МАКСАТ ИШАНОВ

КАК СТАТЬ РЕСТОРАТОРОМ

ПРАВИЛА ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Информационная группа Ресторанные ведомости

УДК 338.46:640.432
ББК 65.431.14

И97

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

Ишанов, Максат Бяшимович

И97 Как стать ресторатором: правила получения прибыли / М. Б. Ишанов — М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020. — 168 с.

ISBN 978-5-6040952-9-4

«Как стать ресторатором. Правила получения прибыли» — это практическое пособие по созданию ресторанного бизнеса. Книга поэтапно рассказывает об эволюции личности ресторанного менеджера на конкретных прикладных примерах, показывает, как меняется отношение управляющего к задачам, проблемам и обязанностям при переходе с одной должности на другую, как трансформируется его мышление.

Это исследование будет полезно всем предпринимателям, стремящимся овладеть искусством создания HR-бренда, который позволит продавать рабочие места в компании как продукт. Информация, представленная в книге, научит системно принимать решения, эффективно управлять людьми и процессами, развивать компанию по международным стандартам.

Автор книги Максат Ишанов — известный предприниматель, ресторатор, прошедший путь от бариста в Coffee Bean до руководителя подразделений, а потом и целых сетей ресторанов GOODMAN, «Филимонова и Янкель», «Якитория», «Две палочки», Lambic, ныне партнер в управляющей компании Upster.

ISBN 978-5-6040952-9-4

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020
© Максат Бяшимович Ишанов, 2020

Содержание

Преамбула 6

Глава первая, вступительная
БАЗОВЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ 8

Глава вторая, дебютная
COFFEE BEAN. СТАНДАРТЫ ОБЩЕНИЯ С ГОСТЕМ 13

Глава третья, карьерная
GOODMAN. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ШТРАФОВ И ВЗЫСКАНИЙ 25

Глава четвёртая, рентабельная
«АРПИКОМ». ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В СФЕРЕ HoReCa 46

Глава пятая, антикризисная
«ДВЕ ПАЛОЧКИ». ИНСТРУМЕНТЫ ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ 64

Глава шестая, доходная
BIRD BQ. СОЗДАНИЕ РЕСТОРАНА ПОЛНОГО ЦИКЛА 77

Глава седьмая, выгодная
UPSTER. БИЗНЕС-ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ 104

Глава восьмая, прибыльная
UPSTER. БЕРЕЖНАЯ РЕАНИМАЦИЯ РЕСТОРАННЫХ ПРОЕКТОВ 123

Глава девятая, акционерная
IPO. ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ 139

Глава десятая, заключительная
LAMBIC. МАКСИМАЛЬНАЯ СТАВКА НА БРЕНД-ЛОКОМОТИВ 147

Максат Ишанов,
ресторатор

ОТ ИЗДАТЕЛЯ

Каждый управляющий ресторана хоть раз задумывался об открытии собственного заведения. Пришло время заняться этим всерьез! Книга «Как стать ресторатором?» поможет молодому менеджеру переосмыслить бизнес и реализовать свой потенциал! Максат Ишанов — талантливый и мощный бизнесмен. Он все время генерирует новые идеи и создает уникальные проекты. В 2002 году Максат начинал простым менеджером Coffee Bean, а в 2017 стал партнером в управляющей компании Upster.

Его предпринимательский опыт бесценен — и Максат впервые делится секретами своих побед. В его активе работа в компаниях-лидерах рынка «Арпиком», Food Retail Group, «Веста-Центр Интернешнл», высшие руководящие посты в сетях ресторанов GOODMAN, «Филимонова и Янкель», «Якитория», «Две палочки», Lambic. Максат Ишанов создал свою систему управления ресторанами. Эта книга о том, как шаг за шагом идти к четкой и ясной цели.

Книга поэтапно рассказывает об эволюции личности ресторанного менеджера на конкретных прикладных примерах. Как меняется отношение к задачам, проблемам и обязанностям управляющего при переходе с одной должности на другую. Настоящая трансформация мышления!

Это исследование будет полезно всем управленцам, как опытным, так и начинающим; не только специалистам ресторанного дела, но и предпринимателям из других бизнес-сфер. Оно подготовлено для тех, кто готов к серьезным революционным шагам в своей судьбе.

Михаил Зельман,
основатель компании «Арпиком»,
определившей ресторанный
облик Москвы

ПРЕАМБУЛА

Максат Ишанов пришел ко мне в GOODMAN совсем молодым человеком, но уже тогда в юном парне можно было увидеть будущего лидера индустрии.

Подход Максата к делу сразу выделил его, показал в лучшем свете. Секрет в том, что Ишанов относился к моему ресторану как к собственному бизнесу. Это невозможно было не заметить.

Когда мы что-то воспринимаем как лично свое, то обычно очень требовательны. На своих близких всегда тратим больше энергии, чем на других людей, потому что они нам небезразличны. И вот это неравнодушие к созданию продукта в Ишанове чувствовалось с первой секунды.

Почему это так важно?

Если человек усердно работает, относится к делу с воодушевлением, то его личность вырабатывает энергию, идеально пригодную для конфликта, на которой строится серьезный бизнес. Потому что для него важно то, что он создает. И человек начинает спорить с коллегами, доказывать свое мнение, старается быть принципиальным, не соглашается на компромиссы. Все это присутствовало в Максате. И он сразу стал ключевым игроком нашей команды. А дальше был долгий путь из пешек в ферзи.

Нельзя сказать, что карьера Ишанова складывалась безоблачно. В компании были люди, которые его обожали, но встречались и те, кому он мешал спокойно жить. Чего это стоило Максату — расскажет он сам. Но с точки зрения успешности бизнеса такая ситуация идеальна для конкуренции внутри команды. Максат доказывал в борьбе свою правоту. И тем самым наращивал «душевные мускулы», без которых больших денег никогда не заработать.

Жизнь не бывает без неудач, без неправильных решений. Но важно, как мы выходим из этого. Максат всегда умел находить в себе силы признать, если был неправ. И именно на этом строился его авторитет.

Со временем Ишанов закономерно пришел к тому, что конфликт — это не всегда лучшее решение проблемы. Что нужно слышать других и быть мудрее оппонента. И в тот момент, когда уровень его личной «премудрости» повысился до максимального, он стал лидером «Арпикома».

Что необходимо принять, прежде чем читать эту книгу?

Бизнес — это всегда столкновение интересов, это беспощадная внутренняя конкуренция. Если, кончено, это успешный бизнес. Поэтому искусство руководителя заключается в том, чтобы эту энергию конкуренции не переводить в личностную вражду. Самое важное — правильная атмосфера в команде, когда участники доверяют друг другу и дают своим коллегам возможность ошибаться.

Деловой человек состоит из напряженного сочетания двух сил. Первая — это искренний энтузиазм, горячая страсть, альтруизм, желание работать и быть частью чего-то большого и великого. Вторая — хладнокровное уважение к цифрам, умение экономить, правильно считать, резонно мыслить. Это как две ноги — если одна чуть короче, человек начинает хромать.

Проект должен содержать в себе как минимум одну обязательную составную часть: время, как ресурс, не может иметь ограничений в отношении вашей команды. Максат знал, что он может позвонить мне в любое время дня и ночи, и я буду готов с ним встретиться и обсудить любую проблему, деловую или бытовую. И это не значит, что я не умел говорить «нет». Суть и смысл бизнеса именно в том, что я, как руководитель, всегда сделаю все возможное, чтобы помочь преодолеть сотруднику какое-то жизненное препятствие.

В случае если с людьми выстраиваются такие отношения, когда они знают, что ты действительно готов быть рядом в трудную минуту, обсуждать самые сложные для них моменты, не наказывать, не кричать, а искать решение, то такой подход порождает ситуацию глубокого взаимного уважения. И дела ваши идут в гору.

Кстати, важный момент: если я сам не знал выхода, то честно в этом признавался, не боясь потерять лицо. Но не бросал Максата до тех пор, пока, рано или поздно, мы не решали проблему.

Но любой, даже самый успешный, проект заканчивается — и это нормально

Деловые партнеры — это люди, которые берут на себя риски и полную совместную ответственность за процесс, не разграничивая свои опасные зоны. И если дела идут хорошо, то возникают споры: благодаря кому? Если плохо, то начинают выяснять, кто прав, кто виноват. Любое партнерство — всегда испытание. И крепким оно бывает до того момента, пока совпадают цели.

Они необязательно должны быть абсолютно идентичны. Скажем, вы едете в Хельсинки, а я — в Мурманск. Но до Санкт-Петербурга мы можем ехать вместе. Или даже если мы оба купили билеты в Питер, только вы едете за молоком, а я — за цементом, задачи у нас совершенно разные, но при этом нам по пути. А когда само направление, как это часто бывает в жизни, становится разным, то и партнерство прекращается.

Однако этически правильно выстроенные отношения остаются на всю жизнь. У меня часто бывает желание собрать всех, кто когда-либо работал в «Арпикоме», снова вместе. И я уверен, что это непременно произойдет. Однозначно. Я вам обещаю.

ГЛАВА ПЕРВАЯ
ВСТУПИТЕЛЬНАЯ

1

БАЗОВЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ

В ресторанной сфере надо быть быстрым, важно быть своевременным, идти в ногу со временем, ловить ветер перемен, четко видеть тренд сегодняшнего дня. Все эти факторы имеют первостепенное значение, когда вы решаетесь открыть свое дело. Угадаете с выбором продукта, актуальность которого будет расти каждый день, — и ваша капитализация вместе с ним устремится к небесам.

Но вся ваша жизнь все равно не сведется к одной точке выбора. Намного важнее точно для себя понять, когда и как нужно выстраивать свою карьеру, свою деловую биографию. А для этого следует определенным образом сформулировать свои жизненные цели. Большинство совершенно не умеет этого делать. Но, закрывая эту книгу, надеюсь, вы уже овладеете искусством формулировки личных задач и сверхзадач.

У подавляющего большинства людей продвижение на избранном поприще определяет качество и содержание жизни. Но многие работают, так до конца и не понимая структуру своей карьеры. Они не мыслят простыми категориями: как я планирую разви-

ГЛАВА ВТОРАЯ
дебютная

COFFEE BEAN. СТАНДАРТЫ ОБЩЕНИЯ С ГОСТЕМ

Выбирать нужно ту профессию, которая поможет максимально проявить вашу личность. Остальное не имеет значения. Поэтому тут очень важно в самом начале сесть и решить: действительно ли ресторанный бизнес — та сфера, которой я готов посвятить свою жизнь.

Вот, например, официант — в России, к сожалению, это до сих пор даже серьезной специальностью не считается. Практически все рассматривают профессию официанта как временную работу подавальщика. «Гарсонов» по призванию почти не встретишь, они редко попадаются. В то время как западный опыт показывает, что, когда человек становится профессиональным официантом, он всегда будет востребован, обеспечен и сможет получать удовольствие, а главное — серьезный доход от своей работы. Но для этого нужно правильно использовать преимущества своего положения. Карьерный рост официанта — это путь из забегаловки в самый респектабельный ресторан города, где вы получите прямой личный доступ к людям, от которых зависит принятие решений. И, обслуживая соседние столы, вы получите возможность устанавливать «правильные» связи.

Еще в советское время служил «официант-легенда», который решал любые вопросы, потому что был

3

ГЛАВА ТРЕТЬЯ
карьерная

GOODMAN. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ШТРАФОВ И ВЗЫСКАНИЙ

ЕСЛИ ВАМ КАЖЕТСЯ, ЧТО ВЫ СКАЧЕТЕ НА МЕРТВОЙ ЛОШАДИ, — СЛЕЗЬТЕ С НЕЕ!

В 2004 году я являлся управляющим одной из кофеен сети Coffee Bean, но параллельно активно интересовался тем, что происходит в ресторанном бизнесе. Накапливались мысли о том, что вот уже более трех лет я вращаюсь в одной и той же сфере, и это узкоспециализированная ниша, в которой продолжается безумная дегустация одних и тех же блюд числом не больше двадцати. Мне стало не хватать воздуха, показалось, что я уже с ума схожу. Это был первый мой случай, когда сложилось четкое впечатление, что я «скачу на мертвой лошади». А значит, как советуют индейцы штата Дакота, пора с нее слезть.

Какое-то время я думал попробовать воскресить свою лошадь. Или овладеть искусством перемещения на призраке покойной кобылы. Потому что внешнее положение дел казалось весьма благополучным. Я был фактически директором в своей кофейне, и в гастро-кругах считался крутым профессионалом. Делал первые шаги на поприще медиа, получил приглашение выступить на известной радиостанции. И мой первый опыт публичного выступления стал весьма удачным. Благодаря работе в бизнесе удалось избавиться от замкнутости.

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

рентабельная

«АРПИКОМ». ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В СФЕРЕ HoReCa

4

В компании «Арпиком» прошел «золотой» этап моей карьеры, когда у меня появился наставник. Человек, с которого я брал пример. Человек, который давал возможность ошибаться. Человек, общаясь с которым, я впитывал и учился. Это была своеобразная наука. Речь не шла о прямых указаниях, мол, Максат, смотри, здесь сделай так. Просто, глядя на его решения, я постоянно размышлял, почему он так поступил, и приходил к собственным, окрыляющим меня выводам. Я в то время даже в стиле одежды стал перенимать его манеру «облачаться», хотя это происходило и незаметно для меня. И речевые обороты стал использовать, свойственные ему. Человеку, с которого я практически во всем брал пример. Речь идет о Михаиле Зельмане.

Меня Михаил тоже заметил сразу. Дело было так: я сразу влюбился в GOODMAN как образец идеального ресторана. Кирилл Мартыненко, ныне совладелец «Торро Гриль», а в те времена бренд-шеф GOODMAN, невероятно интересно рассказывал о продукте — о мясе и других блюдах. Тогда уже выстраивалась иерархическая система управления, и команды мне давал операционный директор, на тот момент Антон Лялин, ныне второй совладелец «Торро Гриль». Благодаря ему я понял структуру работы ресторана как профессиональной организации, а не стартапа, где каждый в ответе за все. «Один

ГЛАВА ПЯТАЯ
антикризисная

«ДВЕ ПАЛОЧКИ». ИНСТРУМЕНТЫ ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ

5

Когда меня спрашивают, тяжело ли быть лидером, я всегда отвечаю: нет, вы либо лидер, либо на другой позиции. Имея задатки вождя, вы кайфуете оттого, что остаетесь на острие ситуации. У меня так как-то с детства получалось, еще со школы. Если вам это приносит удовольствие, с этим нужно работать. Однако просто иметь лидерские качества недостаточно, необходимо все время развиваться.

Когда работаешь руководителем такого уровня в компании, кроме зарубежных поездок бывают еще дополнительные бонусы: личные помощницы, служебные автомобили, личные водители. Подобное надо принимать с благодарностью, ценить, но чтобы это не приводило к головокружению от успеха и задиранию носа. Потому что нужно четко понимать: если ты начинаешь «звездиться», у тебя падает результативность. Это становится сразу заметно — когда ты руководитель направления, результаты достаточно просто отследить, ты сразу видишь, что теряешь.

На такой работе необходимо трезво смотреть на вещи: кто «зазвездится», тот улетит в космос с билетом в один конец. В России обычно, став начальником, начинают воровать. В нашей компании зарплата сотрудникам начислялась на карточки (тогда это было еще не сильно распространено). Директор службы безопасности собрал со всех охранников

6 ГЛАВА ШЕСТАЯ

ДОХОДНАЯ

BIRD BQ. СОЗДАНИЕ РЕСТОРАНА ПОЛНОГО ЦИКЛА

Создание собственной оригинальной концепции ресторана для привлечения инвесторов начинается с ощущения новых потребностей людей, с предугадывания спроса на основе анализа рынка. Замысел, настолько конкретный, что его можно буквально «поставить на стол», возникает на основании всего предыдущего опыта. К примеру, я долгое время работал с мясом, и на себе прочувствовал, как это тяжело с точки зрения экономических показателей. Нужно было искать что-то иное. В процессе анализа концепции постоянно всплывают в голове, но цепляют и годятся для синтеза далеко не все. Но вот, наконец, одна зацепила, и я на ней всерьез сконцентрировался.

Эта идея родилась еще в 2014 году, когда были введены санкции и взлетели цены на продукты. Я точно понимал, что мы не сможем пропорционально этому росту закупок поднимать цены в меню. Хотя должны с точки зрения экономики, потому что увеличилась себестоимость. Но покупательская способность осталась прежней, и если мы адекватно поднимем цены, к нам просто перестанут ходить. При анализе цен на продукты стало понятно, что мясо птицы в наименьшей степени было подвержено росту цен. При этом исторически куры, гуси, утки, индейки — все есть местного производства и хорошего качества. Тут мне и захотелось открыть ресторан, меню которого будет построено вокруг мяса птицы.

Но возник вопрос: как же сделать так, чтобы это зацепило не только меня, но и потребителя? И при этом не превратиться в фастфуд, потому что KFC давно придумали, и в этом направлении организо-

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

ВЫГОДНАЯ

7

UPSTER. БИЗНЕС-ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

О том, как я решил объединиться с моим партнером Арсеномием Мамутовым, которому принадлежит сеть ресторанов Lambic, и создать управляющую компанию Upster, чтобы привлекать инвестиции под свою репутацию, я уже рассказывал в конце третьей главы. Теперь меня никто не заставляет выходить на работу вовремя, идти и вкалывать. Меня никто не оштрафует, кроме собственного бизнеса, который не интересуется моим эмоциональным состоянием. Ему вообще неважно, хочется мне сегодня проснуться или нет.

Когда начинаешь распоряжаться большим проектом, основное внимание требуется уделять самодисциплине. А главное — навести порядок в мозгах. Я, по примеру Дмитрия Менделеева, решил выстроить для себя некое подобие периодической системы элементов управляющей компании.

ОФИС	ПЕРСОНАЛ	ПРОЦЕДУРЫ
МОДЕЛЬ	АНАЛИЗ	ИНВЕСТИЦИИ
КОНТРОЛЬ	ПРОГНОЗ	КОНЦЕПЦИИ
ОТКЛИК	КРЕАТИВ	ЦЕЛЬ

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

прибыльная

UPSTER. БЕРЕЖНАЯ РЕАНИМАЦИЯ РЕСТОРАННЫХ ПРОЕКТОВ

Я недавно начал заниматься боксом. Вернее, в юности уже дрался в перчатках на ринге — но случилась ситуация, после которой сказал себе, что больше никогда не буду применять физическое насилие. Однако с тех пор много произошло событий, и я решил вернуться к профессиональным тренировкам. Сложность была не в том, что практически все надо осваивать сначала. Мешала память о том, что будет очень больно. Мы с моим партнером собрались делать все всерьез, так, чтобы каждое упражнение длилось по три минуты, как раунд на соревнованиях. И так два часа подряд. Я боялся второй раз входить в эту реку реального спорта. Но преодолел себя, потому что захотел вновь услышать звук правильно выполненного удара. По ходу всплыли из подсознания старые навыки, и теперь я получаю удовольствие в бою. Даже от боли.

После этого я пересмотрел свои управленческие инструменты — и перестал давать людям три шанса, их количество сократилось до двух. Считаю, что если в третий раз человек приносит вред, то уже ты в этом виноват. Прагматизм и здоровый цинизм должны руководить твоими решениями. Должна быть четкая цель, иначе вы начинаете топтаться на месте. Жестко сформулированная цель вызывает конкретное действие, это еще Станиславский говорил. Вы сможете делать больше за меньшее время. И при

9 ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

АКЦИОНЕРНАЯ

IPO. ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Традиционно в ресторане есть четкое разделение: существует владелец бизнеса, получающий прибыль, и наемный персонал, живущий на зарплату. Различные премии и бонусы общей картины не меняют. Но это вовсе не значит, что речь идет о единственно возможной схеме. Хозяевами своего заведения могут быть и официанты, и электрики, и даже младший помощник бухгалтера. Такое может произойти, если учредители поделятся с ними акциями своего предприятия. Это невероятно революционный шаг, но он возможен, и к нему стоит присмотреться поближе.

Точка отсчета

Практически любой ресторан, как юридическое лицо, представляет собой акционерное общество. Но широкую общественность это интересует обычно только с того момента, когда предприятие общепита размещает свои акции на бирже, и дальше начинается «большая игра». Акции то растут, то падают в цене, а их владельцы за минуту становятся миллионерами или разоряются.

McDonald's, например, решилась на IPO, отпраздновав продажу своего миллиардного гамбургера. В 1965 году компания выпустила свои акции на фондовую биржу NYSE по цене 22,5 долларов, а уже че-

10

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ

LAMBIC. МАКСИМАЛЬНАЯ СТАВКА НА БРЕНД-ЛОКОМОТИВ

Самая большая беда в нашем деле — человеческая зашоренность, потому что от нее рождаются злоба, зависть, недальновидность — и все это мешает двигаться вперед. Любые препятствия на пути к богатству возникают лишь от самодовольной глупости.

Когда я был наемным сотрудником, шел напролом, с открытым забралом. Не играл в игры, не прогибался. И это очень нервировало людей, которые были слабее. Рождало в них комплексы. Но, стремясь навредить лично мне, они портили бизнес своей компании. Слишком часто личные амбиции с отрицательным знаком мешают общему делу. Люди не могут отделить собственные эмоции от производственной необходимости. И принимают решения, базирующиеся на попытках самоутверждения, в ущерб делу и прибыли.

Это серьезнейшая проблема, из-за которой не срабатываются коллективы, ссорятся партнеры, увольняются официанты. Повар не понимает, что ты от него хочешь, управляющий теряет нить и направление своего предприятия. И речь идет не об отсутствии образования или широкого кругозора. Проблема в индивидуальной зашоренности, как следствии победы над разумом личных комплексов и нездоровых амбиций.

Вторая проблема — профессиональная ограниченность. На рынке не хватает подготовленных и гра-

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

Максат Ишанов

КАК СТАТЬ РЕСТОРАТОРОМ

Правила получения прибыли

Генеральный директор: Дмитрий Одинцов
Концепция книги: Дмитрий Маринин
Руководитель проекта: Алина Кофанова
Редактор: Ольга Ивенская
Обложка: Наталья Кожинова
Верстка: Борис Ремпель

Подписано в печать 03.09.2019. Формат 60 × 90 1/8. Бумага мелованная.
Гарнитура Journal, HeliosCond. Печать плоская офсетная.
Усл.-печ. л. 10,5. Тираж 7000 экз. Заказ

ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости»
115093, Москва, ул. Дубининская, 90
Тел: (495) 9213625
E-mail: info@restoved.ru