из зала. В камере поддерживается необходимая температура и влажность, причем в лондонском меню есть не только стейки от традиционных поставщиков, но и английская говядина. Использование местного сырья потребовало серьезных усилий по развитию отношений с локальными поставщиками, но эту задачу удалось успешно решить.

Отметим, что в 2011 г. опыт английских коллег пригодился и в России: аналогичная камера в закрытом режиме заработала в ресторане GOODMAN на Тверской. Другая, уже открытая взору посетителей камера, была впоследствии установлена в стейк-хаусе GOODMAN на Фрунзенской. Более того, в 2011 году сеть

начала сотрудничество с поставщиками мраморного мяса из Липецкой области, что стало серьезным прецедентом для отечественной ресторанной индустрии.

В ноябре 2011 года в Лондоне открылся третий ресторан GOODMAN. А в 2012 году там же был запущен новый проект - ресторан Burger&Lobster.

В свою очередь, первый швейцарский GOODMAN открылся в октябре 2010 г. в Цюрихе, в декабре 2011 г. были открыты второй GOODMAN в Цюрихе и фешенебельный ресторан под названием «Mr. Bone» в Санкт-Морице, швейцарском горнолыжном курорте. Таким образом, в настоящее время рестораны GOODMAN работают в Москве, Новосибирске, Киеве, Лондоне и Цюрихе. Российская бизнес-модель продолжает успешно тиражироваться за рубежом.

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

К 2008 г. ресторанный рынок Москвы значительно вырос и по объему, и в качественном отношении. По данным экспертов, большая часть москвичей питается вне дома от 4 до 9 раз в месяц, тратя на каждое посещение кафе или ресторана в среднем от 401 до 800 руб. Мужчины и женщины посещают рестораны приблизительно в равной пропорции, возраст активных посетителей ресторанов — до 45 лет.

Согласно данным исследования, большинство наших гостей посещают рестораны компании АРПИКОМ от 1 до 3 раз в месяц. Каждая концепция имеет свой собственный профиль: в «Колбасофф» в основном встречаются с друзьями, в «Гудмане» часто проводят деловые обеды и ужины, в фиш-хаусы «Филимонова и Янкель» приходят на бизнес-ланчи и романтические ужины, а в «Маминой Пасте» обедают в выходные всей семьей.

АРПИКОМ растет. Выручка по сравнению с 2007 г. выросла на 65%. Количество гостей выросло на 63% и за год составило 2,2 млн. человек (более 6 тысяч в день). В 2008 г. АРПИКОМ открыл сразу несколько региональных проектов. Однако мировой финансовый кризис заметно повлиял на поведение потребителей, доходы населения упали. По данным ВЦИОМ, 17,6% москвичей сочли необходимым в период кризиса экономить на питании вне дома (для Петербурга этот показатель гораздо выше — 40,8%). Кризис не мог не повлиять и на компанию АРПИКОМ. Чтобы удержать позиции в это непростое время, пришлось разработать целый ряд антикризисных мер, которые позволили минимизировать затраты при сохранении качества предоставления услуги.

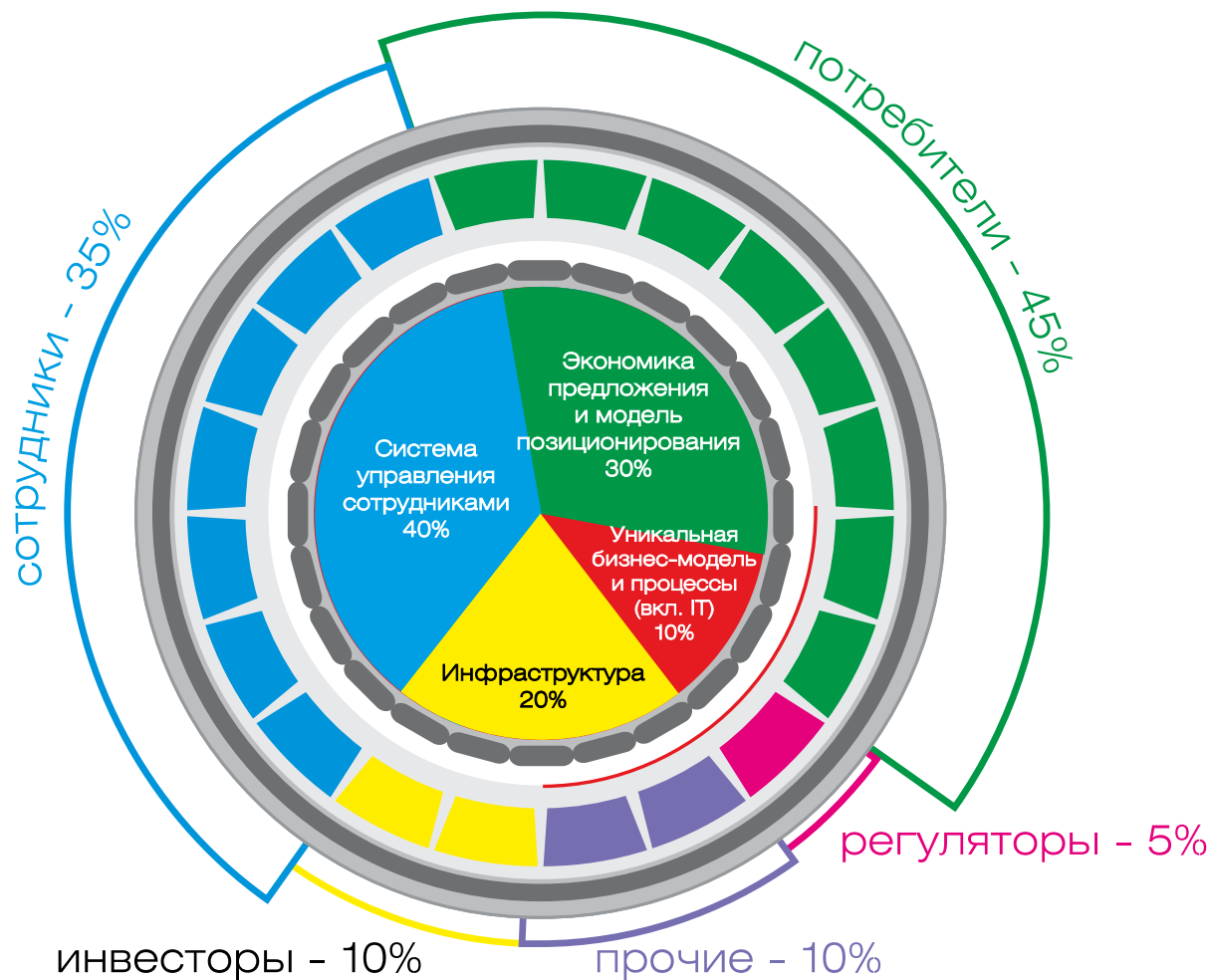


Рис. 10—2. «Генератор» в фазе роста компании АРПИКОМ

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, НА ФАЗЕ РОСТА

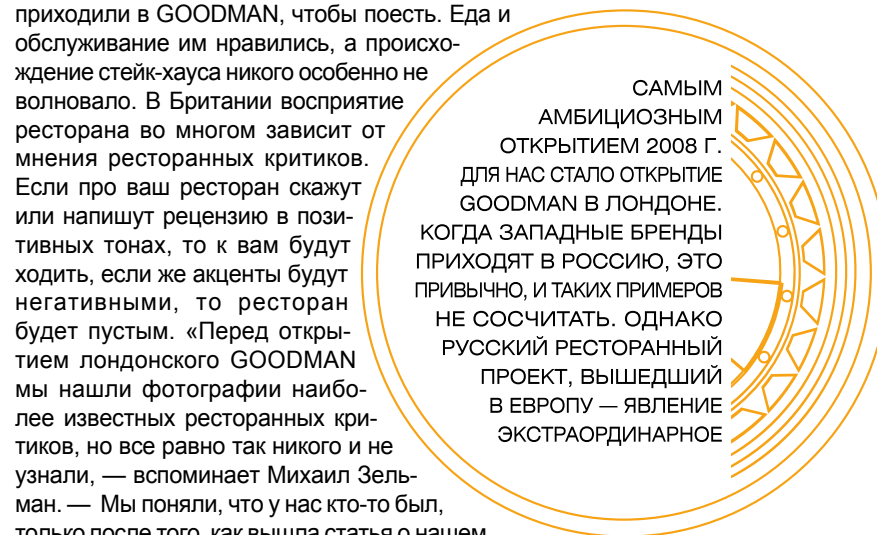
Потребители — 45%

На этапе роста количество точек сети растет, и для развития прежде всего необходимо наполнить все эти точки гостями. Особенно сложной эта задача становится в условиях кризиса. Поэтому в фазе роста основной нашей задачей стало формирование и увеличение доли наших постоянных гостей. Мы стали уделять особое внимание программам лояльности.

Наряду с этим важно удерживать внимание потребителей. Рынок растет, и мы должны оставаться интересными в развивающейся конкурентной среде. Любой бренд, сохраняя свой характер и ценности, должен развиваться, смотреть вокруг себя, находиться «в тренде». Именно поэтому, оставаясь «хорошим стейк-хаусом для хороших людей», в конце 2009 г. мы провели кампанию «Ешь стейки. Будь человеком», эпатазирующим имиджем которой стали люди в одежде из натурального мяса. Кампания вызвала бурную реакцию в обществе. Многим наш имидж показался излишне смелым. Однако можно с уверенностью сказать, что мы добились внимания к своему сообщению. Мы заставили людей говорить о качественном мясе, о стейках, о людях, о «Гудмане». Вывели их на нужную нам тему, по-настоящему взволновавшую их как бы «заново», благодаря форме, в которой это было сделано.

Выход в регионы — это всегда обращение к новой аудитории, а значит, поиск новых интонаций для коммуникации. Самым амбициозным открытием 2008 г. для нас стало открытие GOODMAN в Лондоне. Когда западные бренды приходят в Россию, это привычно, и таких примеров не сосчитать. Однако русский ресторанный проект, вышедший в Европу — явление экстраординарное. Михаил Зельман был первым в компании, кто заявил: наш уровень ни в чем не уступает мировому. Мысль открыть ресторан в Европе казалась

сумасшедшей. Но с другой стороны, мы знали, что фактически все наши проекты соответствуют тем стандартам качества, которые там приняты. Было некоторое опасение, касающееся отношения публики: как лондонцы воспримут появление российского стейк-хауса? В конце концов, для Америки и Европы история стейк-хаусов насчитывает столетия, у нас же этот формат существует всего несколько лет. Станут ли они доверять бренду, пришедшему из России? Однако оказалось, что все эти опасения несостоятельны. Люди приходили в GOODMAN, чтобы поесть. Еда и обслуживание им нравились, а происхождение стейк-хауса никого особенно не волновало. В Британии восприятие ресторана во многом зависит от мнения ресторанных критиков. Если про ваш ресторан скажут или напишут рецензию в позитивных тонах, то к вам будут ходить, если же акценты будут негативными, то ресторан будет пустым. «Перед открытием лондонского GOODMAN мы нашли фотографии наиболее известных ресторанных критиков, но все равно так никого и не узнали, — вспоминает Михаил Зельман. — Мы поняли, что у нас кто-то был, только после того, как вышла статья о нашем ресторане. Надо сказать, отозвались о нас весьма положительно, так что в этом плане никаких проблем не возникло».



Сотрудники — 35%

С каждым годом в АРПИКОМ работает все больше людей. Стандарт сервиса, заданный в нашей компании, требует значительной подготовки и особого отношения персонала к работе. У нас нельзя

относиться к делу формально. Каждый человек в ресторане влияет на успех, поэтому от каждого требуется полная самоотдача. Новые люди не всегда с ходу принимают эту философию. С выходом в регионы стало очевидно, насколько важно прививать каждому члену команды ту корпоративную культуру, которую мы так тщательно создавали.

Вспоминает Максим Артемьев, официант стейк-хауса GOODMAN: «Когда открывался «Гудман» в Киеве, мы поехали, чтобы готовить и стажировать наших украинских коллег. Помню, стейк-хаус только открылся, и буквально на второй-третий день выхожу я в зал в два часа дня, сидят гости — и никого из персонала. Я бросаюсь на кухню: Где вы все?! Гости пришли! А ребята спокойно так отвечают: «А у нас обед! Вот сейчас доедим — и пойдём».

Инвесторы — 10%

В фазе роста АРПИКОМ стал более привлекательным для инвесторов. Растет инфраструктура, расширяется и наша доля рынка. Кроме того, экономическая ситуация такова, что люди предпочитают вкладывать деньги в те отрасли, которые остаются рентабельными даже в кризис, а индустрия питания является одной из них. Мы получаем много предложений от людей, которые хотят инвестировать деньги в наши проекты. Однако пока те средства, которые у нас есть, покрывают все потребности бизнеса. Будущее развитие компании может потребовать новых финансовых вливаний, и тогда мы сможем выбрать наиболее интересного для нас партнера.

Прочие — 10%

Кризис, как ни странно, положительно повлиял на наши отношения с органами власти: власти поняли, что бизнес может просто не выжить в таких жестких условиях, и решили оказать посильную поддержку предпринимателям. Постановлением Правительства Москвы были приостановлены проверки местных органов

власти. Нельзя сказать, что проверки вообще прекратились, но их интенсивность и частота снизились, и мы смогли хоть немного «отдышаться». Впрочем, отстаивание своих интересов давно стало для компании рутиной.

Рассказывает Александр Ромашкин, директор юридического департамента по новым проектам FSC: «На нашем счету — десятки успешных судебных разбирательств. От каких только обвинений нам не приходилось защищаться! Одно из наиболее ярких воспоминаний — визит УБЭП в «Колбасофф». Нас пытались обвинить в том, что в ресторане «Колбасофф» их сотрудникам якобы продали бутылку водки на вынос, на что мы не имели лицензии. Впрочем, это было дополнительным пунктом, а основная претензия касалась анонса трансляции Олимпийских игр. За использование олимпийской символики нам грозил крупный штраф, но нам удалось доказать, что анонс был информационный, а значит, мы использовали символику не с целью получения выгоды. Злосчастную бутылку, как выяснилось, тоже продали отнюдь не на вынос, т. е. по всем правилам».

Открытие региональных проектов поставило перед компанией новые задачи. Так, если в Москве зависимость от поставщиков на стадии роста стала минимальной, то в регионах все надо было организовывать с нуля, причем ноль в Новосибирске или Киеве — это ноль, если так можно выразиться, в квадрате по сравнению с тем, что было в Москве.

Вспоминает Светлана Александрова: «Инфраструктура в регионах была развита гораздо слабее. Мы столкнулись со многими трудностями, начиная от отсутствия необходимых нам продуктов, заканчивая другим подходом к сотрудничеству со стороны поставщиков. Так, например, мы самостоятельно налаживали процесс доставки «нашей» австралийской говядины в регионы, договаривались о завозе других важных для нас продуктов. Полиграфия, посуда, униформа, оборудование — все это тоже нужно

было искать заново. У меня сложилось такое ощущение, что мы открываем не еще один ресторан «Гудман», а вообще абсолютно новый ресторан. Нам очень многие помогали, в том числе и поставщики из Москвы, снабжали контактами и рекомендациями».

GOODMAN в Лондоне преподнес другой «сюрприз». Согласно английскому законодательству, в меню мясного ресторана должно обязательно присутствовать отечественное мясо. Для нас это было затруднением: мы делали стейки в основном из австралийской говядины, которую нам поставляли уже вызревшей. Британская говядина - высококлассное мясо, но дело в том, что местные поставщики не были готовы снабжать нас вызревшим мясом. Это дало нам возможность воплотить свою давнюю мечту, создав в стейк-хаусе настоящий цех для вызревания. Таким образом, мы получили новый опыт работы с продуктом.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ РОСТА

Система управления сотрудниками (HR) — 40%

В фазе роста управление сотрудниками стало более технологичным: штат значительно вырос, руководство уже не могло отследить работу каждого в компании, и надо было свести к минимуму произвольные решения. Было решено ввести KPI. Разработали ключевые показатели эффективности в работе каждого сотрудника, влияющие не только на качество, но и на конкретные «цифры» в бизнесе, как доходной его части, так и в плоскости оптимизации расходной составляющей. «Привязали» влияние этих показателей на переменную часть дохода как коллег в Управляющей компании, так и в самих ресторанах. Поначалу многие негативно отнеслись к этому начинанию. Было мнение, что с введением KPI уменьшится заработок. На самом деле, все оказалось наоборот: большинство сотрудников стало получать

даже больше, а осознание конкретных результатов собственных усилий послужило дополнительной мотивацией. Ведение отчетности вскоре также стало привычным делом и уже не вызывало проблем.

2008 год стал временем особенно активного развития и совершенствования обучения в компании. На базе учебного центра появилось новое подразделение — Корпоративный университет имени Л.М.Крамаренко. Университет носит имя замечательного человека, которого мы, к огромному сожалению, потеряли несколько лет назад. Лариса Михайловна Крамаренко стояла у истоков корпоративного обучения, была одной из тех, кто создавал стандарты обслуживания гостей, принятые в компании. Корпоративный университет стал полноценным учебным заведением для тех сотрудников, которые хотят повышать свою квалификацию. Для каждой должности здесь разработана матрица обучения. Кроме обучения, Корпоративный университет предоставляет сотрудникам возможность делиться своим опытом и мыслями. В Клубе шеф-поваров обсуждают рецепты, делятся экспертной информацией о продуктах. В Клубе менеджмента отработывают методики управления процессами и персоналом. Отдельным формированием является Кулинарная академия — высшая школа мастерства для поваров и творческий плацдарм для создания и испытания новых рецептов.

С развитием компании появилась необходимость четкой расстановки приоритетов и создания правильной иерархии. Главные люди в компании те, кто зарабатывает деньги. В нашем случае это персонал ресторанов: повара, официанты, управляющие. Офис существует для того, чтобы облегчать жизнь ресторану: вести отчетность, разрабатывать мотивационные и обучающие программы, оптимизировать меню, выстраивать брендинг, задавать стандарты. По сути, все эти задачи должны называться не управлением, а профессиональной помощью. Мы решили закрепить это понимание на уровне названия компании. Так

Управляющая компания в 2008 г. была переименована в Помогущую компанию.

Кризис 2008 г. поставил перед нашей компанией, как и перед многими другими, болезненный вопрос о сокращении штата. У нас в компании лишних людей не было: мы подбирали персонал тщательно, и каждый наш сотрудник был профессионалом высокого уровня, со строго определенным функционалом и кругом обязанностей. Однако, чтобы выжить, требовалось создать более компактную структуру: ряд функций в кризисные времена оказался просто не востребуемым, и нам пришлось расстаться с некоторыми людьми просто потому, что для них не осталось работы. В основном такие сокращения коснулись офиса. Что же касается бизнес-единиц, то главным решением стала оптимизация графика персонала. Мы проанализировали загрузку ресторанов и пришли к выводу, что посменная организация работы не учитывает многих нюансов. Приход гостей в ресторан — процесс волнообразный, и только понимая это, можно создать оптимальный график работы официантов. На пиковые часы мы стали «выходить» максимальным количеством персонала, а в период «отлива» часть официантов получила возможность отдохнуть, отойти по своим делам. Таким образом, оставшиеся в зале более слаженно работали и получали хорошие чаевые. При новой организации работы многие сотрудники стали получать даже больший доход, чем в докризисные времена.

Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 30%

При постоянном росте цен на продукты — нам удается удерживать цены на прежнем уровне. Учитывая падение среднего чека, внедрение «антикризисных» сетов «Нью-Йоркский ужин» в «Гудмане», «Фиш-ужин» в фиш-хаусе «Филимонова и Янкель», «Итальянский ужин» в «Маминой Пасте», «Ужин «Колбасофф»

помогают нам удержать гостей, предложив им именно тот продукт и цену, которые им необходимы в настоящее время.

Региональные проекты по логике сетевого бизнеса не должны вносить коррективы в концепцию. Однако мы столкнулись с необходимостью сделать маленькое, но знаковое исключение: для лондонского GOODMAN нам пришлось отказаться от названия «стейк-хаус». В британской столице стейк-хаусом принято называть мясной fast-food с официантами. Такое позиционирование было абсолютно неприемлемо для GOODMAN с его акцентированно профессиональным отношением к мясу и всему, что с ним связано. Поэтому было принято решение назвать лондонский GOODMAN рестораном.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 20%

Тиражирование бизнес-единиц потребовало стандартизации всех элементов фирменного стиля. Нам важно, чтобы «Гудман» в Новосибирске ничем не отличался от «Гудмана» в Москве, поскольку это гарантирует узнаваемость и доверие к сети. Поэтому на этапе роста были созданы описания фирменного стиля (бренд-буки) для всех основных концепций.

Вспоминает Татьяна Яковлева, в то время менеджер по маркетингу, впоследствии (до середины 2011 года) руководитель службы продукта: «Наш фирменный стиль, уникальные идеи настолько понравились нашим коллегам-рестораторам, что они стали тиражировать их в своих ресторанах в Москве и регионах. Помню, как во время командировки в Петербург, зашли мы в ресторан, который все местные расхваливали нам, как самое лучшее место, где можно поесть стейки. Пока мы обедали, я почти на каждом шагу сталкивалась с какой-нибудь знакомой мне деталью — то плейсмет с изображением бычка, то формулировки в меню слово-в-слово такие как мы писали о наших стейках. И так было в каждом городе, в который мы приезжали. Первой

реакцией было возмущение, а потом пришло понимание: если нас копируют, значит мы лидеры и задаем тон в нашем сегменте рынка. Так что появился еще один стимул идти дальше – кто-то перенял нашу идею, а мы придумаем новую – еще интереснее и прогрессивнее!».


Выход в регионы стал новым шагом в освоении инфраструктуры. Менеджеры компании активно исследовали российский рынок, собирали информацию, ездили «в разведку»: Новосибирск, Петербург, Казань, Ростов-на-Дону, Екатеринбург... Ресторанный рынок в большинстве регионов был развит на порядок слабее, чем в столице: спрос был сформирован, а предложение явно недотягивало. При отсутствии серьезной конкуренции качество заведений в регионах, конечно, страдало. Было ясно, что серьезные сетевые проекты будут иметь здесь успех, и уже в 2006 г. мы понимали, что обязательно будем открываться в регионах. Решив начать региональное развитие, мы выбрали наиболее интересные предложения по аренде помещений, которые нам поступили на тот момент. Именно поэтому первыми региональными проектами и стали стейк-хаусы «Гудман» в Новосибирске и Киеве.

Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 10%

Рост сетей и выход в регионы ставит перед компанией новые задачи. Мы начали осваивать два совершенно непохожих региона: столицу Украины, связь с которой отчасти затруднена по причине того, что это другое государство, и столицу Сибири, нашу, российскую, но такую далекую от Москвы. Отработка моделей взаимодействия с такими непростыми регионами дает нам колоссальный опыт, который, безусловно, пригодится компании в будущем.

В связи с развитием бизнеса и расширением географии потребовалось внедрение более современных каналов коммуникации.

Региональная экспансия сделала необходимой использование IP-телефонии и видеосвязи. Каналы связи с регионами мы построили на базе оборудования Nortel. Появилась необходимость централизации телефонной связи с гостями, и вместо отдельных телефонных номеров для бизнес-единиц мы стали использовать call-центры для каждого бренда. Переход на call-центры дал нам много преимуществ: гостям стало удобнее бронировать столики, а мы получили новый канал коммуникации с целевой аудиторией. Операторы call-центра обладают всей информацией о сети и могут дать гостям консультацию по меню, рассказать о новых предложениях и акциях. Мы успешно использовали этот канал для продвижения удаленных ресторанов. В ряде случаев гости по привычке ходили в рестораны, находящиеся в центре, несмотря на то, что такой же ресторан открылся в их районе. Операторы call-центра рекомендовали новый ресторан, и впоследствии люди с удовольствием его посещали. Кроме того, с помощью call-центра мы пополнили наши базы данных и получили информацию для анализа. В частности, при анализе эффективности рекламных кампаний очень показательны ответы на вопрос «Откуда вы узнали о нашем ресторане?». Статистика звонков также является важным показателем для маркетингового анализа. Рост количества звонков с целью забронировать столик мы рассматриваем как положительный фактор. Мы ставили перед собой цель сформировать в обществе культуру предварительного заказа. Планирование загрузки ресторана помогает организовать работу таким образом, что даже в пиковые часы



КРИЗИС ДАЕТ
ВОЗМОЖНОСТЬ СТАТЬ БОЛЕЕ
ЭФФЕКТИВНЫМИ ВО МНОГИХ
АСПЕКТАХ: ПОСТРОЕНИЕ
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ, КАЧЕСТВО
КУХНИ И СЕРВИСА

мы можем обслужить гостей максимально быстро, без суеты и сбоев. Известно, что от правильной работы метрдотеля зависит до 30% дохода ресторана: грамотная «хозяйка» умеет распределить поток гостей оптимально, сохраняя высокую оборачиваемость столов. Однако эту работу гораздо легче выполнять, не импровизируя, а имея расписание заказа столов. Поэтому мы старались донести до наших гостей мысль о том, что гораздо удобнее заказать столик заранее. В таком случае и место будет наиболее удобное, и обслужат быстрее. Сейчас у нас нередки случаи, когда люди заказывают столик в нашем московском ресторане из Лондона или Парижа, когда еще только планируют поездку в Россию.

Экономический кризис повлиял на многие бизнес-процессы в компании. Сложный для бизнеса 2009 год заставил нас переосмыслить бизнес-модель и начать прорабатывать новые стратегии. Запуская проект в Лондоне, мы получили возможность более тщательно сравнить особенности ресторанного бизнеса в нашей стране и Европе. Одно отличие кажется нам наиболее значимым: если в Европе большая часть затрат приходится на персонал (25%), то у нас самой весомой статьёй расходов остается аренда (15—20% по сравнению с 8—10% в Европе).

Соответственно оптимизировать расходы в России можно, сокращая площадь ресторанов. Однако сокращать площадь зала — значит лишать себя возможности получать больший доход. Лучшее решение — экономить на аренде за счет уменьшения служебных площадей. Благодаря работе единого поставщика мы уже получили возможность работать без склада. Кроме того, у нас появилось подразделение, отвечающее за производство: если раньше все готовилось в ресторанах (разве что стейки централизованно нарезались в специальном цехе), то теперь значительная часть подготовительной работы вынесена за пределы ресторана: в производственном отделе мы делаем колбасы, соусы, заготовки для приготовления супов. Перемены, которые нам пришлось пережить, дали и новый

импульс к развитию, заставили оптимизировать многие процессы и в конечном итоге благоприятно сказались на деятельности компании. Безусловно, кризис дает возможность стать более эффективными во многих аспектах: построение бизнес-моделей, стратегическое планирование, качество кухни и сервиса, поскольку в настоящее время гости стали более требовательными ко всему, что предлагается им в сфере ресторанных услуг, и хотят получать наилучшее соотношение цены и качества.

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ АРПИКОМ (временной период не определен)

Несмотря на то что каждый год на российский рынок выходит множество новых концепций, он все еще далек от насыщения. В ближайшие годы ресторанный рынок будет переживать динамичный рост. Возрастет процент людей, которые будут регулярно питаться вне дома. Особенно бурно будет развиваться инфраструктура в регионах, где очень многие ниши до сих пор пусты. Компания АРПИКОМ будет активно развивать региональные проекты, а также продолжит выход на мировую арену, открывая рестораны в европейских столицах.

Сегмент casual dining будет расти за счет дальнейшей стагнации сектора fine dining, а также за счет сокращения количества fast-food сетей. Сегмент fast-food в том виде, в котором он существует сегодня, уже заметно сокращается, трансформируясь в отдельные специальные разновидности общепита, такие как «био fast-food», т.е. более качественное и здоровое быстрое питание. АРПИКОМ планирует освоить новую для себя нишу ежедневного питания в демократичном сегменте, предложив свой экспертный подход к качеству продуктов максимально широкой аудитории. Это логичный шаг для компании, которая всегда стремилась к развитию демократичного сектора рынка при сохранении качества услуги.

Мы полагаем, что в будущем нас ожидает более активное присутствие на российском рынке западных игроков, что позитивно скажется на уровне рынка в целом и повлечет за собой повышение профессионализма всех операторов ресторанного бизнеса. АРПИКОМ планирует и дальше повышать планку как в отношении качества продуктов, так и в отношении уровня сервиса. Для поддержания стандарта качества блюд компания будет и дальше

централизовать заготовку. Мы также ставим перед собой задачу снизить зависимость от импорта. Сырьевая независимость, к которой должен двигаться рынок в целом, должна нам в этом помочь. Что же касается сервиса, то главной задачей для нас станет обеспечение стабильности кадров. Чтобы затраты на обучение персонала были максимально эффективны, необходимо, чтобы сотрудники работали на одном месте определенное время. Это положительно скажется и на лояльности постоянных гостей, которым нравится год за годом приходить к одному и тому же официанту.

ИТОГИ ПО КОМПАНИИ АРПИКОМ

На развитие компании в первую очередь повлияли такие факторы, как:

1. Постановка сверхзадачи: формировать культуру питания вне дома

Компания АРПИКОМ вышла на ресторанный рынок, когда он еще только формировался, поэтому с самого начала наш успех очень серьезно зависел от развития индустрии в целом. Мы создаем ресторанные концепции, которые призваны работать долго, поэтому мы не можем не заботиться о том, каким будет будущее ресторанного рынка. Чувствуя ответственность за развитие индустрии, АРПИКОМ считает своим долгом задавать высокий стандарт качества и формировать в обществе культуру питания вне дома, которая является основой процветания ресторанного рынка.

2. Курс на инновационность и технологичность

В то время, как большинство операторов ресторанного рынка считали естественным относиться к своему делу почти как к творчеству, Михаил Зельман взял курс на технологичность: одними из первых в стране мы создали управляющую компанию, организовали все процессы по законам бизнеса. Многие наши решения, продиктованные стремлением к технологичности, оказались инновационными и определили нашу лидирующую позицию на рынке: отказ от складов и введение единого поставщика, перевод первичных заготовок в отдельный цех, создание лаконичного меню и акцент на монопродукте.

3. «Гостеориентированность» компании

Несмотря на то что АРПИКОМ появился и существует на рынке, далеко от насыщения, и борьба за клиентов между ресторанами не является такой острой, как в Европе, принцип «все для гостя» в компании реализуется в полной мере. Высокий уровень сервиса, который мы предлагаем, не сиюминутная необходимость, а стратегическое преимущество, влияющее на лояльность гостей.

4. Осознанное формирование в обществе спроса на продукт, который мы предлагаем

Обладая экспертными знаниями о продукте, АРПИКОМ считает своим правом и обязанностью формировать отношение общества к этому продукту. Компания заняла просветительскую позицию: регулярные мастер-классы для гостей, профессиональная презентация продуктов для гостей официантами, экспертные публикации в прессе призваны не только дать людям знание о том или ином блюде, но и сформировать спрос на него.

5. Зависимость от человеческого фактора

Ресторанный бизнес, как никакой другой, подвержен влиянию человеческого фактора. В сетевых концепциях, где единый стандарт качества особенно важен, такое влияние опасно. Даже при наличии идеально продуманной и отработанной бизнес-модели всегда есть риск, что что-то пойдет «не так» из-за официанта, пришедшего на работу в плохом настроении. Поэтому АРПИКОМ уделяет большое внимание повышению профессионального уровня каждого линейного сотрудника. Система корпоративного образования позволяет каждому члену команды стать настоящим мастером в своем деле, а понимание сотрудниками престижа своей профессии мотивирует порой эффективнее, чем многочисленные монетарные мотивационные программы, которые тоже обязательно внедряются.

6. Акцент на сильную корпоративную культуру

АРПИКОМ — это прежде всего команда. Каким бы технологичным ни был наш бизнес, он подчиняется законам ресторанной отрасли, где человек не винтик, а лицо бизнеса. В нашем деле вовлеченность каждого сотрудника играет важную роль. Поэтому мы уделяем большое внимание корпоративной культуре. Для компании важно развитие духа предпринимательства в каждом сотруднике, позитивный настрой, осознание официантами и поварами престижа своей профессии.

7. Принятие решения о развитии исключительно сетевых проектов

Решение о развитии сетевых проектов определило развитие компании АРПИКОМ. Руководство компании правильно оценило вектор развития ресторанного рынка: единичные проекты, которые раньше составляли его основу, теперь с трудом конкурируют с сетевыми концепциями. Тиражируемость стала сильной стороной концепций: она определяет эффективное управление и прогнозируемость финансовых результатов.

8. Работа с имиджем и моделирование репутации

Еда — это область, где доверие максимально важно. Человек иногда готов рискнуть деньгами или купить наудачу, к примеру, технику неизвестного ему качества, но рисковать здоровьем, обедая в не внушающем доверие заведении, он не станет. Завоевать доверие гостей — главное в ресторанном бизнесе. Зато компания, имеющая в своем портфеле множество ресторанных концепций, может позволить себе не проходить этот путь каждый раз заново: например, гости, которые знают качество «Гудмана», сразу выдают кредит доверия любой новой концепции АРПИКОМ.

9. Инфраструктурные ограничения: высокая арендная плата в Москве

Развивать рестораны в Москве экономически очень непросто: арендная плата «съедает» огромную часть бюджета. АРПИКОМ пошел по пути оптимизации расходов, сокращая бэк-площади за счет отказа от складов и перевода части заготовок в отдельные цеха.

10. Прогрессивный подход к размещению бизнес-единиц

В быстро меняющемся ресторанном рынке важно все время искать новые возможности. Одной из таких возможностей стал нестандартный подход к размещению. Мы одними из первых стали открывать рестораны в «спальных» районах: для нас очевидно, что развитие инфраструктуры приведет к тому, что для людей станет привычным посещать рестораны в шаговой доступности от дома. Приняв решение размещать рестораны в торговых, торгово-развлекательных и бизнес-центрах, мы получили целый ряд преимуществ и увеличили темпы развития бизнеса.

11. Приобретение международного опыта

«Гудман» стал одной из первых российских ресторанных сетей, вышедших в Европу. Приобретение опыта на международном рынке расширило наши горизонты, а новые задачи, которые нам пришлось решать, дали новый импульс для развития компании.