



**Джон Шоул:**  
«Уберите охранников-роботов,  
стоящих у входа в ваш отель или ресторан»

# Искусство гостеприимства

Электронный журнал  
декабрь 2016 – январь 2017  
Часть I

# БИЗНЕС В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

Специальный совместный выпуск журналов «РесторановедЪ» и «Современный Отель»

**Welcome Forum**

Санкт-Петербург  
15-16 февраля 2017 года

Генеральные партнеры



Hotel Vedensky

— St-Petersburg —  
PARUSA RMC

# II Международный форум **Искусство гостеприимства** в Санкт-Петербурге

**Открытие года**  
в ресторанном и гостиничном бизнесе!

- ведущие эксперты
- тематические конференции,
- практические семинары,
- круглые столы
- мастер-классы

**Только актуальные темы и эффективные решения!**

Интересное общение! Новые деловые контакты!

**Организаторы форума** —  
профессиональные отраслевые  
журналы «РесторановедЪ»  
и «Современный Отель»

**[welcome-forum.ru](http://welcome-forum.ru)**

8 812 493 44 04  
[pr@mediavibor.ru](mailto:pr@mediavibor.ru)



# В Петербурге состоится Форум «Искусство гостеприимства»

В течение двух дней, 15 и 16 февраля 2017 года, в Санкт-Петербурге состоится II Международный Форум отельеров и рестораторов «Искусство гостеприимства». Мероприятие организовано издательством «Наша деловая пресса» в рамках проекта Welcome Forum.

На сей раз, местом, где соберутся профессионалы гостиничного и ресторанного бизнеса из России, стран ближнего и дальнего зарубежья, станет отель «Введенский».

В его конференц-залах пройдет обширная деловая программа, состоящая из различных семинаров, презентаций, круглых столов и тренингов. Кроме того, участников и гостей форума ждет выставка товаров и услуг для индустрии гостеприимства.

В качестве спикеров приглашены ведущие эксперты отрасли, известные российские отельеры и рестораторы, специалисты компаний-лидеров рынка.

В процессе живого общения

На Первый Международный форум «Искусство гостеприимства» собрались отельеры и рестораторы со всей России, стран ближнего и дальнего зарубежья

участники мероприятия смогут выявить самые актуальные вопросы, найдут решения существующих проблем, поделятся практическим опытом.

Каждый, кто примет участие в данном масштабном событии, получит не только полезную информацию и ценные советы от гуру бизнеса, но и сможет установить долгосрочные деловые контакты.

Форум «Искусство гостеприимства» дает реальную возможность быть в числе лидеров отрасли и обладать теми знаниями, которые позволяют вывести любой ресторанный или гостиничный проект, вне зависимости от его формата и концепции, на качественно новый уровень.

Главная задача форума — объединить профессиональное сообщество, стать современной площадкой для обсуждения текущей ситуации и перспектив дальнейшего развития рынка.

Подробнее о мероприятии на нашем сайте [www.welcome-forum.ru](http://www.welcome-forum.ru)

По вопросам участия и сотрудничества обращайтесь по телефонам в Санкт-Петербурге: (812) 493-3373 и (812) 493-4404

Контактное лицо: менеджер по PR — Ольга Клименко, [pr@mediavibor.ru](mailto:pr@mediavibor.ru)



# Содержание

## РЕСТОРАНОВЕДЬ

### СОБЫТИЕ ГОДА

**3** В Петербурге состоится Форум «Искусство гостеприимства»

**7** От классификации до квалификации

### АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

**8** Джон Шоул: «Уберите охранников-роботов, стоящих у входа в ваш отель или ресторан»

**34** Дмитрий Журкин: «В непростые времена роль и ценность профессионала возрастает многократно»

### ПРОЕКТ ГОДА

**16** Деловой клуб журнала «Ресторановедь»: все свои!

### ИТОГИ ГОДА

**18** Экономика определяет форматы

### ОСНАЩЕНИЕ РЕСТОРАНА

**28** Сердце современной кухни

**32** Winterhalter: эксперт в вопросе посудомоечных систем

### АВТОМАТИЗАЦИЯ & IT РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

**37** Ресторан на ладони или шаг в будущее

**42** Воплощая идеи в реальность

### ВПЕЧАТЛЕНИЕ ГОДА

**38** Пьемонт: вселенная виноделия

### ЛЮДИ ГОДА

**46** Леонид Гарбар: «Я не делаю двухлетние проекты»

**52** Николай Митчин: «Успех ресторана – в его концепции»

**58** Гаяне Бреилова: «Я продолжаю хулиганить в ресторанном бизнесе»

**66** Арам Мнацаканов: «Я сумел найти дело своей жизни и занимаюсь им с удовольствием»

Деловой клуб журнала "Ресторановедь" – новый проект для профессионалов ресторанного бизнеса. Каждый из его участников получает возможность в формате живого общения с обсудить самые важные вопросы отрасли, найти решение актуальных задач и просто с пользой провести время в кругу коллег. О первых двух заседаниях клуба читайте в нашем репортаже.



## 16

Современный ресторанный бизнес переживает не самые простые времена. Об основных тенденциях в нем, главных проблемах и перспективах отрасли рассуждают признанные эксперты рынка, у каждого из которых немалый практический опыт по открытию и ведению успешных проектов. Рестораторы называют наиболее востребованные форматы в сегменте массового питания, дают прогноз на будущее.

## 18

О роли сомелье в ресторане, о важности этой профессии для отрасли, а также о том, как стать настоящим знатоком и действительно разбираться в винах мы беседуем с Дмитрием Журкиным, директором по импорту группы "Ладога" и одновременно идейным вдохновителем, Главным Мастером школы сомелье Wine Masters.

## 34



Эксклюзивное интервью, которое дал нашему изданию гуру сервиса Джон Шоул, позволяет по-новому посмотреть на всю систему обслуживания в российских отелях и ресторанах. В доверительной беседе эксперт



с мировым именем делится своими впечатлениями от увиденного в России, но и дает профессиональную оценку ситуации, а вместе с тем множество полезных советов, как сделать индустрию поистине гостеприимной.

8

Каким был 2016 год для гостиничного бизнеса, что стало главным событием в нем и главной проблемой отрасли? Об этом и многом другом мы подробно побеседовали с несколькими известными экспертами отельной сферы, постоянными экспертами журнала "Современный отель". Каждый из них, как и ожидалось, по-своему оценил показатели рынка и достигнутые результаты, выразив собственное мнение по поводу перспектив индустрии.

76

## СОВРЕМЕННЫЙ ОТЕЛЬ

### ПРОЕКТ ГОДА

74

Деловой клуб журнала «Современный отель»: секреты искусства гостеприимства

### ИТОГИ ГОДА

76

Гостиничный бизнес: Итоги года

### ТЕХНОЛОГИИ ЧИСТОТЫ

84

Стирка в отеле: разговор начистоту

87

Услуги прачечной: мнение специалиста

### АВТОМАТИЗАЦИЯ & IT

88

В Новый год с Новым продуктом!

### ОСНАЩЕНИЕ ОТЕЛЯ

90

Удивлять и не экономить на уровне комфорта

### ЛЮДИ ГОДА

94

Корнелия Бринкман, глава бизнес совета отелей Марриотт в России: «Дарите гостю эмоции и впечатления, которыми он захочет поделиться с другими»

104

Харальд Бюркле: «Душа отеля — его сотрудники, и именно они делают его отелем класса люкс»

112

Андрей Демишин: «У нашего региона колоссальные возможности»



#### Бокалы, стаканы, шоты

Стильная, экологичная посуда  
Разнообразие форм и цветов  
Материал: поликарбонат, акрил, полипропилен  
Небьющаяся, можно мыть в посудомоечной машине  
Нанесение логотипа любой сложности  
Производство Италия

Компания «Ресурс»  
(812) 963-2333, (981) 721-7768  
www.nipco-it.ru info@nipco-it.ru



#### Миниформы для фуршетов FINGER FOOD

Одноразовые класса премиум, сверхпрозрачные  
Экономят место, эффектно смотрятся  
Идеальное дополнение при сервировке  
Более 30 видов, цвет прозрачный в наличии  
Производство Италия

Компания «Ресурс»  
(812) 963-2333, (981) 721-7768  
www.nipco-it.ru info@nipco-it.ru

## От редакции

В конце года мы решили представить вашему вниманию наш новый проект — электронный журнал «Искусство гостеприимства». Это издание, в котором объединены тематики двух журналов нашего издательства — «Ресторановедъ» и «Современный отель». В «Искусстве гостеприимства» будут представлены лучшие уникальные статьи о технологиях ведения бизнеса в секторе HoReCa, принципах и правилах клиентоориентированного сервиса, эксклюзивные интервью с лидерами рынка, обзоры соцсетей, дайджест лучших публикаций в «Ресторановедъ» и «Современном отеле» и многое другое. Журнал «Искусство гостеприимства» будет выходить только в электронном виде и станет интересным и полезным дополнением к нашим печатным изданиям.

В первом новогоднем номере проекта представлены как эксклюзивные материалы, так и своеобразный дайджест публикаций за год. На его страницах — обзор значимых для индустрии гостеприимства событий, яркие цитаты известных в отрасли людей, статьи на темы, актуальные для сегмента HoReCa, и, конечно, наиболее интересные интервью с успешными рестораторами и отельерами.

Таким образом, у вас есть реальная возможность пусть ненадолго, но вернуться в прошлое, оценить его и построить план на будущее, благо новый год не за горами.

Искренне надеемся, что наш творческий эксперимент придется вам по душе и будет по-настоящему полезным для дальнейшего развития вашего бизнеса.

Собственно, именно для этого мы вот уже десять лет выпускаем наши журналы. Пусть они и дальше будут для вас профессиональной настольной книгой.

Электронное издание «Искусство гостеприимства» позволит каждому, кто его получит, не просто перелистать виртуальные страницы, а вспомнить что-то важное и, может быть, найти правильную идею на перспективу и реализовать ее в новом году.

Интересного чтения. Удачи в бизнесе и — с наступающим!

**Алексей Журавлев**

Журнал для владельцев, управляющих и специалистов ресторанного бизнеса (до 2010 года издание выходило под названием «Современный бизнес. Ресторан»)

[www.restoranoved.ru](http://www.restoranoved.ru)  
[www.hotelexecutive.ru](http://www.hotelexecutive.ru)

Проект издательства  
**«Наша деловая пресса»**

Генеральный директор/главный редактор издательства: Александр Марков

Шеф-редактор: Алексей Журавлев

Редакция: Юлия Яковлева, Анастасия Шадская, Александр Дмитриков, Дарья Антонова

Исполнительный директор: Евгения Кузнецова

Начальник отдела рекламы:

Валентина Голубева

Менеджеры по рекламе:

Елена Миндерова,

Менеджеры по работе с клиентами:

Ольга Клименко

Менеджеры по подписке:

Анна Губская

Директор по IT: Дмитрий Мазов

Веб-дизайнер: Нина Тимофеева

Дизайн, предпечатная подготовка:

Кирилл Раевский

Корректор: Нина Мирзоева

Фото: Владимир Тилес, Евгений Елинер, Дарья Антонова

Фото на обложке предоставлено компанией RESTART

Журнал «Ресторановедъ» 11 (74)

ноябрь 2016

Св-во ПИ № ТУ 78-00156 от 17.11.2008 г. выдано Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций по СПб и Ленинградской области

Учредитель Марков А. В.

Издатель ООО «Издательство

«Наша деловая пресса»

Перепечатка материалов допускается только с согласия ООО «Издательство «Наша деловая пресса». Товары, рекламируемые в номере, подлежат обязательной сертификации. Ответственность за сведения в рекламе несет рекламодатель.

Замечания и пожелания по доставке журнала можно отправить на электронный адрес: [podpiska@restoranoved.ru](mailto:podpiska@restoranoved.ru)

Адрес редакции и издателя: 196084, Санкт-Петербург, ул. Коли Томчака, 28/1, БЦ «Гепард»

E-mail для писем: [info@mediavor.ru](mailto:info@mediavor.ru)

Телефон/факс:  
(812) 493-3373, 493-4404



# От классификации до квалификации

Уходящий 2016 год в российской индустрии гостеприимства прошел под влиянием не самой простой экономической ситуации в стране, осложненной целым рядом событий, произошедших на международной арене.



Так, например, продленные Европой санкции в отношении нашей страны не могли не сказаться на климате в ресторанном и гостиничном бизнесе. Однако, как известно, у каждой медали есть две стороны.

В итоге в связи с отсутствием большинства некогда привычных продуктов отечественным промышленным предприятиям и фермерским хозяйствам пришлось не просто активизироваться, а тщательнее следить за качеством производимой продукции, оптимизировать логистику, стабилизировать поставки и искать каналы сбыта.

Отельеры также перестраивались, реагируя на изменения «географии» турпотоков. Они, как известно, произошли потому, что россияне стали активнее путешествовать внутри страны, а представители, в первую очередь, стран Азии и Ближнего Востока, обратившие внимание на Москву, Петербург и другие города нашей родины.

Кроме того, 2016 год для гостиничного бизнеса прошел под знаком кампании по классификации, одобренной на самом высоком уровне, и попытки решить судьбу мини-отелей и хостелов, работающих в жилом фонде. И если поначалу казалось, что одно

мероприятие пройдет в строго определенные правительством сроки, а другой процесс также не затянется надолго, то достаточно скоро выяснилось: далеко не все настолько однозначно. По крайней мере, сроки классификации неожиданно-ожидаемо продлили, а закон о запрете на малые средства размещения в жилых домах был принят в первом чтении и... застрял.

А вот ЕГАИС, которую многие рестораторы поначалу восприняли, мягко говоря, неоднозначно, подобной участи избежала, ее таки внедрили.

Впрочем, этого следовало ожидать, так же, как и проведения в России двух футбольных турниров планетарного уровня — Кубка конфедераций в 2017-ом и чемпионата мира в 2018 годах.

К ним вся индустрия гостеприимства готовится достаточно давно. Время покажет, насколько успешно. По крайней мере открываются новые и проводится реновация существующих гостиниц и предприятий массового питания разных концепций и форматов, что неслучайно, ведь и отельеры, и рестораторы возлагают на данные события немалые надежды. Правда, справедливости ради стоит сказать, что уже сейчас все чаще звучат опасения

за судьбу отрасли по окончании турниров, когда схлынет ожидаемый турпоток. Говорят и о перегревании рынка в стремлении заработать максимум денег в период футбольной активности.

Да, правительство заблаговременно приняло решение, ограничивающее тарифы на проживание в отелях, в зависимости от их звездности, но насколько такой шаг окажется по-настоящему действенным, не берется предсказать никто.

Куда более ясное будущее у вступившего в нынешнем году в силу закона, касающегося профессиональной квалификации, в том числе работников сегмента HoReCa. Он также вызвал неоднозначную реакцию в отрасли. Но это едва ли изменит ход событий. И тем, кто работает в отелях, и тем, кто связан с так называемым массовым питанием, придется подтверждать свою квалификацию и уровень профессиональных притязаний.

Произойдет ли в связи с этим масштабная перестройка в индустрии гостеприимства, узнаем совсем скоро. Процесс запущен, его не остановить и результатов ждать осталось, думается, недолго. Новый год не за горами, и он даст ответы на многие вопросы.

A portrait of John Shoul, a middle-aged man with short, dark hair, smiling warmly. He is wearing a dark suit jacket, a white dress shirt, and a patterned tie with red, black, and yellow stripes. He has a gold ring on his left hand and a yellow pocket square in his jacket. The background is a plain, light-colored wall.

Джон Шоул:

**«Уберите охранников-роботов, стоящих у входа в ваш отель или ресторан»**



В декабре Петербург посетил эксперт мирового уровня по сервисным стратегиям и клиентскому сервису Джон Шоул, ставший хэдлайнером Synergy Service Forum 2016. Гуру культуры обслуживания по версии Time и Entrepreneur дал эксклюзивное интервью нашему изданию.

**— Господин Шоул, какие тенденции можно отметить в современном клиентском сервисе ресторанов и гостиниц?**

» Первое, что должны понять сотрудники — они работают в клиентском сервисе. Руководители отелей очень беспокоятся по поводу ковров, освещения и прочего. Если, например, директору сказать, что нужно реконструировать гостиницу и выделить ему на это 5 млн долларов, он обрадуется, у него начнет активно биться сердце, потому наконец-то можно ее отремонтировать. Но если вы ему скажете, что надо потратить 20 тысяч долларов на обучение сотрудников, то это будет для него ударом. Каждый день персонал убирает столы, чистит номера — это все отлажено. Но руководители не желают учить свой персонал искусству работы с клиентом. И красивые ковры на полу, конечно, прекрасно, но клиентский опыт заключается в том, что они видят реальное положение дел в отеле. Гостиницы в России действительно очень слабы с точки зрения клиентского сервиса.

**— Российские предприятия индустрии гостеприимства сильно отличаются от западных?**

» В вашей стране нет делегирования полномочий в том объеме, который нужен для решения многих проблем гостя, у сотрудников низкий уровень обучения и очень много формальных правил. Например, в Москве есть отель сети Radisson. Очень дорогой отель, в нем красивая мебель, но там, похоже, никого не учили клиентскому сервису. Для сравнения: в Radisson Blu на 1/3 ниже стоимость, но более высокий клиентский сервис. Проблема гостиниц еще и в том, что они везде ставят охранников. У вас должны быть агенты по клиентскому сервису, но не охранники. В московской гостинице я попросил такого служащего сфотографировать меня

с клиентом — мне сказали «нет». В этом отеле охранники не помогают никому с багажом. Поэтому руководство должно понимать, в чем заключается ценность клиентского сервиса, должны доверять клиенту и своим сотрудникам — это идет вразрез с русской культурой.

Получается, что в ваши гостиничные двери заходят враги. Мы не боимся обучать и развивать сотрудников, потому что они могут уйти, их кто-то перехватит. Поэтому проще держать глупых людей, которые будут работать и никогда не уйдут от вас. Даже сама мысль потратить деньги на персонал недопустима!

В индустрии гостеприимства наиболее важная составляющая повседневной работы — это имя клиента. Подумайте о ресторане — в скольких заведениях запоминают имя и фамилию клиента? Нигде — даже здесь, в Петербурге, где тысячи ресторанов. Пища есть пища — это опыт клиента. Но, если бы мне принадлежал ресторан, я бы хотел, чтобы мои сотрудники помнили имя каждого клиента — это искусство. «Балчуг Кемпински» — рядом с Красной площадью в Москве — единственная гостиница в России, в которой меня называли по имени.

## Создание сервисной культуры

- Видеть себя как лидера сервиса, а не банк, ритейлера или провайдера услуг
- Использовать технологии в ведении бизнеса
- Создавать правила и процедуры, удобные для клиентов
- Эффективно развивать и обучать сотрудников
- Обучать весь персонал

Вообще, я обычно останавливаюсь там, где удобно моим деловым партнерам и клиентам.

У каждого человека есть черта — он хочет быть особым. Поэтому то, что к вам обращаются по имени — одна из важных составляющих работы ресторана и гостиницы. Второе — нужно понимать правила и методики работы с клиентами, чтобы им было проще с вами работать, потому что все люди разные, и им нужно что-то свое. Мы ограничиваем своих сотрудников, говорим: у нас есть правила, работаем только так, и никак иначе. А должны научить сотрудников делегировать полномочия, чтобы каждый смог принять решение тут же в пользу клиента — потому что клиент всегда прав, вне зависимости от того, думаете ли вы, что он сумасшедший или нет. Если будете заботиться о клиентах, то они вам много денег принесут.

Повесить новую люстру, постелить ковры в ресторане — это дорого. Но не так уж дорого 50 или 200 человек сотрудников обучить навыкам

**”** *К сожалению, в России многие думают, что качество сервиса можно повысить за счет найма большего числа сотрудников. Но показатели компании можно увеличить, если развивать сам сервис.* **“**

и искусству работы с клиентом. Самый приятный человек, с которым я пообщался здесь, в гостинице «Санкт-Петербург» — это обычная горничная, она улыбнулась мне, пожелала доброго утра. Наиболее важный человек в ресторане — это не владелец, а рядовой сотрудник, который получает минимальную зарплату. Именно с ним вы сталкиваетесь постоянно. Он играет важную роль. Если мы хотим быть лидерами сервиса в гостиничном или ресторанном деле, нужно этого человека научить первоочередным техникам работы с клиентом.

У одной мировой сети пятизвездочных, например, есть такая программа «Yes, I can!» («Да, я могу!»). Они ее запустили лет двадцать назад. Пять-семь лет назад программа обновлялась. Реклама, которая не обновляется 20 лет — это глупо. Но мы же хотим горничную в данную программу поставить, чтобы она полностью изменила свою жизнь. Допустим, ей 24 года, программа для нее будет длиться 8 часов. Такой программы недостаточно на всю оставшуюся жизнь. Надо постоянно сотрудникам давать обновленные материалы, нельзя использовать одну и ту же программу, потому что они тут же могут уснуть, если будут слышать одно и то же. Вы можете двухлетнего ребенка посадить, включить ему мультфильм, и он 20 раз будет смотреть его. Но со взрослым человеком это не сработает. Если хотите научить сотрудника передовым навыкам, то программы следует менять. Я полагаю, что обновленные материалы должны поставяться сотрудникам каждые четыре месяца. В гостиничном бизнесе текучка кадров составляет, наверное, 50%. Сотрудники меняются очень часто, но есть и те, которые годами трудятся на одном месте. Новые сотрудники должны пройти обучение.

Вы можете прийти в любой институт в России или США, но не найдете там специального курса по клиентскому сервису.

**— Почему так получается?**

**»** Каждый думает, что это и так понятно. Вся система образования

## Трудности на пути к сервисной стратегии

- Одноразовые акции – Вкус месяца
- Как только первое лицо теряет фокус, все потеряно
- Необходимо сосредоточиться на стратегии и никогда не сдаваться
- Отдел персонала не понимает стратегию и откладывает проведение обучения по сервису
- Процесс на всю жизнь
- Слишком большая зависимость от технологии, а не от людей
- Сложно подтолкнуть сотрудников применять полномочия
- Все слишком сильно завязано на процессах и процедурах



больше концентрирует внимание на одних терминах и теориях, вместо того, чтобы фокусироваться на реалиях бизнеса. Это похоже на пример с именем клиента.

— **Чему нужно учить персонал в первую очередь?**

» Сотрудники должны улыбаться, они должны заставить почувствовать человека, что каждый клиент для них особенный. Вот почему надо обращаться к нему по имени. У меня есть программа, которая называется «Feelings» («Чувства»). Это наиболее успешный курс по клиентскому сервису. И те шесть навыков, о которых я говорил еще в 80-ом году, остались неизменными.

**Первый** — нужно себя чувствовать хорошо. Если у вас день не задался, вы невольно можете как-то показать это клиенту. Владельцы ресторанов и гостиниц — очень успешные люди, а вот их сотрудники, напротив, очень «хрупкие». Чтобы им испортить день, потребуется мало. Но потом, общаясь с гостями, они не смогут никак скрыть свои чувства, что отразится на работе. А сотрудники должны чувствовать себя хорошо, сконцентрироваться на своем мастерстве.

**Второй** — научиться располагать к себе клиента. Это и улыбка, и теплота с вашей стороны. К примеру, по тональности голоса можно судить, заботит эта проблема сотрудника или нет. Если бы я работал в гостинице, у меня бы были такие посланники клиентского сервиса: молодая привлекательная девушка, которая улыбается гостю, приветствует его и одновременно представляет себя: «Добрый вечер, меня зовут Ольга, а вас? Александр, вы в нашей гостинице уже останавливались? Давайте я вас отведу на рецепшен. Андрей, займетесь Александром?»

Кто вообще задумается о краже в гостинице, если к нему обращаются по имени? А мы зачастую нанимаем на работу роботов. Они не живые, просто так стоят или сидят.

**Третий** — положительное общение, как вербальное, так и невербальное: тон голоса, к примеру. Этому не научишься. Вас будут учить сложным системам, которые никому

## Подход к работе

- Ориентация на клиентах, а не на конкурентах
- Искренняя страсть к созданию нового
- Приверженность совершенству в работе
- Готовность думать о долгосрочной перспективе

не понятны, кроме учителя — и это вам не поможет.

**Четвертый** — держать свое слово, выполнять то, что обещали: вы должны выполнять свои обещания. Некоторые делают то, что обещали, другие — только говорят. Во многом, все зависит от скорости. «Господин, через 5 минут мы принесем вам багаж», «Суп подадут через 10 минут».

В ресторане сотрудник забывает о заказе, его это не беспокоит — в итоге он врет клиенту. Вы можете быть приятным в общении человеком, но если вы не выполняете обещания перед клиентом, то у вас ничего не получится — это не клиентский сервис.

**Пятый** — должен быть навык слышать клиента. «Александр, что бы вы предпочли сегодня на ужин?» Если вы задаете вопросы, то всегда ли действительно прислушиваетесь к тому, что говорят? Когда вы уходите из ресторана, обычно официант спрашивает: «Вам понравилось?» Иногда гость может ответить: «Нет, мне не понравилось», и нужно наблюдать за реакцией сотрудника. Он не слушает, что ему отвечают! Ведь у нас столько всего происходит, что сам ответ нас не беспокоит. Мы действительно не всегда прислушиваемся к клиенту. В гостинице вы же записываете имя и фамилию — по-другому клиент просто не сможет въехать. Научитесь не только записывать, но и запоминать, слышать.

**Шестой** — нужно учиться своей работе и пониманию того, что все они встречают гостей. Вы сразу увидите, понимает ли сотрудник, что он делает. Тогда в ресторане будет проще всего добиться, чтобы люди охотно

”Нужно обучать сервису всех, даже охранников и уборщиц.“

- Клиенты ценят исключительный сервис
- Стремитесь к совершенству – предоставляйте компенсацию
- Цените сотрудников и клиентов
- Оценивайте результаты по прибыли и снижению жалоб
- Сервисная стратегия существенным образом влияет на имидж, бренд и долю рынка

тратили свои деньги. В гостинице каждый сотрудник должен знать все о ней. Зачастую, сотрудники сфокусированы исключительно на своей работе: носильщик только носит сумки, горничная убирает комнаты.

#### – В чем главная проблема обучения качеству сервиса?

» Из-за текучки кадров, из-за того, что мы не платим достаточно, мы не способны и не готовы тратить деньги как на вложение в обучение персонала.

С уверенностью могу сказать, что в любом ресторане работает на 10–20% больше сотрудников, чем нужно. Мы полагаемся на эти «человеческие тела», которые работают с клиентом. Большинство из них «мертвы». Это относится к любой компании — таких сотрудников всегда 10–25%. Если их просто уволить, то не потребуется их никем заменять. На сэкономленные средства вам проще взять и организовать систему обучения остальных сотрудников, чтобы они были более эффективными.

В гостиницах больше внимания уделяется декорациям и атмосфере. Принято считать, что в отеле должен быть хороший бассейн, красивые люстры, в ресторане — вкусная еда и прочее. Но ключевое — это то, что делает сотрудник.

Приведу пример. В одной из гостиниц Петербурга в 9:00 у меня был деловой завтрак. Официантка не знает английского, общаться со мной не может, и непонятно вообще, что у нее за работа. Вокруг нас использованные

тарелки. Мне приходит в голову, что надо убрать посуду со стола. У них здесь много сотрудников, которые общаются друг с другом, не понимая, в чем состоит их работа. Наверное, ушло только 100 млн, чтобы построить гостиницу, но нет делегирования полномочий. На всех столах у них на завтрак расставлены чашки. Но никто их сотрудников не знает, что они для кофе, поэтому на второй день я попросил: «Пожалуйста, только не спрашивайте меня о кофе» и подождал, сколько времени понадобится на то, чтобы унесли чашки. Я спросил как-то девушку: «Почему вы убираете все чашки со стола?» — «Потому что никто не просит кофе». Какая уж тут скорость — окружающие люди просто роботы, которые ходят вокруг. Для них не проблема потратить 100 млн на строительство, но потратить 20 тысяч на обучение персонала — это страшно. Поэтому на сайте TripAdvisor я поставил отрицательные оценки гостинице этой сети в России. И эти оценки на данном сайте останутся на долгие годы.

Клиентский сервис — мощнейший инструмент, поэтому в сети Marriott в США лучше устроен клиентский сервис. Когда я посещал Петербургский экономический форум, то останавливался в отеле того же уровня. Если честно, думаю, что там ни копейки не тратят на обучение персонала. И потом, компании врут, заявляя, что «мы тысячи долларов

### Все построено на сервисе

- Открывайтесь на 10 минут раньше и закрывайтесь на 10 минут позже
- На звонки отвечают живые люди 24/7
- Каждый сотрудник – профи сервиса
- Потрясающий дизайн интерьера
- Не копируйте конкурентов
- Фокус на сарафанном радио
- Развивайте всех сотрудников – цените их
- Относитесь ко всем одинаково хорошо



# КОМПЛЕКСНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ И СЕРВИСНАЯ ПОДДЕРЖКА РЕСТОРАНОВ И ФАСТФУДА



Автоматизированно более 1500 объектов в РФ и СНГ.

Бары, кофейни (обслуживание у стойки)

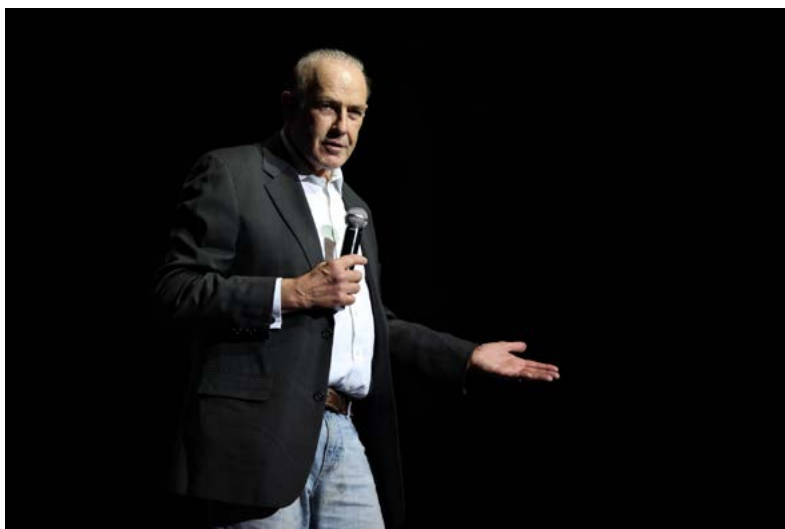
Классические рестораны

Школьное, корпоративное питание и кейтеринг

Предприятия быстрого питания (fastfood)

Программное обеспечение, POS-оборудование,  
Монтаж, внедрение, обучение,  
Техническая поддержка 24 часа в сутки.

**МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ГОТОВЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ  
ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА**



тратим на обучение персонала» — все это чушь.

Компании психологически не готовы инвестировать в своих сотрудников. Но даже если ресторан потратит 125 долларов в год на одного человека в виде обучения, это будут небольшие средства.

Обычный сотрудник работает с 50%-эффективностью. Чтобы он работал лучше, деньги в виде бонуса не помогут. Надо менять навыки отношений, сотрудники должны менять собственные навыки. Если вы повысите самооценку людей, тогда

## Берите на себя ответственность

- Берите на себя ответственность, независимо от того, чья это вина.
- Искренне извинитесь.
- Никого не обвиняйте.
- Поблагодарите клиента за то, что указал на проблему.
- НЕ выдумывайте отговорки и не врите, чтобы скрыть ошибку.
- НЕ указывайте клиенту на то, что он что-то не так понял.
- НЕ сваливайте все на другого сотрудника или компанию.

у вас выстроится взаимоотношения совместной выгоды. Но в первую очередь, надо себя хорошо чувствовать.

Руководство не волнует настроение сотрудника. Но если вы будете задумываться и помогать человеку, то это даст большой результат.

Проще всего повлиять на человека, который получает небольшую зарплату, но сложнее поменять отношение к делу сотрудника, который занимает высокую должность. Можно взять любую гостиницу и 80% сотрудников в ней — люди с наименьшими зарплатами. Наиболее эффективно мы можем повлиять именно на этих людей. В каждой организации как минимум 10% сотрудников — это кошмар, и лучше всего помочь им найти другую работу или вид деятельности. Когда Стив Джобс вернулся обратно в Apple, он много людей уволил. У них на тот момент было слишком много игроков-троечников. Игроки-отличники играют только с себе подобными.

Я считаю, что в гостиничном бизнесе нужно каждый год тратить деньги на развитие персонала. В ресторане же есть статья расходов на техническое обслуживание — все ломается и требует восстановления. Так и здесь. Каждый год сколько-то средств надо на это тратить, и все равно вы будете терять сотрудников. Надо развивать людей, ведь каждый день приходят новые клиенты.

В США, например, город, где совсем отсутствует клиентский сервис — это Майами. Их вообще не беспокоит сервис, так как они привыкли, что люди приезжают и уезжают. Есть и хорошие компании, которые правильно организуют работу с клиентом, но некоторые ужасны.

Тот же Петербург — это огромный туристический центр. Нужно и понимать, и использовать это.

Идеальная ситуация, когда сам владелец бизнеса будет проходить обучение по программам качества сервиса и дальше станет обучать сотрудников.

Поверьте, это принесет не только дополнительные дивиденды, но и огромное удовольствие от результатов вашей работы!

*Беседовал Александр Дмитраков*



#ресторанныйбизнес



РесторановедЪ





# Деловой клуб журнала «Ресторановедъ»: все свои!

В этом году наш журнал открыл деловой клуб для профессионалов ресторанного бизнеса. Его мероприятия проходят в закрытом формате, что позволяет не просто поднимать самые актуальные вопросы, но и откровенно их обсуждать. А главное - находить решение существующих проблем. А такое возможно лишь в случае, если чувствуешь себя своим среди своих.

Непринужденная обстановка, в которой проходят встречи клуба, позволяет, с одной стороны, отключиться от повседневной рутины, а с другой, найти достойный выход даже из самой сложной ситуации. Не зря ведь говорят: «одна голова хороша, а две лучше». Представляете, что происходит, когда сразу собирается не две, а 20–30 умных

голов? И у каждого за плечами немалый профессиональный и жизненный опыт в сочетании с умением вести бизнес.

Однако это не означает, что мы открыты исключительно для тех, кто уже знает о ресторанных проектах всё или почти всё, тем более, что такое практически нереально. В наш клуб вступают и начинающие





предприниматели, коим еще предстоит пройти свою дорогу к успеху и процветанию.

Деловой клуб журнала «Ресторановедъ» — это место для по-настоящему профессионального общения и, в то же время, доверительного общения с коллегами, место, где все на равных, вне зависимости от концепций и форматов.

Уже первые встречи — с Александром Затуливетровым, генеральным директором УК SkyRest и Максимом Кораблевым-Дайсоном, управляющим партнером УК PARUSA RMC — показали: рестораторам есть, что обсудить, им есть о чем поговорить в дружеской обстановке. Присоединяйтесь к нам. Все свои!



# Экономика определяет форматы

Ресторанный бизнес, которому еще год назад предрекали как минимум большие проблемы, вызванные в первую очередь экономической ситуацией в стране, выстоял. Он живет, пусть и с поправкой на реалии. Мы предложили рестораторам подвести предварительные итоги года, обсудить наиболее актуальные вопросы отрасли и дать прогноз на будущее. Нашими экспертами стали Николай Митчин, управляющий партнер ресторанной группы Beer Family Project (Санкт-Петербург); Денис Иванов, ресторатор, владелец сети ресторанов авторской кухни «Рестораны Дениса Иванова» (Новосибирск); Серж Фери, шеф-повар петербургских отелей «Астория» и «Англетер»; и Евгений Никифоров, шеф-повар и владелец ресторана выездного обслуживания «Идеальный фуршет» и кафе «Кайзен» (Санкт-Петербург).



**Денис Иванов,**  
ресторатор, владелец сети ресторанов авторской кухни «Рестораны Дениса Иванова» (Новосибирск);



**Николай Митчин,**  
управляющий партнер ресторанной группы Beer Family Project (Санкт-Петербург)



**Серж Фери,**  
шеф-повар петербургских отелей «Астория» и «Англетер»



**Евгений Никифоров,**  
шеф-повар и владелец ресторана выездного обслуживания «Идеальный фуршет» и кафе «Кайзен» (Санкт-Петербург)

**ИГ:** Как бы вы оценили итоги 2016 года для ресторанного бизнеса в целом?

**Евгений Никифоров:** В целом, если говорить о проблемах и возможностях, с 2015 года ничего не поменялось. Потребительские предпочтения становятся все более интересными, и это обещает нам появление еще более эксцентричных проектов, чем на начальном этапе казались сервисы по доставке еды с рецептами.

В общепите особого кризиса, я считаю, нет, но в остальных сферах он заметно разрушает обычный порядок, и многие предприниматели, на свою голову, полезли в ресторанный бизнес. Несколько таких идеологов типа «есть будут всегда, создам ресторан» открылись у меня на глазах и закрылись — еще даже год не успел закончиться.

**Денис Иванов:** Если говорить о Новосибирске, то в городе переизбыток ресторанов среднего качества, которые, тем не менее, «растянули» публику по разным местам. Поэтому конкуренция весь год продолжала



расти, шла борьба за количество гостей. Говоря о ресторанах «среднего качества», я имею в виду и уровень заведений, и стремление их владельцев и руководителей демпинговать. Думаю, 2016-й войдет в историю как год тотального демпинга. Новые игроки готовы работать за минимальную маржу. Для них главное — забрать заказ, а там будь что будет. На этом фоне бизнес превратился в его отсутствие. Могу привести пример: люди, обычно заказывавшие кейтеринг у нас, на сей раз сказали, что у них бюджет, выделенный на кейтеринговые услуги, с алкоголем на 150 человек составляет 40 тысяч рублей. Мы отказались. Но находятся люди, которые берутся такой заказ выполнить, лишь бы его получить. Хотя понятно, что все это будет сделано на бросовом вине и бросовых продуктах. Словом, идет борьба за клиента, в том числе и с помощью ценового обмана. При этом понятно, что не стоит ждать ничего хорошего от том яма за 90 рублей.

**Николай Митчин:** В целом уровень цен постепенно снижается. Появляется все больше доступных мест, обеспечивающих достойный сервис и качество блюд.

**Серж Фери:** С кем бы вы ни говорили о ресторанном бизнесе в Петербурге и в России в целом, все скажут: поставщики повышают цены, денежный оборот заведений сократился в среднем на 20%, падение среднего чека ведет к ухудшению показателей отрасли по сравнению с прошлым годом и к закрытию многих ресторанов среднего сегмента.

**ИГ.: Какие тенденции для себя отметили?**

**Серж Фери:** Большая экспансия маленьких и тематических заведений. Открывается множество столовых, возрождаются рестораны с русской/советской кухней.

**Денис Иванов:** В связи с всплеском активности на ресторанном рынке в основном стали появляться небольшие заведения, которые, как правило, предполагают простую кухню. Люди, неискушенные в ресторанном бизнесе, не понимающие,

## Цифры

- ▶ 5 295 — заведений
- ▶ 82,7 — посадочных мест на 1000 жителей
- ▶ 1,8 млн. кв.м. — объектов недвижимости
- ▶ Индекс развития — 2,14
- ▶ Закрытия / Открытия — 126 / 270

Источник: ГК «БестЪ»

что такое ресторан полного цикла, ищут простые пути, открывая те же бургерные. Думаю, это связано с текущей экономической ситуацией в нашем регионе и в стране в целом. Арендные ставки, несмотря ни на что, высокие, а больших денег, для того чтобы открыть полноценный ресторан, у предпринимателей нет. А ведь при площади помещения в 500–800 кв. м. уже нужно вкладывать в его ремонт приличные средства. Кроме того, возникают серьезные риски, связанные с арендой. Вот почему люди пытаются находить помещения малого метража и открывать в них небольшие проекты.

Еще один тренд последнего года, что, опять-таки, вызвано экономической ситуацией и санкциями, — всплеск популярности мяса. Он случился благодаря двум мясным центрам России — в Брянске и Воронеже, которые и породили моду на бургеры. Сначала появились рестораны «Фарш» Аркадия Новикова и «Воронеж» Александра Раппопорта. А затем постепенно произошла бургеризация всей страны. У нас в Новосибирске стали открываться крафтовые бары. Вслед за нами, еще начиная с прошлого года, в городе стали запускать большие пивоварни.

Плюс весь нынешний год прошел под знаком местной, русской национальной кухни. И Новосибирск не исключение. Открытие нашего проекта

## Деньги



Источник: ГК «БестЪ»

«#СИБИРЬСИБИРЬ» послужило стимулом для создания различных пабов и ресторанов на сибирскую тему. Так что мы были первыми, кто задал тон в этом направлении, сделав его модным не только в нашем городе, но и по всей России. Возможно, скоро появятся заведения с такими названиями, как «Крым», «Сахалин» и «Дальний Восток». Недалёкий ведь уже есть (смеется).

**Евгений Никифоров:** Бургеры наступают! Постоянно занимаюсь мониторингом рынка и вижу, что бургерные заполнили все. Они являются сейчас хитом продаж не только в самих заведениях, но и в сервисах по доставке еды из ресторанов.

Кроме того, зародилась еще одна тенденция: появились проекты, которые предлагают заказчикам приобрести ингредиенты и иллюстрированные рецепты с пошаговой инструкцией по приготовлению блюд. Причем все это еще с доставкой. По крайней мере в Петербурге их сейчас уже больше десятка существует.

**Николай Митчин:** Я бы отметил активное развитие направления стрит-фуд, а также бургерных и заведений с акцентом на вино. В то же время, если говорить о пивном

сегменте, больше появилось проектов, ориентированных в основном не на еду, а на крафтовые напитки. Хотя могу сказать, что в данном сегменте две параллельно существующих тенденции: бурное открытие и массовое закрытие. Последнее объясняется просто: людям, в силу личной их заинтересованности в самом продукте, хотелось войти в этот бизнес. Они считали, что в состоянии привлечь аудиторию, необходимую для полноценной работы заведения. Благо подобные проекты чаще всего низкобюджетные. Но по тем или иным причинам не каждый получается. Кстати, на мой взгляд, сегмент пивных заведений с акцентом на крафт идет рука об руку с бургерными и похож на них.

**ИГ:** Что является самой большой проблемой в отрасли на данный момент?

**Серж Фери:** Фрукты!!! И продукты в целом. Очень трудно получить хорошие фрукты из-за санкций. Поскольку тот же голландский рынок закрыт для прямого импорта, все фрукты и овощи импортируются альтернативными путями. Это заставляет поставщиков отправлять свою продукцию в незрелом виде, так как предполагается, что она



будет доставляться дольше. К сожалению, логистика не настолько хороша, насколько должна быть. А потому в Петербург поступают либо недозревшие, либо перезревшие овощи и фрукты. В целом достаточно сложно найти хорошую российскую продукцию как альтернативу европейской. Ведь качество российской продукции нестабильно.

**Евгений Никифоров:** Проблема в отрасли одна и вечная, наверное, — это безграмотное законодательство и недобросовестные бездельники-чиновники, которые просто мешают развиваться ресторанному бизнесу. Чтобы получить какое-нибудь разрешение на установку чего-нибудь, надо пройти тысячу и одного «начальника», решения которых, зачастую, противоречат друг другу. Да здравствуют «онлайн-кассы», фискальные регистраторы, кассовые книги, товарные чеки, налоговые инспекторы и их проверки! Того и гляди может случиться у нас в стране, как в книге «Атлант расправил плечи»: все

предприниматели посжигают и покрывают свои бизнесы и просто исчезнут.

**Денис Иванов:** Если говорить о Новосибирске (Петербург и Москва — совсем другая история), то самая большая проблема в отрасли состоит в том, что люди тратят меньше денег, просто потому, что их стало меньше. Приведу пример: в одном из самых популярных ресторанов нашей сети продано три (!) бутылки шампанского. Я имею в виду именно шампанское, а не игристое вино, которое по-прежнему популярно. Гости не пьют дорогие напитки. Сейчас предпочтения ресторанной публики определяются ценой. Люди выбирают заведения, где дешевле и есть парковка. При этом качество еды не имеет никакого значения. Так что экономика диктует моду. Цены на все растут, а люди живут воспоминаниями прошлого года, ориентируясь на средний чек и стоимость бизнес-ланча и ужина, которые были в 2015-ом. Гости приходят в ресторан и ожидают увидеть



*\*all inclusive*  
**NO RE CA SOLUTIONS**  
КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕС – ПРОЕКТОВ  
**МЫ СОЗДАЁМ ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИНТЕРЬЕРЫ ОТ БРЕНДА – ДО САЛФЕТОК!**

Ольга Тесленко,  
руководитель компании  
NoReCa SOLUTIONS

+7 (911) 852 04 72  
+7 (963) 292 36 19  
noreca-solutions.ru  
oltes.ru

**КАФЕ. РЕСТОРАНЫ. МАГАЗИНЫ. ОТЕЛИ  
МЕДИЦИНСКИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ. СПА. КЛУБЫ  
ПАРКИ. ПЕКАРНИ. КАРАОКЕ. ОФИСЫ.  
САЛОНЫ КРАСОТЫ. ЛЕТНИЕ КАФЕ  
БАРЫ. РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ**

НАШИ РАБОТЫ РАССКАЖУТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ СЛОВА!



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ    БРЕНД-БУК    ТЕХНОЛОГИЯ    ДИЗАЙН    ЛАНДШАФТ    СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ    ПРОДВИЖЕНИЕ    КОНТРОЛЬ    ДЕКОР    КОМПЛЕКАЦИЯ



**Давайте работать вместе в Новом году!**

ДЛЯ НАС НЕТ ГРАНИЦ – РАБОТАЕМ ПО ВСЕМУ МИРУ!

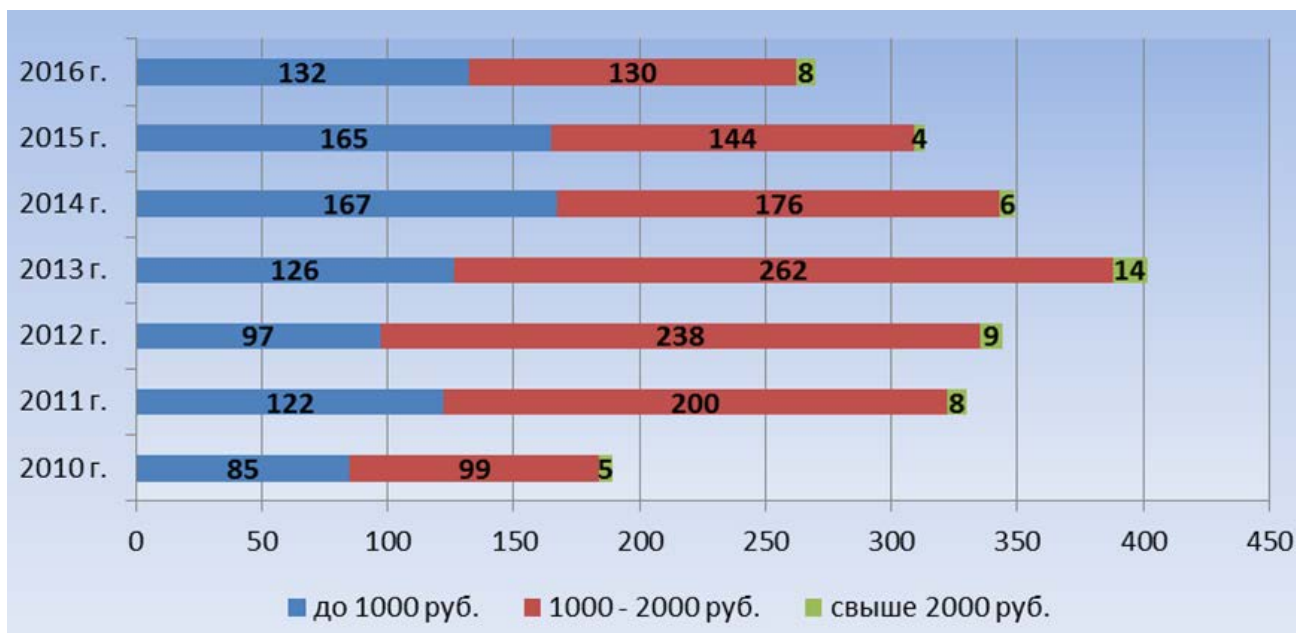
PERONDA FASHION LAB, Испания 2016  
Международный конкурс дизайна  
Первая премия

ZAMPERLA, Италия 2016  
Партнёр по проектированию  
парков на территории РФ

- Более 1500 реализованных коммерчески успешных проектов общественных интерьеров!
- 15 лет успешной работы на рынке!



## Динамика открытия новых заведений



Источник: ГК «БестЪ»

в меню цены, установленные еще в 2007 году. Так же заказывают и новогодние банкеты. У офис-менеджера перед глазами листок с ценами еще 2010 года, на него и ориентируются.

**Николай Митчин:** Самая большая проблема общепита на сегодняшний день — это падение покупательской способности населения.

**ИГ: Как ее можно решить?**

**Серж Фери:** Полагаю, только время и накопленный опыт помогут решить эти проблемы. На мой взгляд, у российских производителей было недостаточно времени для того, чтобы подготовиться к введению санкций. Получилось так, что санкции ввели и российские производители должны были в короткие сроки заместить импортную продукцию своей. Но сделать это нереально!

**Николай Митчин:** Путь может быть несколько. Например, привлечение платежеспособных гостей (как вариант, иностранных туристов); переработка меню в сторону менее дорогостоящих позиций; улучшение сервиса и предоставление спецпредложений. А вообще надо просто перетерпеть.

**Евгений Никифоров:** Нужно вышвырнуть всех бездарей из их кабинетов и поставить у руля тех, кто будет понимать, что он — слуга народа, а не небожитель и власть.

**ИГ: Что из произошедшего в 2016 году можно назвать наиболее значимым для отрасли, ее деятельности и дальнейшего развития?**

**Серж Фери:** Произошло очищение рынка. Небogatый выбор продукции заставил многих шеф-поваров создавать новые блюда, работать с новыми продуктами и учиться, как доводить их до более высокого уровня, чтобы предложить их своим гостям.

Кризис значительно уменьшил число посетителей ресторанов и тем самым заставил руководителей заведений пересмотреть маркетинговые и PR-стратегии. Короче говоря, в такой ситуации выживут лишь проекты, быстро реагирующие на изменения обстановки и действительно креативные. С рынка уйдут средненькие или неинтересные заведения.

**Денис Иванов:** На мой взгляд, 2016-й войдет в историю как год, когда ввели контроль за оборотом

алкогольной продукции. Думаю, для ресторанной отрасли это самое глобальное событие.

**Николай Митчин:** Ресторанные проекты, если говорить о рынке Петербурга, стали демонстрировать отрицательный финансовый результат.

**Евгений Никифоров:** Все введенные эмбарго на продукты и повышение курса валют. Это совершенно ужасное обстоятельство, но полезное, поскольку стимулирует, заставляет работать эффективнее, искать способы снижения издержек без потери качества и улучшать сервис.

**ИГ: Каким будет для отрасли следующий год?**

**Денис Иванов:** Полагаю, по инерции будут открываться новые заведения. Мы, например, собираемся открыть пару новых проектов. Уже сточится борьба за гостя. И для Новосибирска это особенно характерно, потому что платежеспособного населения не становится больше. Их, наоборот, все меньше. Между тем, количество мест, куда можно сходить, увеличивается. С другой стороны, мы ожидаем роста турпотока, в том числе и из КНР. Жители Поднебесной составляют все большую часть гостей. Естественно, ресторанный бизнес повсеместно ориентируется на них. И уже появляются не только меню, но и вывески на китайском языке.

**Николай Митчин:** Если говорить о концепциях, то, думаю, продолжат набирать обороты бургерные. Мы тоже будем расширяться и развиваться, но исключительно в меру своих возможностей. Понимаем: стоять на месте нельзя. Благо, ситуация на рынке аренды помещений вполне приемлемая для новых открытий, но все равно нет желания использовать заемные средства. Однако давать прогнозы на длительный срок тяжело. Тем более что кризис еще не прошел, а потому в ближайшие годы проектов, которые действительно выстрелят, ждать не стоит. Мы их не увидим, хотя бы потому, что финансирования нет, значительно снизилась покупательная способность населения, люди

## Тенденции и перспективы на 2017 г.

- ▶ Устойчивый рост доли на рынке форматов «для всей семьи»
- ▶ Увеличение оборотов рынка FR на 5% – 7%
- ▶ Положительный Индекс развития (баланс открытий / закрытий)
- ▶ Продолжение развитие тенденции по поляризации спроса и предложения в направлениях «кухня для всех» (большее количество заведений со смешанной кухней) и «кухня для избранных» (авторская, вегетарианская, кошерная, здоровая, экзотическая...)

*Источник: ГК «БестЪ»*

начинают экономить. В целом ресторанный бизнес ожидает стагнация.

**Евгений Никифоров:** Думаю, сюрпризов будет много, и приятных из них ожидается мало. Может какой-нибудь «Платон» для ресторанов придумают. А если говорить о позитивных моментах, то будет расти качество сервиса в ресторанах и цены для потребителя должны прекратить свой рост, несмотря на постоянные скачки цен на продукты.

**Серж Фери:** Сложно сказать. Но однозначно не лучше нынешнего. Полагаю, нужно дождаться 2018-го (года чемпионата мира по футболу), чтобы увидеть, как рынок вновь наберет обороты.

# Ресторанный бизнес

## Итоги года

Особое мнение: **Георгий Мтвралашвили**, директор ресторанной консалтинговой компании RestoStart

Ресторанный бизнес много лет уверенно держится на первых строчках рейтинга банкротств не только в России, но и за рубежом. По данным Dun & Bradstreet, в тройке лидеров.

Однако 2016 год оказался богатым на открытия и смелые начинания новых участников рынка. Меня, в первую очередь, как эксперта-консультанта в этой области радует то, что инвесторы, вне зависимости от размера инвестиций, стали подходить к решению задачи очень взвешенно и расчетливо. Зазвучало много здравых рассуждений, имеющих основу, как в финансовом плане, так и с точки зрения понимания будущего ценового формата собственного предприятия.

То, о чем я писал в журнале «Ресторановедь» несколько лет назад, свершилось — расслоение ресторанов на четкие границы ценовых форматов произошло. В свою очередь, гости тоже лучше стали понимать, за что они готовы отдать свои деньги.

Также в другой статье я писал, что произойдет оформление уровней фаст-фуда, — что мы с вами сегодня и наблюдаем.

Насыщение рынка идет большими темпами, что с одной стороны и тревожит, так как платежная способность населения не растет прямо пропорционально количеству открывающихся предприятий питания на душу населения. Но с другой стороны, радуется, так тот же самый народ откуда-то «вытаскивает» инвестиции, чтобы войти на путь сложного ресторанного бизнеса.

### Основные тенденции

Основными тенденциями можно обозначить широкий круг понятий.

Рассмотрим, например, концептуальные критерии. Мы видим, что рестораны класса fine dining стали,



**Георгий Мтвралашвили**, директор ресторанной консалтинговой компании RestoStart

наконец, дорогими ресторанами и потихоньку перебираются в подходящие места, а вся «демократия» стала потихоньку рассыпаться на тематические заведения либо перестраиваться в класс фаст-фуда приличного уровня. Сам фаст-фуд тоже распределяется по своим полочкам — от стрит-фуда до появления заведений с качественным исполнением блюд и его подачей.

Конечно, вытравливать из генов наших рестораторов желание поймать всех гостей и сразу в одном месте еще долго, но я уверен, что понимание, в конце концов, придет и к ним. Должны же понимать, например, в бургерной, пусть даже хорошего уровня, что не буду я у них есть пасту или стейки с гриля. Хоть титульных, хоть альтернативных отрубков.

Специализируясь на чем-то одном, лучше довести этот процесс до совершенства. А то в этой же бургерной посоветовали взять еще одну котлету в добавление, а как это есть, не продумали: вся изощренная конструкция просто не держится и часть удовольствия от посещения потеряна.

Второе понимание — это отношение к стоимости отделочных материалов и предметов интерьера: стало уходить понятие гранд-кафе — то есть мы сделаем ремонт, как в ресторане, а кормить будем за дешево. Дошло до сознания, что, зайдя, гость в первую очередь оценивает качество и стоимость ремонта и делает вывод, что, скорее всего, стоимость блюда будет высокой.

Наверное, поэтому так популярен и разошелся по помещениям дизайн



в стиле минимализма, или, как его еще часто называют, лофт. В таком интерьере легко дать понять гостю, каковы истинные цены заведения.

Еще одно важное понимание, что количество рестораторов, открывающих заведения по принципу «мне повезет», становится все меньше и меньше. Потенциальный владелец стал взвешенно подходить к решению задачи по открытию ресторана. Я могу даже сказать, что опытные рестораторы, имеющие успешные заведения и приличный штат сотрудников, работающие на развитие бизнеса, стали приглашать внешних экспертов для решения некоторых узких задач. Подобный подход понятен: эксперт имеет более широкий опыт в этом вопросе, так как работал со многими предприятиями, плюс он использует для решения задачи весь полученный многосторонний внутренний опыт работы других предприятий. Это дает пищу для размышлений в более широком диапазоне. То есть, попросту говоря, ресторатор иногда покидает зону «варки корпоративного бульона», чтобы набраться свежих идей и самому себе сказать: стоп, я оказывается не самый знающий и не самый умный в этой отрасли, — тем самым избегая пагубного самолюбования, которое некоторых рестораторов уже привело к краху.

Ну и общий ответ на вопрос: 2016 год стал годом открытия маленьких гастрономических заведений, где первую скрипку играет фигура шефа-владельца. Этот статус заведений закрепился, стал тиражируемым и выгодным с точки зрения инвестиций. Я думаю, что скоро расцветут тандемы инвестор & шеф-повар, и мы увидим большее количество подобных заведений с интересными концептами.

Значительный интерес рестораторов проявился к мясным ресторанам. Имеющие большую возможность инвестиций создают процесс с самого начала — выращивания собственного стада с последующими процессами разделки и вызревания, пока кусок стейка дойдет до конечного гостя. Это знаковые заведения, которые подчеркивают и вектор развития сельского хозяйства страны. В целом, мясные

**”**Качественного менеджмента не хватает ровно столько же, сколько, по жалобам того же менеджмента, не хватает линейного персонала.**“**

рестораны — это хорошая инвестиционная площадка с большой вероятностью прибыли.

Нельзя обделить вниманием и развитие вегетарианского направления. Еще лет пять назад я бы назвал такой проект провальным, так как было бы тяжело набрать нужное количество гостей для извлечения прибыли. Но нравы и времена так быстро меняются, что сегодня и сам участвую в нескольких проектах вегетарианского направления. Конечно, не по убеждениям, а чисто профессионально, потому что такие заведения тоже стали появляться чаще, и имеется вполне закономерное желание — быть наравне с «обычными» хорошими ресторанами.

И, конечно, главной тенденцией года стало развитие различных предприятий, предлагающих приготовление быстрой еды. Тут спектр различен — от фаст-dining бургерных до обыкновенного стрит-фуда, количество открывающихся заведений зашкаливает, их количество — большое, участники — из самых разных слоев населения.

### **Знаковое событие года**

Я бы, конечно, хотел бы ответить на этот вопрос, но мне кажется, что это больше прерогатива ресторанных критиков, которые каким-то образом знают общее наполнение рынка и ратуют за появление тех или иных тенденций в ресторанном деле. Для меня знаковым всегда является то, что когда я вижу качественное воплощение концепции, пускай даже классического ресторана, где все продумано, удобно для сервиса и производства, когда гости и сотрудники получают удовольствие в унисон, меня это весьма радует. Как и то, что здесь готовят в нормальном помещении, а не на коленке, есть необходимый инвентарь и оборудование. Поверьте, пока что это очень большая радость, а не обыденное дело.

### **Главная проблема отрасли**

Проблемы остались.

Первая — это то, что как не было национализации русской кухни и ее идеологического смысла

на государственном уровне, так и нет. Сейчас те одиночные «движители» русской кухни, которые есть на рынке, свое дело делают, продвигают идеологию, как могут. К ним прислушиваются, восхищаются, желают удачи, кто-то хочет идти в развитии направления русской кухни, а кто-то ждет более удобного случая.

Но это движение маленькими шажками, на фоне общего увлечения развития промышленности и сельского хозяйства в России. Пока не будет специального отдела в правительстве, поднимающего традиционные ценности русского застолья и русской кухни, так и будем торчать на месте. Начинатели вектора русской кухни хотят преференций, специального отношения, быть отмеченными в истории становления — это закономерные желания. Почему бы этого не сделать — не понимаю.

Вторая проблема — это менеджмент. Могу сказать: ранее слышал объяснения рестораторов, что они боятся вкладываться в развитие сотрудников предприятия, поскольку работники уйдут. Даже можно сказать, что и я их как-то оправдывал. Но за последние пару-тройку лет мое отношение кардинально изменилось. Ведь не каждому руководителю дано удержать возросший потенциал сотрудников. Некоторые на интуитивном уровне боятся повышения квалификационного уровня своих подчиненных, прекрасно понимая, что это начало будущей неуправляемости человека. Тогда зачем доводить до такого? Вот и будем работать середнячками до скончания века.

Могу еще добавить, что довести до конца полную программу обучения и построение новой системы управления персоналом, отталкиваясь от новых стандартов, требований и мотивационных критериев, тоже дано не каждому заведению. Они начинают буксовать, филонить, урезать программы — и в итоге получается нечто иное, полубледное подобие от первичного замысла. Это труд, и он серьезен, он занимает много сил, времени и требует упорства, так как сложившееся всегда сопротивляется. И тот ресторатор, который добился и дошел до финальной

*” Некоторые на интуитивном уровне боятся повышения квалификационного уровня своих подчиненных, прекрасно понимая, что это начало будущей неуправляемости человека. “*

стадии, — герой. На моей практике таких героев было немного, чтобы их сосчитать, хватит пальцев двух рук, на всю страну и за 25 лет.

Посему, исходя из вышеизложенного, я хочу сказать следующее: качественного менеджмента не хватает ровно столько же, сколько, по жалобам того же менеджмента, не хватает линейного персонала.

В 2016-го сдвинулся с места процесс оценки квалификации линейного персонала. Очень тяжело, с большим количеством вопросов, которые надо будет решать или изменять. Но это частичное решение вопроса, так как управлять квалифицированным персоналом — задача более сложная.

По сей день в планах Министерства образования не наблюдается запуска ресторанных или технологических факультетов или университетов, чтобы удовлетворить запросы рынка. Вот почему и становление рынка идет, только исходя из практического опыта. А опыт различен, уровни разные, бизнес-пространства городов разные, условия рынка разные. Поэтому слышишь очень много различных интерпретаций решения одного и того же вопроса. Жаль, что люди тратят больше времени, когда это можно было узнать еще в учебном заведении, а иногда это связано и с денежными потерями.

Пути ее решения — они просты. Нужно начать делать. Это чисто государственная задача. Я понимаю, что оно занято решением более важных государственных проблем и задач, занято развитием более прибыльных направлений отрасли, промышленности или сельского хозяйства, но как-то мне на глаза попала статья о готовящейся денежной реформе в СССР. Суть статьи в том, что уже в 1943 году (я могу ошибаться с точной датой) по поручению председателя правительства была разработана денежная реформа страны, дабы избежать последствий послевоенного периода. Самое главное, что я уяснил: реформы можно подготовить и в более тяжелые исторические времена для страны. Мы, слава Богу, не находимся в тяжелейших условиях, поэтому уверен, что задача по силам и выполнима. Значит, просто

пока не хотят. Между тем, эта отрасль в развитых странах дает хорошую занятость населения и ощутимый объем налоговых отчислений в бюджет государства.

### Перспективы на 2017 год

У меня цель одна — открыть качественные заведения, которые будут являться знаковыми как для города, так и для страны. Думаю, многие рестораторы, как опытные, так и начинающие, вынашивают ровно такие же планы — создать востребованное

предприятие. Поэтому я хочу пожелать удачи, верных помощников и последователей, умных и правильных советчиков, чтобы ваши проекты оказались прибыльными и перспективными.

А в целом рынок должен стабилизироваться, может быть, будет некоторый рост в операционной деятельности, и, несмотря на внутренние трудности и задачи, гости должны увидеть только гостеприимство, радушие, красиво оформленные и качественно приготовленные блюда.

*Декабрь 2016 года*

## Особое мнение: Андрей Лушников, председатель совета директоров ГК «БестЪ», собственник ресторана «Ферма Бенуа»

14 декабря мы проводили деловой завтрак BestBreakfast у нас в ресторане «Ферма Бенуа», на котором собрались ведущие рестораторы нашего города, и мы как раз подводили итоги года. В целом они не очень утешительные: число посетителей заведений общепита в Петербурге не растет. В то же время, все мы видим, как появляются, несмотря ни на что, новые места на ресторанной карте нашего города. В 2016 году открылось 270 ресторанов.

Почти половина открытых заведений в 2016 году появилась в сегменте эконом, 130 — в среднем ценовом сегменте, в премиальном — восемь. Таким образом, понятно, что превалирует средний ценовой сегмент. С другой стороны, финансово наиболее устойчивыми остаются дорогие рестораны.

Эксперты отмечают, что половина петербуржцев в этом году вообще не были в ресторане. Спрос, наверное, и есть основная проблема. У нас зачастую бывает, что люди, привыкшие ходить в ресторан семьей раз в неделю, в связи с ростом цен в любимом заведении вынуждены переместиться в не очень хорошее, но более доступное. Вот и получается, что деньги приходят к владельцам, которые делают безликие заведения с никакой кухней,



**Андрей Лушников,**  
председатель  
совета  
директоров  
ГК «БестЪ»,  
собственник  
ресторана  
«Ферма Бенуа»

но держат низкие цены.

Как можно решить эту проблему? Предложить то, чего нет у других. К примеру, наш ресторан «Ферма Бенуа» существует не сам по себе, а входит в часть большого проекта «Бенуа 1890», где есть детский центр дополнительного образования, свои сказочные герои и книги, своя «фишка» — мобильное приложение с дополненной реальностью.

Если говорить о том, что из произошедшего в 2016 году можно назвать наиболее значимым для отрасли, ее деятельности и дальнейшего развития, то сразу несколько заведений, расположенных в Санкт-Петербурге, попали в списки лучших гастрономических ресторанов мира. Так что санкции санкциями, а в этой отрасли действительно оценивают лучших.

Каким будет для отрасли следующий год, покажет состояние экономики в стране. Будет дорогая нефть и вообще рост экономики — дела у всех пойдут лучше. А помимо этого я надеюсь, что рост гастрономического образования и требовательности рядового гостя приведет к тому, что самыми востребованными будут места, где люди действительно увлечены своим делом, делают качественный продукт, в которые вложены не только деньги, но и силы и идеи.





# Сердце современной кухни

Признанные эксперты индустрии гостеприимства утверждают: при современной ситуации на рынке сегодня на первый план выходит борьба за гостя. И чтобы победить в ней, у любого ресторанный проекта должна быть интересная, продуманная до мелочей концепция, имеющая свои серьезные конкурентные преимущества. Одним из них, как показывает практика успешных заведений, может стать использование керамических грилей последнего поколения. Их появление в сегменте HoReCa сродни революции. По крайней мере если судить по результатам, которых достигают владельцы ресторанов, где установлено данное оборудование.

## История покорения рынка

Именно на это и рассчитывал американец Бобби Бреннан, успешный бизнесмен с многолетним опытом работы в корпорациях General Electric и Siemens. В 2008-ом он основал собственную компанию, а уже годом позже представил искушенной публике новые керамические грили под брендом Kamado Joe.

К слову, само это название неслучайно. В нем заложен глубокий смысл, подчеркивающий амбициозность идеи и одновременно символизирующий качество продукции и ее значение для рынка.

Дело в том, что Kamado — адаптированный англоязычный вариант названия знаменитой японской рисоварки MISO KAMADO, славящейся, в частности, надежностью. А вот Joe — аллюзия на ставшего известным в США как Joe the Plumber водопроводчика Джо Вюрцельбахера, который прославился яркими выступлениями в ходе президентских выборов 2008 года. Он быстро снискал популярность и получил репутацию этакого бунтаря, возмутителя спокойствия.

Аналогичный имидж сложился в итоге и у керамических грилей Kamado Joe, которые буквально ворвались на рынок оборудования, завоевали на нем устойчивые позиции, смело противопоставив себя многочисленным конкурентам и в кратчайшие сроки, оставив подавляющее большинство из них далеко позади.

## Секрет успеха

У такого стремительного восхождения к вершинам есть несколько причин. Во-первых, керамические грили Kamado Joe — вершина технической эволюции, если мы говорим о данного рода оборудовании. Во-вторых, они доступны по цене, что имеет значение, когда речь заходит о ресторанном бизнесе в настоящий момент.

А потому неудивительно, что продажи грилей увеличиваются необычайными темпами — в прошлом году они во всем мире выросли на 85%! В итоге на сегодняшний день в Австралии компания уверенно занимает первое место, значительно опередив всех конкурентов.



**Георгий Плеханов,**  
директор по  
развитию группы  
компаний  
BBQ Family Russia

Кстати, практически везде, в том числе и в России, грили Kamado Joe стоят дешевле широко разрекламированных аналогов. За счет чего? Главным образом, благодаря грамотно выстроенным бизнес-процессам и оптимизации затрат при сохранении высокого качества.

При этом оборудование постоянно модернизируется в соответствии с требованиями рынка. Косвенное тому доказательство — популярность данной техники, что видно, в частности, по соцсетям.

Это подтверждает и статистика продаж. В прошлом году только в США было реализовано 28 000 штук керамических грилей Kamado Joe, что вывело их на безальтернативное второе место (все остальные игроки данного рынка, идущие следом, вместе продали порядка 9000 штук). В нынешнем году показатели вдвое выше — уже 45 000 штук.

Причем все модели, а их пять: Classic Joe Black и Classic Joe Red с площадью рабочей поверхности 46 кв. см, Big Joe Red (S = 61 кв. см), STAND-ALONE (S = 46 и 61 кв. см) и Joe Jr. Red (S = 34 см). Каждая из них подходит для работы в условиях ресторанного проекта, в том числе функционирующего в формате кейтеринга.

## Как получить звезду Мишлен?

Одними из первых все достоинства новой техники оценили датчане. В частности, сразу пять керамических грилей установлены в знаменитом





мишленовском ресторане NОМА, предлагающем гостям блюда высокой кухни. Другой яркий пример — Германия, где из десяти мишленовских ресторанов шесть работают на керамических грилях.

Впрочем, это не удивительно. Керамические грили — не просто современное оборудование, обеспечивающее безукоризненное качество самых разнообразных кулинарных шедевров — основных блюд и гарниров. Благодаря этим грилям у повара появляется уникальная возможность поколдовать с подачей, сделав ее максимально аппетитной, красивой и запоминающейся. А еще грили Kamado Joe обеспечивают заведению серьезное конкурентное преимущество, создавая атмосферу в нем, придавая ему особый шарм, ведь процесс приготовления даже самого банального стейка становится похож на завораживающее театральное действие. Это важно, поскольку в ресторан люди ходят не только за тем, чтобы вкусно поесть, но и за непередаваемым ощущением праздника.

Владельцы заведений, конечно, знают о подобных поведенческих особенностях гостей. Вот почему некоторые предприниматели строят концепцию своих проектов на керамических грилях Kamado Joe.

В Петербурге, например, открыт ресторан United Butchers, сердцем кухни которого являются два керамических гриля Kamado Joe.

А в одном из заведений (Kamado Grille <http://www.kamadogrille.com/>) их насчитывается 22 (!) в общей сложности. Другого оборудования там просто нет, да оно и не нужно.

Словом, люди выбирают данные места не только из-за вкусной еды, а еще и потому, что каждый такой визит — это незабываемое кулинарное шоу. Не говоря уже о высоком

доверии посетителей к ресторану, где приготовление заказанного блюда не скрыто от глаз, а происходит на виду, в присутствии гостей.

У нас в стране наличие керамического гриля на кухне не говорит об элитарности, недоступности заведения, а, прежде всего, служит весомым доказательством серьезности подхода ресторатора к своему делу и свидетельствует о его уважении к публике, которая к нему пришла.

Более того, как выясняется, чтобы керамический гриль себя оправдал, совсем необязательно открывать большой ресторан полного цикла. На примере того же Новосибирска, где он взят за основу проекта в формате стрит-фуда, видно: данное оборудование способно сделать популярным и доходным и куда более скромное по масштабам и вложениям заведение.

## Керамический гриль в цифрах

Все это — осязаемые перспективы любого ресторатора, сделавшего выбор в пользу керамических грилей Kamado Joe.

— По факту предприниматель получает за свои деньги то, чего не дает, пожалуй, не один другой производитель аналогичного оборудования, — говорит Георгий Плеханов,

директор по развитию группы компаний BVQ Family Russia —

эксклюзивного поставщика грилей Kamado Joe в России. — В максимальной комплектации наш гриль стоит едва ли не столько же, сколько базовая модель другого, раскрученного бренда.

Более того, по его словам, в отличие от обычного гриля, Kamado Joe практически не «ест» уголь. Расход топлива очень маленький.





— По сути, за 10 рабочих часов он потребляет всего 4 кг угля, рассказывает наш собеседник. — Для сравнения: ресторан, где установлен простой гриль-мангал, обычно тратит в день в пять раз больше угля, то есть порядка двух мешков, в каждом из которых, кстати, примерно 30% сора. А стоят они 500 рублей. Умножаем на 365 дней в году и получаем 182 500 рублей. Для сравнения: стоимость гриля Kamado Joe в полной комплектации — 119 000 рублей. Не говоря уже о том, что даже у оборудования, бывшего в употреблении, есть своя стоимость.

При этом, что немаловажно, нет необходимости постоянно подбрасывать, как говорится, угля в топку. Если посетителей в заведении нет, интенсивность нагрева можно уменьшить. А как только гости появляются, оборудование быстро выводится в рабочий режим. Если в конце смены уголь остается, его можно использовать на следующий день.

### За явным преимуществом

По сути разработчики керамических грилей Kamado Joe применили технологию, известную человечеству на протяжении столетий, но в XXI выведенную на качественно новый, эволюционный уровень.

Что это дало? Прежде всего, повар получил свободу творчества, поскольку спектр блюд, которые можно приготовить в гриле Kamado Joe, очень широк: сочные стейки, гарниры, в том числе запеченные овощи, пицца, как в дровяной печи, и многое другое. Причем гриль позволяет использовать самые разные способы приготовления, в частности, столь популярное в наши дни томление.

При оснащении заведения таким оборудованием применяется



модульный принцип: сначала можно поставить один гриль, а при необходимости, дополнить его вторым, третьим и т. д. Благо, все модели Kamado Joe эргономичны и компактны.

По сути, предприниматель, приобретающий данный гриль, практически получает ресторан на одном квадратном метре.

Важно помнить и о таком существенном факторе как эстетика. Тот же гриль-мангал, например, в зале ресторана не поставишь, в отличие от Kamado Joe, который помимо внешней привлекательности имеет еще два плюса: не дымит и нейтрализует неприятные запахи.

Это позволяет находить грилям Kamado Joe весьма оригинальное для индустрии гостеприимства применение. Модель гриля, получившую за свою компактность название Junior, рестораны покупают и порой устанавливают...

на столы, за которыми сидят гости.

И, наконец, на керамических грилях Kamado Joe можно построить целую программу кулинарных мастер-классов, столь популярных в последнее время. Они также позволяют привлечь новых гостей и удержать существующую публику, тем самым опередив конкурентов. А это еще один источник стабильного дохода для любого ресторанного проекта.

Получение прибыли — именно то, ради чего стоит приобрести керамический гриль Kamado Joe, а может, и сразу несколько.

**BBQ Family**

196233, Санкт-Петербург, Типанова 40  
8 (812) 643 20 91, info@bbqfamily.ru  
www.kamado-joe.ru

# Winterhalter: эксперт в вопросе посудомоечных систем

В конце года принято подводить его итоги, строить планы на будущее. Мы не стали изменять традиции. Так, что показал очередной сложный с экономической точки зрения 2016-й?

Много позитивного! Winterhalter — производитель только посудомоечных систем: машины (подстольные, купольные, котломоечные, туннельные), устройства водоподготовки, корзины и химии... Словом, мы глубоко погружены в проблематику. Любой заказчик каждый день выкладывает на 100%. Мы — тоже. Неважно, кто вы по профессии — пекарь, мясник, владелец отеля или ресторана — вы и ваша команда каждый день прилагаете все усилия, работая над своими изделиями и вкладываете в них свою душу. Вы не хотите задумываться о мойке посуды, а мы делаем это с огромным удовольствием с 1947 года, а, значит, имеем огромный опыт и готовы делиться знаниями.

Сложности в экономике не влияют на подбор посудомоечной машины, если заказчику необходимо перемыть 6600 тарелок в час, то кроме туннельной машины у него нет выбора. Условная баба Маша такой объем руками не перемывает!

Некоторые заказчики считают, что поставят сотрудника вместо

машины средне-технологичного сегмента и на этом получают экономию. Тут кроется большая ошибка. Мыть руками на 720% дороже, чем в посудомоечной машине. Да и гигиеничность ручной мойки вызывает огромные вопросы!

Некоторые заказчики считают, что во время кризиса можно заменить высокотехнологичные машины на машины средне-технологичного сегмента — они же дешевле!

Такое решение ошибочно, хотя об этом многие даже не догадываются.

Оборудование нельзя выбирать только по его стоимости. Нужно считать и стоимость владения. Машина средне-технологичного сегмента в два раза дешевле высокотехнологичного сегмента по стоимости покупки и за 5 лет эксплуатации потребует намного больше операционных затрат, чем машина высокотехнологичного сегмента. Машина высокотехнологичного сегмента через 5 лет эксплуатации позволит сэкономить деньги на себе подобную, да еще будет иметь остаточную стоимость.

Все больше заказчиков и инвесторов считают деньги и свои предстоящие затраты. Они выбирают машины, которые позволяют экономить значительные средства (операционные расходы). А это возможно только при выборе высокотехнологичных машин и при комплексном подходе.

Правильная организация мойки имеет огромное значение, когда речь заходит о гигиене. Именно поэтому к данному процессу предъявляются самые жесткие требования, гарантировать соблюдение которых может только посудомоечная машина.

Но начинать надо с начала — с планирования. Совместно с заказчиком мы анализируем рабочие процессы, далее, основываясь на нашем огромном опыте, предлагаем правильное решение и индивидуально подобранные опции, которые позволяют оптимизировать логистику в предприятии, и самое главное — значительно снизить операционные расходы.



Решать задачу важно комплексно, а значит, нужно подбирать машины, устройства водоподготовки, корзины, химию. Только в таком сбалансированном наборе можно получить идеальный результат мойки и максимальную экономию. Машины высокотехнологичного сегмента позволяют экономить операционные расходы. Водоподготовка позволит сэкономить на сервисе и снизить дозировку химии. Как известно, 41% операционных расходов, например, у купольной машины, за 10 лет эксплуатации — это стоимость моющего средства и ополаскивателя, а значит, при выборе химии помимо прочего, важно обращать внимание не только на стоимость литра, но и на дозировку. Обратный осмос, например в тандеме со стакано-моечной машиной, полностью исключит ручную полировку. Как следствие, экономим, продлеваем срок службы бокалов (их жизненный цикл при машинной мойке до 10 раз больше, чем при ручной). Кроме того, экономим на сервисе, экономим, уменьшая дозировку химии. Сплошные выгоды!

Имея огромный практический опыт, в том числе опыт общения с пекарями, мясниками, представителями гостиниц и предприятий общественного питания, в 2016 году мы нашли уникальное решение, адаптированное ко всем ежедневным потребностям целевых групп.

Новая серия котломоечных машин (UF) предлагается в трех типоразмерах, в зависимости от свободного места и размеров предметов мойки — UF-M (средний), UF-L (большой), UF-XL (очень большой). Программные настройки вариантов максимально адаптированы к типам и степени загрязненности предметов мойки.

Опционная система замачивания Turbo Zume (средство замачивания на основе ферментов (энзимов)), разработанное специалистами Winterhalter, спасает пользователя от многочасового замачивания и утомительной ручной чистки гастроёмкостей и пекарских листов с пригаром. Во время этого процесса, пригар растворяется инновационным средством — «Растворитель пригара», расщепляя стойкие пригорелые загрязнения перед началом основного цикла мойки. Это не только облегчает ежедневную мойку и глобально сокращает ее время, но и способствует идеальному результату с точки зрения гигиены. Поскольку ферменты «нацелены» на расщепление определенных веществ (крахмалы, белки и т.д.), то растворитель пригара разделен на три целевые группы — для мясных производств, для

пекарен и для универсального использования, гарантируя идеальный результат мойки инвентаря с сильными загрязнениями.

На сегодняшний день это лучшее из возможных решений проблемы засохших, запекшихся загрязнений, снижающее затраты на предварительное ручное замачивание, экономящее время и рабочие ресурсы и гарантирующее идеальную чистоту кухонной посуды.

Уникальная тележка для корзин позволяет организовать логистику с учетом эргономики и сократить время на выдачу чистой посуды. Это особенно актуально на больших производствах. Громоздкая и тяжелая кухонная посуда, утварь и инвентарь теперь могут накапливаться в корзине на тележке, далее персонал без труда докатывает тележку до машины. По направляющим корзина легко скользит в машину, затем корзина с чистой кухонной посудой сдвигается обратно на тележку и доставляется к месту использования. Проблема внутрицеховой логистики решена!

Убежденные поклонники Winterhalter — это практически все предприятия питания и переработки, которые используют посудомоечные машины в своей работе.

Для отельных сетей мы всегда учитываем специфику их внутренних санитарных норм и правил (например, более высокую температуру). В Петербурге многие заводские столовые отдают предпочтение нашим машинам с паровым нагревом. Машина с производительностью более 6000 тарелок в час будет потреблять электроэнергию, как 3 электрических бытовых чайника.

Кофейни также выбирают наши машины. Уникальная 4-х ступенчатая система фильтрации моющего раствора в стандарте, включая гидроцентрифугу Mediamat, позволяет отфильтровывать до 90% твердых включений из раствора, в том числе и молотый кофе, сохраняя моющий раствор дольше чистым, снижая потребление воды, химии, электроэнергии и, как следствие, денег.

И напоследок: хотим поблагодарить всех за партнерское сотрудничество. Мы с нетерпением ожидаем продолжения совместной работы в 2017 году и желаем всем читателям, их семьям, друзьям, коллегам счастливого Нового года и Рождества!

[www.winterhalter.ru](http://www.winterhalter.ru)

[info@winterhalter.ru](mailto:info@winterhalter.ru)



# Дмитрий Журкин: «В непростые времена роль и ценность профессионала возрастает многократно»



Алкогольных напитков сегодня на рынке великое множество. Гораздо меньше людей, которые профессионально в них разбираются. Более того, порой, случается, что официант стремится предложить гостю не то вино, которое действительно подходит, например, под конкретное блюдо, а самую дорогую позицию из винной карты, чего настоящий сомелье себе просто не позволит. Именно с сути этой интересной и актуальной профессии мы и начали разговор с Дмитрием Журкиным, авторитетным винным экспертом, директором по импорту группы «Ладога» и одновременно идейным вдохновителем и Главным Мастером школы сомелье Wine Masters, которую упомянутая компания открыла более года назад.

» Это профессионал своего дела, компетентный сразу в нескольких областях. Во-первых, он теоретик, и знает «специализацию» стран-производителей алкогольных напитков. Такой специалист понимает, что именно и где можно поискать, знаком с регионами и субрегионами. Говоря о винах, стоит отметить: их качество, букет свойств зависит от района происхождения и его природных особенностей, в частности, от состава почв. На основе своих знаний сомелье может составить винную карту, подбирая вина по стране происхождения таким образом, чтобы сформировать гармоничное, сбалансированное предложение, в котором были бы представлены разные вкусы. Он может ответственно и грамотно порекомендовать вино гостю, выслушав его пожелания, принимая во внимание то, какие блюда заказал посетитель, выслушав пожелания, уловив намерения, поняв вкус и пристрастия человека, его привычки, поняв ситуацию. Ведь это может быть и романтический ужин, и празднование юбилея, например. А еще не исключено, что гость — гурман, приехавший в заведение, чтобы оценить, кухню, либо достоинства нового ресторана, в целом. И всё перечисленное официант или сомелье должен почувствовать, угадать, «прочитать». Плюс, сопоставить с заказанными блюдами, учесть цену того же вина, коль скоро мы говорим не просто об искусстве, а о зарабатывании денег.

— **Что дает школа сомелье?**

» Я не представляю себе молодого человека в России, который, работая официантом, решил бы, что это навсегда. И в этом смысле карьера официанта, получившего образование сомелье, на мой взгляд, очень правильная. Если человек решил, что ресторанный бизнес — его дело, и само ремесло ему по душе, тогда приобретение любых отраслевых знаний здорово помогает в продвижении вверх по карьерной лестнице, а умение разбираться в вине, тем более. Причем вино не только может приносить до 70% дохода заведению, но и еще является важнейшим



Дегустация — один из инструментов обучения искусству сомелье

аспектом гастрономического наслаждения. Плюс, если человек обладает такими знаниями, к нему приходит понимание того, как работает ресторан, и что движет людьми, которые пришли в заведение и платят денег больше, чем если бы они ужинали дома.

— **Все ли способны стать сомелье? Существует ли определенная предрасположенность к профессии и возможно ли развить способности?**

» Безусловно, есть люди, одаренные от природы. Так называемые супертестеры, которые могут различать в десятки раз больше оттенков вкуса и аромата, нежели обычные люди. Их одаренность видно сразу. С подобными учениками мы говорим на одном языке. Но есть и те, кто не чувствует всех нюансов. Однако способности тренируются. Этому можно научить. Ведь умение различать вкусы и ароматы не является для человека чем-то абсолютно неизведанным. Более того, иногда человек по-новому раскрывается в процессе обучения. Кстати, работа сомелье — это не только завораживающие трюки на публику, такие как умение «пожевать вино» и угадать год урожая и виноградник и т.д. Это не только ремесло дегустатора. Спектр навыков и умений данного специалиста значительно шире, и позволяет найти достойный выход из любой даже

самой сложной ситуации, которых в работе бывает немало. И я думаю, что в итоге каждый может найти себе место в профессии. Просто кто-то окажется в ресторане, в винной карте которого будет представлено, условно, 450 наименований, и человек сможет доходчиво объяснить, чем один напиток отличается от другого, и что можно почувствовать, а кто-то научится профессионально управлять картой на 60 позиций.

**— В какой момент в группе «Ладога» появилась школа сомелье?**

» Так получилось, что за последние полтора года мы расширили линейку вин более чем на 150 наименований. И это не просто математическое увеличение, а выход на абсолютно новый ассортимент. И понятно, что в такой ситуации школа сомелье стала логичным продолжением выбранного вектора развития.

**— Насколько наличие сомелье в ресторане позволяет поднять выручку заведения и сформировать его позитивный имидж?**

» Я думаю, сегодня ресторанный проект в принципе не может выжить, если у него в штате нет человека, хорошо разбирающегося в вопросах, связанных с винным сервисом. Да, можно иметь или создать должность сомелье, а можно просто выбрать человека из числа сотрудников заведения и наделить его соответствующими полномочиями в плане принятия решений, имеющих отношение к винной карте. Даже если это просто менеджер по закупкам, но он знает толк в вине, это принесет проекту пользу и прибыль. По собственному опыту могу сказать: в тех ресторанах, где нет человека понимающего вино, активно продаются самые простые и не всегда дорогостоящие позиции. И наоборот: имея в штате профессионального сомелье, заведение однозначно выигрывает. Кстати, наша школа за четыре месяца обучения дает хорошую базу, готовя таких специалистов. Конечно, помимо знаний нужна предпринимательская жилка, азарт и активная жизненная позиция. Нужно быть



**Опытному специалисту аромат расскажет о вине многое**

оптимистом, проявлять практичность, дружить с экономикой. Что касается моих выпускников, то среди них есть такие люди. Сегодня они занимают солидные должности в серьезных ресторанных проектах, а кто-то из них уже создал собственный успешный бизнес, например, открыл винные бутики и рестораны. А начинали они с позиции официанта, в какой-то момент прийдя в школу сомелье.

**— Выходит, у тех, кто решит стать сомелье, есть не только надежное настоящее, но и светлое будущее?**

» Безусловно. Причем, даже несмотря на текущую экономическую ситуацию. Ведь профессионал — не тот, кто без раздумий набирает все подряд, а тот, кто с учетом реалий и в определенных рамках, способен сформировать оптимальное предложение. Поверьте, очень легко продавать вино во время экономического бума, когда у людей есть немалые деньги, которые они с легкостью тратят. Однако, когда наступает кризис, проявляются важные навыки и таланты, в частности, умение минимизировать ассортимент вин, не проиграв в качестве. От такого подхода ресторан только выигрывает. Вот почему в непростые времена роль и ценность профессионала возрастает многократно.

*Беседовал Алексей Журавлев*



# Ресторан на ладони или шаг в будущее

Использование современных технологий в ресторанной сфере — это уже не просто правило хорошего тона, а жизненная необходимость, серьезное конкурентное преимущество для любого заведения вне зависимости от его концепции и формата.

Сегодня приходится одновременно оптимизировать бизнес-процессы, повышать лояльность гостей и искать наиболее эффективные инструменты маркетинга и рекламы.

Информационная система, разработанная компанией MC Solutions, позволяет успешно решить сразу три названные задачи. Ведь она создана с учетом интересов гостей заведения, потребностей его сотрудников и владельца.

Первые получают в свое распоряжение современное, удобное в использовании мобильное приложение для телефона под Android и IOS. Если человек находится непосредственно в заведении, данная программа позволяет ему вызывать официанта по мере необходимости, быстро сделать заказ, сразу получив итоговую сумму, и даже указать в заказе очередность подачи блюд, а также узнать, на какой стадии приготовления они находятся. Иными словами, через сколько минут их принесут.

Кстати, в этом и состоит основное отличие разработки специалистов MC Solutions от других систем, что устанавливается связь между



**Тимур Кашаев,**  
архитектор  
информационных  
систем



**Мобильные**  
Корпоративные  
Решения.  
Наш сайт:  
[www.mcsolutions.ru](http://www.mcsolutions.ru)  
Телефон:  
+7 (499) 394-58-16

клиентом и персоналом (официантами, кальянщиками, хостес, администратором), а не между персоналом и кухней.

В любое другое время она дает возможность увидеть on-line трансляцию с танцполов, кухни, всегда иметь под рукой удобное расписание мероприятий, просматривать фото с мероприятий, получать уведомления от ресторана о скидках, акциях и т.д., удаленно делать заказы, иметь доступ к их истории, оценивать как само заведение, так и качество обслуживания и блюд в нем.

Сотрудникам ресторана приложение позволяет эффективно построить работу. Им не придется, в частности, следить, когда и кто из гостей поднял руку и нуждается в их присутствии, что повышает качество обслуживания

В свою очередь, рестораторы получают эффективный инструмент для решения таких задач как грамотное построение работы проекта и его службы доставки, оптимизировать количество сотрудников.

Кроме того, происходит накопление актуальных качественных статистических данных, а вместе с ними реальную возможность повысить лояльность посетителей.

При этом, что ценно, программа интегрируется в уже существующие в ресторане системы.

Создание базовой рабочей версии под конкретный проект занимает месяц. Такой же срок потребуется на ее тестирование. Важно также отметить: у системы есть потенциал для развития, в зависимости от потребностей заказчика.

Но, пожалуй, самое главное в том, что разработка компании MC Solutions выводит любое заведение на качественно новый уровень, делая его по-настоящему современным и популярным.





# Пьемонт: вселенная виноделия

Впереди — череда праздников, которая из года в год считается горячей порой для рестораторов. Какой будет в итоге прибыль заведения, не в последнюю очередь зависит от качества напитков на столах гостей.

Постоянный эксперт нашего журнала Юлия Забнева, управляющий ресторана «Нож справа, вилка слева», руководитель проекта «Еда & Вино», недавно побывала в командировке в Пьемонте, который известен во всем мире, как родина величайших вин бароло и барбареско. Там она познакомилась с богатой гастрономической культурой региона и его традициями в виноделии.

Наше путешествие по Пьемонту началось в Монлеале — коммуне Алессандрия на юго-востоке Пьемонта.

В небольшом местном ресторанчике нас встречал Вальтер Масса — основатель винного дома Vigneti Massa (Виньети Масса), создающего прекрасные барбареско и тиморассо. Вальтера считают отцом-основателем современной



**Юлия Забнева,**  
управляющий  
ресторана  
«Нож справа,  
вилка слева»,  
руководитель  
проекта  
«Еда & Вино»

культуры производства вин из тиморассо и законодателем моды на этот белый итальянский сорт по всему миру.

Вальтер в первую очередь фермер и, по его собственному признанию, ремесленник. Он страстно и импульсивно рассказывал об идеологическом смысле производства белых вин в Пьемонте, когда весь мир только и твердит о бароло и барбареско. Поговорили о земле, об удачных годах, недооцененном потенциале тиморассо, прикоснулись к истории, открыв Barbera di Monleale 1978 года (первое вино, произведенное великим и немного сумасшедшим Вальтером Масса).

Мы остановились в Альбе. Как и большинство городов в Пьемонте, на первый взгляд Альба не представляет

туристического интереса в классическом понимании.

Интерес здесь другой — эногастрономический. Обязательным к посещению является ресторан Piazza Duomo, обладатель звезды Мишлена. Набор из местных специалитетов — карне круда и вителло тоннато — щедро сдабривают белым трюфелем в это время года.

После обеда нас ждали в Кунео на винодельне Cheretto (Черетто). Предвкушение от встречи с одной из самых влиятельных семей Пьемонта, создавших целую империю, объединивших под своим именем лучшие виноградники в Ланге, ультрасовременные погреба, инсталляции предметов современного искусства, отели и рестораны со звездами Мишлен, нас очень волновало. Разумеется, уровень организации приема был соответствующим. Огромные выставочные павильоны, музей вина, магазины и панорамные дегустационные залы. Кульминацией встречи стало посещение гран крью Брикко Рокке, с которого открывается умопомрачительный вид на альпийский горизонт.

Следующей остановкой стала винодельня Элио Грассо, где нас радушно встречал сын основателя дома Джованни Грассо, Элио. Примечательно, что, владея несколькими выдающимися виноградниками в Монфорте д'Альба, винный дом Элио Грассо не производит базового бароло. Элио рассказал о том, что первостепенную важность имеют не количественные показатели сбыта вина, а качество исходного продукта. Поэтому лишь 20% собранного винограда годится для производства изысканных вин неббиоло, раскрывающих особенность каждого крью в отдельности.

В конце дня мы сделали финальную остановку на винодельне Виетти, известной во всем мире не только элитными бароло, но и самым популярным белым вином в Роеро (Roero Arneis).

Само здание винодельни выглядит очень впечатляюще: сводчатые потолки подземных пространств, служащих местом хранения вин, увитые сталактитами; погреба с подземными ходами и тоннелями и оснащенные по последнему слову техники производственные помещения для производства вина.

И в этом сплетении истории и современности заключается вся философия Виетти — следовать семейным

## Винодельня

Виетти известна во всем мире не только элитными бароло, но и самым популярным белым вином в Роеро (Roero Arneis)

традициям без отрыва от современных тенденций в производстве. Поэтому этикетки самых чистых и терруарных бароло Пьемонта украшают дизайнерские работы современных художников, разных для каждого винтажа. Сегодня, не имея прямого владения, Лука Куррадо из четвертого поколения Виетти по-прежнему остается главным энологом и идейным вдохновителем винного дома, контролируя каждый этап производства своих вин.

Наш насыщенный день закончился в одном из уютных ресторанчиков Альбы, где Barolo Cannubi 2006 изучали факультативно.

Наутро, насладившись пьемонтским воздухом и чашечкой сливочного капучино, мы отправились в путь.

Впечатления от пейзажей не могут передать ни слова, ни фотографии. Думаю, что нам повезло оказаться в Пьемонте в это время года. На холмах лежит плотный туман, через который проглядываются очертания старинных замков на горизонте, а лозы небожно налиты бордовым бархатом после сбора винограда.

Первой остановкой третьего дня стал легендарный дом Poderi Aldo Conterno (Подери Альдо Контерно). В течение пяти поколений семья Контерно производит великолепные пьемонтские вина, которые зачастую оказываются на первых строчках мировых экспертных рейтингов. Парадоксально, что, будучи истинными консерваторами на протяжении долгих десятилетий, семья Контерно сегодня — это новаторы и основатели нового пьемонтского стиля. И такой статус они приобрели благодаря одному из сыновей Джакомо Контерно — Альдо, основавшему собственную винодельню. В линейке вин Poderi Aldo Conterno можно встретить не только лучшие по своей структуре бароло и барбареско, но и самые престижные крью Буссии (Ромираско, Чикала, Колоннелло), а также эталонное итальянское шардоне.

Попрошавшись с Альдо, мы начали движение в южную часть региона. Организаторы нашей поездки оставили все самое «сладкое», а в нашем случае минеральное и игристое, на десерт.

В Гави нас встречал Джорджо Солдати, владелец легендарного винного хозяйства La Scolca (Ла Сколька). Поместье La Scolca, находящееся в самом сердце



зоны Gavi, выглядит прекрасно и романтично. Впечатления добавили свежие садовые розы, подаренные прекрасной половине нашей команды самим Джорджо Солдатти, и дегустация вертикальной коллекции La Scolca, в которую входило изысканное Gavi Villa Scolca, флагманское вино Gavi dei Gavi (Etichetta Nera) и La Scolca d'Antan, производимое только в лучшие годы с отсрочкой в десять лет.

Несмотря на то, что наш визит носил, в первую очередь, дипломатический характер, мы чувствовали себя желанными гостями у старых друзей. Атмосфера была настолько непринужденной и дружественной, что уехать из La Scolca оказалось очень сложно.

И, наверное, было бы невозможно, если бы не заключительная остановка нашего путешествия — Villa Sparina (Вилла Спарина).

Поднимаясь вверх по живописным холмам, нашему взору предстал величественный замок в колониальном стиле, окруженный утонченной и ухоженной территорией. Стены замка сплошь увиты темно-бордовым плющом, правильной формы двор с коваными воротами, венчающийся листопадным деревом хурмы, и готического стиля здание ресторана с перфорированными перегородками и теплым мерцанием свечей.

На холмах лежит плотный туман, через который проглядываются очертания старинных замков на горизонте, а лозы небогато налиты бордовым бархатом после сбора винограда

Расположившись в простых, но в то же время изысканных номерах отеля, мы отправились на экскурсию по замку. В сумрачных погребах замка высокие арочные потолки с колоннами сочетаются с зонами отдыха и инсталляциями современного искусства. Многоуровневые погреба замка имеют широкий функционал: после того, как вино отбывает на хранение, а замок покидают туристы, залы погребов используются для проведения изысканных свадебных торжеств и банкетов.

За ужином мы наслаждались Gavi Monerotondo и мясными деликатесами собственного производства, которые вызревают в тех же погребах, что и прекрасные вина Villa Sparina.

После в возвращения в Петербург из путешествия по Пьемонту не покидает стойкое ощущение, что твой бокал наполовину полон. Полон впечатлений и новых винных ощущений. По приезду счастливый случай предоставил возможность почитать культовую хрестоматию бароло «Пьемонт. Вина Италии» Анатолия Корнеева. Он написал: «Желаю счастья, а вино и путешествия в помощь». Скромно присоединяюсь к Анатолию Анатольевичу, желаю всем нам расширять винно-географические горизонты.





# Наши издания



## «Ресторановедъ»

Все о современном ресторанном бизнесе. Опыт успешных проектов и знания лучших рестораторов и экспертов – на страницах ежемесячного журнала «Ресторановедъ»

Издается с 2005 года

[www.restoranoved.ru](http://www.restoranoved.ru)



## «Современный отель»

Искусство гостеприимства в каждой статье журнала «Современный отель». Ежемесячно ведущие отельеры, эксперты, аналитики и журналисты помогают нашим читателям успешно строить и развивать отельный бизнес

Издается

с 2007 года

[www.hotelexecutive.ru](http://www.hotelexecutive.ru)

■ **Подписка и размещение рекламы:**  
тел./факс: (812) 493-33-73, 493-44-04  
e-mail: [pr@mediavibor.ru](mailto:pr@mediavibor.ru)  
Адрес: 196084, Санкт-Петербург,  
ул. Коли Томчака, 28, лит. Д, оф. 716

■ Оформить подписку на журналы  
можно на сайтах  
[www.hotelexecutive.ru](http://www.hotelexecutive.ru)  
[www.restoranoved.ru](http://www.restoranoved.ru)  
и по e-mail: [podpiska@mediavibor.ru](mailto:podpiska@mediavibor.ru)

# Воплощая идеи в реальность

Подходит к концу 2016 год. Для нас он был юбилейным — мы отметили свое 25-летие. О достижениях компании рассказывает заместитель генерального директора Группы компаний Ирина Макаровская, которая работает в ККС с 2000 года. Занимается разработкой и открытием новых региональных филиалов и представительств, самостоятельно ведет переговоры с крупными корпоративными клиентами. Является одним из идейных лидеров группы компаний. Очень эрудированный и активный руководитель. Она стала примером для многих коллег, как человек, идеально сочетающий в себе женственность, навыки опытного руководителя и активную жизненную позицию.

— *Какими достижениями группы компаний за прошедший год Вы могли бы гордиться?*

» Открытие представительства в Германии, региональный центр в Новосибирске вышел на самоокупаемость и показывает потрясающие результаты, в этом году оборот Группы компаний вырос на 20%.

— *Есть ли у вас свой девиз? Какие качества характера помогли вам совершенствоваться и расти?*

» Если говорить о Группе компаний ККС, то наш слоган — «Воплощая идеи в реальность». Если говорить лично обо мне, то тут никакого девиза, есть цель, есть задачи, которые необходимо решать. Важно не позволять себе расслабляться, постоянно оставаться в тонусе, не быть равнодушной, чтобы горели глаза и было желание активно двигаться вперед.

— *Какова роль команды в вашем бизнесе?*

» В нашей сфере деятельности невозможна работа без команды, без четко слаженных действий специалистов, которые на этапе внедрения проекта тесно связаны и поддерживают друг друга. В реализации проекта задействовано несколько служб — коммерсанты, инженеры, служба логистики, группа



**Ирина Макаровская,**  
заместитель  
генерального  
директора  
Группы  
компаний ККС

закупок, каждый на своем месте четко выполняет задачи. Для нас приоритетом является качественное выполнение условий договора с клиентом.

— *Назовите 3 качества руководителя, которые Вы бы выделили «как необходимость» для управления крупной компанией?*

» Профессионализм, умение брать ответственность на себя, умение управлять людьми, вести их за собой для чего нужно иметь авторитет у подчиненных.

— *Должно ли быть хобби у руководителя вашего уровня, или «Работа, работа и только работа!»?*

» Хобби или увлечения должны быть обязательно, физические нагрузки, если это спорт, творчество, изучение языков, истории, это то, что позволяет переключиться на другие темы. Отключаться, «обнуляться» необходимо, иначе происходит «замыливание» взглядов на процессы, усталость, выгорание.

— *За что, по вашему мнению, вас ценят клиенты?*

» Наша компания клиентоориентирована, для нас работа с каждым клиентом индивидуальна, мы всегда пытаемся найти компромисс в спорных вопросах и всегда отвечаем за свои



действия. Постоянно улучшаем качество нашего сервиса, учимся на своих и чужих ошибках.

— *Сложно ли быть женщиной-руководителем в преимущественно мужском коллективе?*

» Сложно. Чтобы завоевать авторитет у мужчин, чтобы руководить, нужно постоянно совершенствоваться, разбираться на все 100% в том, чем ты занимаешься, и естественно, следить за своим внешним видом.

— *За что, по вашему мнению, вас ценят подчиненные?*

» Я думаю, этот вопрос правильнее было бы задать подчиненным. Если сотрудники ценят своего руководителя, значит доверяют ему как профессионалу и человеку.

— *Дайте совет начинающим путь ресторатора и руководителя бизнеса на 2017 год.*

» Так как наша компания работает в сфере IT, то мой совет будет связан с этим аспектом. Автоматизация предприятия, а ресторана и фаст-фуда в особенности — самое важное в современном ведении бизнеса. Многие начинающие откладывают решение этого вопроса «на потом», теряя контроль за денежными и товарными потоками, а в результате и деньги. С учетом развития технологий, на помощь приходят современные программные продукты, которые позволят не только сэкономить деньги,

[www.ccrs.ru](http://www.ccrs.ru)  
[www.econcept.ru](http://www.econcept.ru)

но и увеличить доходность предприятия. ГК ККС готова поделиться своими знаниями, предложить оптимальные бизнес-процессы.

— *Планирует ли ККС порадовать клиентов какими-то новинками или knowhow в 2017 году?*

» Обязательно. Мы выводим несколько интересных решений на рынок. В этом году мы заключили контракт на поставку магнитных ценников, такого решения на российском рынке еще нет. Надеемся на успех. Выводим новую линейку киосков самообслуживания для фаст-фудов, столовых и ресторанов.

В области разработки программного обеспечения тоже не стоим на месте, разрабатывается решение Digital Signage, новое решение для киосков самообслуживания.

— *Что бы вы пожелали всем читателям «Ресторановеда» в следующем году?*

» Успеха. Это то самое, чего бы хотелось пожелать всем тем, кто радует за свое дело. Ресторанный бизнес — один из сложнейших сегментов HoReCa. Успех никогда не будет лишним. Здоровья и счастья вам и вашим близким!

Вся команда Группы компаний ККС поздравляет читателей с окончанием года 2016-го и наступлением Нового 2017 года. Желает вам удачи в бизнесе, процветания и приглашает за подарками-скидками в гости! **Скажите пароль при звонке в отдел продаж Санкт-Петербурга и получите аукционную скидку-подарок!**

**Пароль на подарок-скидку: «Я читаю «РесторановедЪ»!**



**#людигода**

**РесторановедЪ**  
**Дайджест-2016**





В 2016 году первая обложка журнала «Ресторановедъ» приобрела абсолютно новый вид. Мы стали знакомить читателей с известными рестораторами, что называется, лично. Каждый из них за годы в ресторанном бизнесе достиг вершин, добился признания коллег, сумел создать по-настоящему знаковые для отрасли проекты и в доверительной беседе поделился секретом успеха и рассказал о том, что раньше было скрыто от глаз широкой аудитории.

Портретная галерея получилась яркой, разнообразной, а главное, профессионально интересной. Спасибо тем, кто согласился впустить наших читателей в святая святых своего бизнеса и личной жизни.

Нашими героями в 2016 году стали Леонид Гарбар, Николай Митчин, Гаяне Бреиова, Арам Мнацаканов, Дмитрий Левицкий, Михаил Фейгельман, Александр Затуливетров, Алексей Васильчук, Игорь Коновалов, Максим Кораблев-Дайсон... Представляем вашему вниманию ретроспективу этих историй.



Леонид Гарбар:

## «Я не делаю двухлетние проекты»

Петербургский ресторатор Леонид Гарбар с большим теплом относится к своему мясному заведению Stroganoff Steak House. Открывшись девять лет назад, этот ресторан сохраняет свою атмосферу и своё меню в первоначальном виде. Нет-нет, конечно, какие-то блюда поменялись, какие-то позиции расширились, какие-то ушли, но основа – стейки «Строганова» – осталась та же. А что касается атмосферы, то к Леониду Петровичу до сих пор порой подходит кто-то из гостей и начинает рассказывать, как он приезжает в Петербург раз в год, всегда заходит в «Строгановф» и всегда радуется, что здесь сохраняется тот же дух и те же стейки. «И даже официант ко мне подошёл тот же!» – удивляется гость. «Я не делаю двухлетние проекты!» – улыбается в ответ Гарбар.



## Российское мясо доросло сегодня до вышесредней мраморности

— Леонид Петрович, как поживают сегодня мясные заведения?

» Мясо продолжают есть! — смеётся он. — И вообще — люди продолжают есть, невзирая ни на что. Да, количество корпоративов понизилось, но зато повысилось количество туристов — это самый свежий, январский показатель первой декады.

— И никакого экономического спада, никакого кризиса?

» Конечно, спад чувствуется. Это и влияние кризиса, и возрастающая конкуренция на ресторанном рынке: тот средний класс, который приходил в том числе и к нам, переместился в более демократичные форматы, которых сейчас стало открываться больше. Ведь даже если заведение не мясное — не твой прямой конкурент, — какую-то часть гостей оно всё равно отвлекает на новизну.

— А с эмбарго на импортные продукты справились?

» По импортной составляющей в меню нас затрагивает прежде всего зелень — например, ромейн как составляющая «Цезаря», одного из самых популярных салатов, руккола, маш-салат. Мясо заместить смогли: мясопромышленные компании России в Брянске, Воронеже и других регионах, где выращивают бычков породы блэк ангус, наращивают сегодня не только объёмы, но и мраморность мяса. То есть российское мясо постепенно доросло до вышесредней мраморности — до прайма, высшей категории в американской системе мраморности. Эта категория является наиболее мраморной и, соответственно, более сочной, более мягкой и привычной для нашего основного покупателя. Также есть очень неплохая казахская белоголовая порода, выведенная в России и Казахстане в первой половине XX века путём воспроизводительного скрещивания казахских и калмыцких коров с быками герфордской породы.

Stroganoff Steak House открылся 10 мая 2007 года в самом центре Санкт-Петербурга в историческом здании, где до революции располагались казармы и конюшни Конногвардейского полка. Место одновременно элегантно и демократично. Использование в оформлении интерьеров натуральных материалов — дерева, кожи — придают стейк-хаусу атмосферу теплоты и гостеприимства. Стены украшают фотографии, на которых изображены сцены повседневной жизни в дореволюционной России.

Российское мясо сегодня доросло до вышесредней мраморности — до прайма, высшей категории в американской системе мраморности. Эта категория является наиболее мраморной и, соответственно, более сочной, более мягкой и привычной для основного покупателя мясных заведений.

## Введение японской системы администрирования в далёком русском селении принесло зримые результаты

— Значит, наши производители говядины научились правильно выращивать бычков мясных пород?

» Мясопроизводство требует постоянства: в данном случае важно учиться соблюдению стандартов и ни в коем случае не допускать самостоятельности. Если ты должен положить бычкам в определённое время определённое количество кукурузы и определённое количество силоса, то должен положить их именно в это время и именно столько, и никак иначе. Я был на ферме в Брянской области, где выращивают таких бычков, и это впечатляет и воодушевляет. Даже так: Впечатляет и Воодушевляет — с заглавных букв. Потому что ты начинаешь верить в то, что всё происходит правильно, — а мы ездили смотреть на все этапы производства. На ферме порядка 7–8 тысяч голов — телята абердин-ангусской

породы на свободном выпасе. (В скобках замечу, что эти телята весят под 300 кг.) Для производства мраморной говядины действительно нужны только бычки, поэтому их отделяют от тёлочек, кастрируют и готовят к дальнейшему откорму. Огромная ферма, где работают 22 человека. Порядок безукоризненный: фермер Петрович — глава производства — сумел обеспечить полный порядок.

**— Я помню бесхозяйственность советских колхозов — работала пару лет в деревне после вуза...**

» Примерно это мы и ожидали увидеть. Ничего подобного! Я спросил Петровича — простого работающего деревенского мужика из этого же селения, — как ему удалось добиться такой культуры производства? Он рассказал, что раз он сам из этой же местности, то знает жителей, и когда подбирал сотрудников, исходил из этого знания: «не брал пьющих, не брал лентяев». Другими словами — каков поп, таков и приход. Кстати, работают они по кайдзену, причём кайдзену не в виде каких-то формальных плакатов, вывешенных центральным офисом, а кайдзену в голове: они знают его принципы, его философию и полностью её разделяют. Это и показалось самым поразительным: введение японской системы администрирования в далёком русском селении принесло зримые результаты.

**— Например, какие?**

» Например, разделение пищевых добавок в корм по конкретным цветовым зонам. И эта система работает не только в головном офисе, но и на участке механизации, и на участке кормов, и в ветлаборатории — везде.

### **Главный секрет мясного производства — в соблюдении стандартов, которые выработаны веками**

**— Леонид Петрович, хорошо, бычки набирают вес, 300 килограмм и больше, а что дальше?**

» А дальше их переводят на фидлот — откормочную площадку, где они продолжают набирать вес и мраморность. На этой площадке их уже

**» Мясопроизводство требует постоянства: в данном случае важно учиться соблюдению стандартов и ни в коем случае не допускать самодельности. Я был на ферме, где выращивают мясных бычков, и это впечатляет и воодушевляет. Даже так: Впечатляет и Воодушевляет — с заглавных букв. Потому что ты начинаешь верить в то, что всё происходит правильно... «**

45 тысяч. Стандартная мировая практика предзабойного откорма бычков — 120 дней: за это время производитель получает мясо средней степени мраморности в зависимости от породы. Российских бычков начали откармливать со 120 дней, потом — 150, а сейчас переходят на 200 дней откорма.

**— Это касается именно мраморного мяса?**

» Это касается мясных пород. Мраморность — это просто дополнительное качество. То есть мы предлагаем гостю или мясо мясных пород высокой степени жирности (мраморное зернового откорма), или более постное — травяного. У нас была своя культура мясопроизводства: абердинских бычков — ангусов — разводили в России ещё до революции. Этим весьма успешно занимался князь Александр Григорьевич Щербатов: о его мясе в знаменитом трактате Тестова упоминал Гиляровский в «Москве и москвичах». Была и отечественная мясная порода — черкасская. Но потом наступили плохие времена, приведшие к голоду, и задачей государства стало просто накормить людей. Плюс — в войну вывозили в Германию не только людей, но и скот, и даже чернозём: представляете, насколько разорили страну? Её необходимо было поднимать. Поэтому мясные породы фактически полностью были вытеснены мясомолочными, которых массово разводили в послевоенное время.

**— Насколько я знаю, мясные породы пытались возродить. Мой папа, росший за Уралом, до сих пор иногда вспоминает, как к ним в село привезли из Канады герифордов и продавали населению. Даже поговорка сложилась: «Хочешь быть впереди — купи герифорда! Хочешь быть позади — не покупай герифорда»...**

» Здесь самый главный секрет — в соблюдении тех правил, стандартов, которые выработаны веками. В очень жёстком соблюдении! Тогда будут достигнуты те же канадские, американские, австралийские результаты. Но это для русского оказывается сложным: мы, как выясняется, творческие натуры. Вот, японский кайдзен помогает.



## Сегодня нужно воспитывать культуру всего отечественного продуктового рынка

— Леонид Петрович, что представлено в меню *Stroganoff Steak House* помимо мяса?

» Салаты, рыба, морепродукты.

— То есть в мясном заведении всё равно нужно представлять рыбу?

» Конечно! Приходит семья: часто муж заказывает стейк, а жена — что-то более лёгкое. Или приходит компания: кто-то там вполне может не есть мяса. Поэтому у нас есть и рыба, и морепродукты, и птица: к примеру, фермерский цыплёнок-гриль без косточек. При этом мы всё равно остаёмся классическим стейк-хаусом: у нас 18 позиций мясных стейков, из них три — сухого вызревания; порядка 12 других мясных предложений, включая корейку ягнёнка, бефстроганов, телячью котлету на косточке, бургеры и колбаски; несколько рыбных стейков и даже

» Самый главный секрет мясного производства — в соблюдении тех правил, стандартов, которые выработаны веками. В очень жёстком соблюдении! Тогда будут достигнуты те же канадские, американские, австралийские результаты.

“

краб-кейки из камчатского краба. На любой вкус, для любого гостя!

— Рыба тоже отечественная?

» У нас есть стейк из мурманского палтуса и ладожский судак на пару с паровыми овощами. Но это не по причине импортозамещения: мурманский палтус у нас был с самого начала. Только в первом меню, девять лет назад, наш палтус был около 900 грамм: мы его готовили целиком, и он помещался на нашу овальную тарелку. На этом стандарте мы продержались примерно полгода. Потом палтус начал «расти»: он приходил к нам всё большего, и большего, и большего размера — и полтора килограмма, и два... В тарелку помещаться, конечно же, перестал. Мы пробовали договориться с поставщиками, но нам чётко сказали: «Берите то, что есть, мы ничего менять не будем». Что ж, рестораны гибче, чем поставщики, и из целикового палтуса мы перешли на стейки из него.

— То есть поставщики-производители не прислушиваются к пожеланиям



**рестораторов и, по сути, требованиям рынка...**

» А это уже речь о нашей культуре производства, нашей этике бизнес-взаимоотношений. И это у нас касается каждой — любой! — категории продуктов! На уличном рынке в Латинском квартале Парижа вы можете увидеть белые грибы 8-сантиметровой высоты один к одному: они как войсковое каре стоят, и повар покупает всё это войско и одинаково готовит — ему не нужно под каждый гриб подбирать соответствующую температуру. И это касается грибов! А, согласитесь, 100-граммовый кусок мяса и 400-граммовый, да ещё разной степени мраморности, надо тем более по-разному жарить — и по времени, и по температуре. И почему там, на французском рынке, предлагать стандартный продукт возможно, а у нас — нет? Это говорит именно о культуре производства, о желании или нежелании гордиться своим трудом и работать вдумчиво — подходить к тому, что ты делаешь, что производишь, с умом. Так что то, что сегодня делают фермеры-мясопроизводители в Брянской губернии, крайне ценно для воспитания культуры всего отечественного продуктового рынка. Но это длительный процесс...

### **Не пытайтесь сделать модное: делайте вечное**

**— У вас много альтернативных стейков? Сейчас это считается модным направлением...**

» Знаете, всемирно знаменитый режиссёр Паневежского драматического театра Юозас Мильтинис говорил своим ученикам: «Не пытайтесь сделать модное: делайте вечное». В какой-то степени эту фразу можно отнести и к ресторанам, где нужно готовить вечно вкусное. Потому что модные тенденции, к сожалению, пропадают вместе с гостями и ресторанами, а остаётся-то всё равно классика. Хотя я, наверное, в какой-то степени консерватор. Когда мы открыли ресторан, у нас было всего три стейка. За девять лет к трём основным отрубам — «Рибай» (стейк из рёберной части говядины), «Нью-Йорк» (из поясничной части мраморной говядины) и филе-миньон (центральная часть говяжьей вырезки) — у нас добавились стейки «Шатобриан» (головная часть

» Мы стараемся работать на обороте, как можно дольше удерживая цены на прежнем уровне, — и уже девять лет это получается. Надеюсь, в следующем году будет 10, потом 30 и, может быть, однажды — 230 лет... Я не делаю двухлетние проекты. «

говяжьей вырезки), «Фланк» и «Скёрт» (стейки из брюшной части мраморной говядины), «Денвер» (из шейной части мраморной говядины), «Топ Блейд» (из лопаточной части мраморной говядины) и прочие. В какой-то степени они являются альтернативой, если за неё принимать более точное указание отруба, из которого они готовятся. Плюс за это время появились стейки сухого вызревания.

**— И всё это мясо русского происхождения?**

» Три — новозеландского производства, остальные — русского: из Брянска и Воронежа (к моменту выхода номера стейки новозеландского производства были заменены на отечественные стейки — С.К.). Скоро у нас появится ещё и казахстанское предложение. Есть два предложения корейки ягнёнка — из Новой Зеландии и Исландии, и я бы с удовольствием добавил к ним русское, но завод в Хакасии пока ещё не построили, и хакасской баранины нет.

**— Гости оценивают разнообразие меню?**

» А как же! Но — разнообразие мясного меню: меню стейк-хауса! Ты приходишь в мясной ресторан: тебе интересно попробовать разные виды мяса из разных стран и местное производство. Что мы и предлагаем! И если раньше это был просто мясной раздел из трёх видов стейка и каре ягнёнка, то сегодня — мясная страница. За девять лет мы увеличили наше предложение в пять-шесть раз. Потому что мы — эксперты по мясу!

**— Вам пришлось повышать цены в ресторане?**

» Пришлось. Мы их подняли: это связано с повышением закупочных цен. Хотя мы стараемся работать на обороте, как можно дольше удерживая цены на прежнем уровне, — и уже девять лет это получается. Надеюсь, в следующем году будет 10, потом 30 и, может быть, однажды — 230 лет... Я не делаю двухлетние проекты.

*Светлана Куликова*

*Фото предоставлены PR-службой заведения*



**Welcome Forum**

**Санкт-Петербург**  
**15-16 февраля 2017 года**

Генеральные партнеры



# **II Международный форум** **Искусство** **гостеприимства** **в Санкт-Петербурге**

**Открытие года**  
**в ресторанном и гостиничном бизнесе!**

- ведущие эксперты
- тематические конференции,
- практические семинары,
- круглые столы
- мастер-классы

**Только актуальные темы и эффективные решения!**

**Интересное общение! Новые деловые контакты!**

**Организаторы форума —**  
профессиональные отраслевые  
журналы «РесторановедЪ»  
и «Современный Отель»

**[welcome-forum.ru](http://welcome-forum.ru)**

**8 812 493 44 04**  
**[pr@mediavibor.ru](mailto:pr@mediavibor.ru)**



A close-up portrait of Nikolai Mitchin, a middle-aged man with short, light brown hair and blue eyes. He is resting his chin on his clasped hands and looking slightly to the right with a thoughtful expression. He is wearing a dark blue patterned sweater. The background is a plain, light-colored wall.

Николай Митчин:

**«Успех ресторана —  
в его концепции»**

Он вполне мог бы носить неофициальный титул пивного короля, если не России, то уж Петербурга точно. А как еще назвать человека, который является управляющим партнером ресторанной группы Beer Family Project, в состав которой, входят немецкие кнайпе «Jäger Haus», бельгийские брассерии Kriek, чешские господа Karlovy Pivovary, гастронаб «Иван да Марья», владельцем управляющей компании «РеКа Менеджмент», а, кроме того, совладельцем «Василеостровской пивоварни», «Пивоварни Купца Лапина», дистрибьюторских компании Draft Beer, Crazy Craft и «Пинта». Будучи успешным ресторатором, несмотря на все свои достижения и положение в бизнесе, Николай Митчин начисто лишен высокомерия, пафоса и открыт для общения.

Все это вкупе и послужило толчком к доверительному разговору на самые разные темы...

### Как все начиналось

— *Николай Николаевич, расскажите, как попали в ресторанный бизнес?*

» Из бизнеса пивного. А началось все с того, что в 1996 году я стал директором петербургского филиала тартуского пивзавода. В то время мы продавали его продукцию и параллельно занимались контрактным пивоварением, возили из Финляндии пиво «Альберт Ле Кокъ». В основном торговали разливной продукцией, а потому нашими основными клиентами были кафе, бары и рестораны. Как-то по недосмотру менеджера один из клиентов задолжал серьезную сумму за поставленную продукцию и в качестве оплаты предложил переуступить нам помещение убитой рюмочной с двумя пластиковыми столами. Возник вопрос: что с ним делать? Да, на тот момент опыт в ресторанной сфере у моих эстонских партнеров уже был. Признаться, я и сам начал всерьез задумываться о диверсификации бизнеса и рассматривал разные варианты. Но перспектива стать владельцем рюмочной не слишком радовала. И тут мы вспомнили, что по всей Европе, где мы нередко бывали, очень популярен немецкий ликер «Jägermeister». Та же Эстония переживала настоящий бум этого напитка. А вот у нас в стране его тогда не было. Мы подумали, почему бы не привезти его в Россию. В итоге, поразмыслив,

вдвоем с моим партнером, приняли решение: будем делать Jägermeister Haus. Стали изучать рынок, собирать информацию. В один из дней я позвонил своему знакомому, который мог дать ценный совет. Спрашиваю: «Не знаешь, кто сейчас в городе занимается Jägermeister? А в ответ услышал: «Спроси ты меня об этом неделю назад, я бы даже не знал, что это такое, а сегодня им занимаемся мы!»

Так счастливо сложилось, что компания «Руст», где работал мой знакомый, тогда получила контракт на поставки Jägermeister на территорию Российской Федерации.

Узнав об этом, мы отправились в Германию, в Вольфенсбюттель, и попросили у владельцев компании разрешение на использование их бренда в названии своего заведения. Надо сказать, в те времена этот бизнес принадлежал одной немецкой семье, точнее, ее женской части — бабушке, маме и дочке.

Три милые дамы с интересом восприняли нашу идею создать первое в мире заведение под этим знаменитым брендом. Изначально мы хотели с ними договориться о частичном финансировании проекта. Но они отказались, признавшись, что боятся работать с российскими предпринимателями. Правда, при этом пообещали: если мы сделаем действительно все так, как говорим, компенсируют часть затрат. Ударили по рукам. В итоге,





спустя некоторое время в Петербурге, на Петроградской стороне появился «Jägermeister Haus», работающий по сей день.

Помню, после открытия к нам приехал представитель из Германии, ему понравилось наше заведение, оценив нашу работу по достоинству, Jägermeister сдержал данное слово. Более того, они частично возместили расходы на открытие второго и даже третьего, заведения.

Потом у них изменилась политика продвижения бренда и отчасти концепция: в Германии решили, что Jägermeister Haus должен быть не из кирпича и дерева, а из стекла и бетона. Согласно новой стратегии, другим становился интерьер, меблировка и даже привычная атмосфера — в заведениях должна была звучать музыка. Естественно, нам предложили провести полную реконструкцию, причем за счет немецкой стороны. Но мы интеллигентно отказались, так как не видели необходимости в таких разительных переменах. Ведь нашим гостям и без того все нравилось. Немецкие бизнес-леди поняли нашу позицию, но настоятельно попросили поменять название наших заведений, что мы и сделали с общего согласия: Jägermeister Haus с 2006 года стал именоваться Jager Haus, несколько иной вид принял логотип — на нем олень повернул голову. Ребрендинг, к слову, нам оплатила немецкая сторона. Новый торговый знак мы зарегистрировали на себя.

**Интерьер** кнайпе Jager Haus выдержан в традиционном немецком стиле

## Контроль и концепция — залог успеха

— Николай Николаевич, что самым сложным было для вас за 15 лет в ресторанном бизнесе?

» Не скажу, что самым сложным, но точно значимым, заставить себя контролировать бизнес лично. Первое время мы не сами управляли заведением, а пригласили менеджера. У него в нашем заведении, надо сказать, дела шли очень хорошо. Подчеркиваю: у него, но не у нас. Когда мы это поняли, я договорился со своим партнером, что он возьмет бразды правления в свои руки. Такое решение сразу дало результат: в первый же после замены управляющего день у нас выручка выросла ровно в два раза (!). Помню, тогда моего партнера это очень удивило. Ведь раньше подобных выручек у нас не было никогда. Тем более, по понедельникам (улыбается).

— В тот момент не возникло желания открыть еще одну точку?

» Оно появилось, но не сразу. Достаточно долго в Питере работал один Jägermeister Haus. И только в 2005 году открыли второе заведение. Раньше руки не доходили. Мы строили «Василеостровскую пивоварню», которой я сам тогда руководил, а на ресторанный проект, естественно, времени не оставалось. А вот когда пивоварню построили, по-настоящему сосредоточились на ресторанном бизнесе. В 2008 году открыли первую бельгийскую браассерию «Kriek». Благодаря ней, на мой взгляд, зародился «бельгийский тренд» на пивном рынке. И эту тенденцию я сегодня считаю самой сильной на рынке пивных заведений с «географической» составляющей.

— Что лежит в основе вашего подхода к ресторанному бизнесу?

» Прежде всего, концепция. У нас нет задачи просто построить 5–10–15–20 заведений. Говоря о тех проектах, которыми мы на сегодняшний день управляем, подчеркну: мы изначально, еще на этапе их зарождения, понимали, что и за чем делаем, знали, почему они будут востребованы



на рынке. Для меня как для человека, генерирующего идеи, важно воплощение концепта в целом. Может быть, именно потому заведения и получаются успешными, что при не очень больших финансовых вложениях в проекты (по сравнению с инвестициями некоторых коллег по бизнесу), свою концепцию мы выдерживаем от начала и до конца. Так, например, в немецком концепте интерьер, пиво, кухня, все с немецким акцентом. Главное, все эти элементы концепции сочетаются друг с другом. То же с бельгийскими brasserie-ми. Помню, когда открыли первое такое заведение, пришедшие гости очень удивились, увидев светлые залы, хрустальные люстры, что в их представлении не слишком сочеталось с концепцией пивного ресторана. Мы тогда отвечали: именно так они выглядят в Бельгии, что, в свое время сказала, в частности, генеральный консул этой страны в Петербурге, которая была нашим частым гостем.

Такое точное попадание в концепцию неудивительно, ведь еще до открытия первой brasserie, мы ездили по Бельгии, фотографировали интерьеры тамошних пивных заведений, покупали разные аутентичные штуки, подыскивали артефакты. Другое дело, что гости в то время еще не привыкли к такому формату, и первые несколько лет нам приходилось объяснять, почему все выглядит именно так.

Однажды, помню, у нас состоялась встреча с представителями сети «Belgian Beer Cafe». Они активно продают франшизу по всему миру. Предложили и нам открыть заведение под этим брендом. В ответ мы пригласили их в свою brasserie, побывав в которой, они отказались от своей идеи. Выходит, конкуренты нас оценили (улыбается).

**— Для вас, как для ресторатора, что является самым главным для успеха заведения?**

» Наверное, повторюсь, но скажу, что краеугольным камнем успеха заведения является его концепция. Да, есть виды деятельности, для которых концепция абсолютно не важна. В ресторанном деле все по-другому: если хочешь быть заметным среди

конкурентов, надо, чтобы у твоего заведения были отличительные особенности. Более того, их важно постоянно придерживаться. Понятно, что любая национальная кухня уже сама по себе является особенностью заведения. Ну и, конечно же, не менее значимую роль в успехе заведения играет его команда. Формирование коллектива занимает достаточно много времени. Правда, мы стараемся растить людей в коллективе и по минимуму привлекать людей со стороны, по крайней мере, на управленческие позиции. У нас много примеров серьезного продвижения по карьерной лестнице. Так, за восемь лет из официантки девушка выросла до сетевого управляющего. Сегодня в ее ведении восемь ресторанов.

## **Обманчивая легкость бизнеса**

**— От каких ошибок вы бы предостерегли рестораторов?**

» На мой взгляд, основная, наиболее распространенная ошибка — это убежденность в том, что ресторанным бизнесом заниматься легко и просто. Человеку кажется, что, если у него есть солидная сумма денег, ему достаточно купить или арендовать помещение, оборудовать его, открыть ресторан — и потекут денежки рекой. Да, возможно, они и потекут. Но только не к нему в карман, а в карман сотрудников (если самому заведению не контролировать). Только личный контроль, причем со всем усердием, возможно, позволит получить ценный опыт и, наверное, через какое-то время, поможет неопытному человеку стать ресторатором. А вот уже дальше нужно думать и о поддержании концепции заведения, и обо всем остальном.

На практике нередко выходит иначе: у людей появляются деньги — собственные или заемные — они строят заведение, думая, что это главное. На самом деле важно другое — «заселиться» в заведение и прожить в нем достаточно продолжительное время, пока не выведешь его на плановые показатели, пока не поймешь, как оно работает.

**” Самая распространенная ошибка начинающих рестораторов — это убежденность в том, что ресторанным бизнесом заниматься просто. На самом деле только личный контроль за заведениями может сделать предпринимателя ресторатором. “**

— *Вы поступаете так же?*

» Сегодня, открывая любой проект, мы уже на основании предварительных расчетов понимаем, как будет работать бизнес. Сейчас нам уже нет необходимости при открытии заведения в нем жить. Но это тот опыт, что нарабатывался годами. А на самом деле — ресторанный бизнес — не легкие деньги. Поверьте, он один из самых сложных.

— *Что для вас ресторанный бизнес?*

» Отношусь к нему, как к одной из составляющих своей жизни.

— *Какую роль в его успехе играет «человеческий фактор»?*

» Он очень значим. Вот почему, как я уже сказал, для меня очень важна команда, с которой работаю. Честно говоря, я склонен доверять людям. Хотя бывают ситуации, когда приходится в ком-то разочаровываться. Но это не означает, что нужно менять свой подход к формированию коллектива. Считаю, что если он выстроен на принципах доверия и дружбы (без панибратства), то работает продуктивнее. Я за то, чтобы все сотрудники работали с улыбкой и одновременно понимали: полномочия им делегируются для выполнения поставленных задач, а не для ощущения собственного величия и непогрешимости.

— *За 15 лет в ресторанной сфере, не разочаровались в том, что когда-то пошли по этому пути?*

» Не разочаровался несколько, потому что все те направления, которыми я сейчас занимаюсь, взаимосвязаны друг с другом. Это и производство пива, и его дистрибуция, и рестораны. По сути, удалось выстроить вертикаль от производителя до конечного потребителя. Поэтому, с одной стороны, получается, что это разные сферы деятельности, хоть их объединяет один и тот же продукт — пиво. Однако процесс контроля за разными направлениями бизнеса не превращается в рутину, потому что они, как ни крути, отличаются друг от друга. И все равно это всегда что-то новое. И, честно говоря, я не хочу заниматься чем-то другим. Более того, сколько бы ни было предложений заняться другим бизнесом, я всегда отказываюсь. Потому что

» Для меня очень важна команда, с которой работаю. Честно говоря, я склонен доверять людям. «

понимаю: на двух стульях не усидеть. А свое дело хочется делать хорошо. И, слава Богу, что судьба распорядилась именно так, и я попал в этот бизнес.

## Жизнь вне офиса

— *Учитывая количество проектов, которые вы ведете и контролируете, остается ли время на себя?*

» Да, конечно. Всей семьей мы достаточно часто выезжаем за границу, вместе проводим все выходные и каникулы.

— *Чем занимаетесь на отдыхе?*

» Катаемся на квадроциклах, сноуборде, на роликах, ездим в лес.

— *А какую книгу Вы считаете самой главной в жизни?*

» «McDonald's. Как создавалась империя» (смеется). Если серьезно, то не скажу, что это — главная книга, но я ее перечитывал несколько раз. Мне нравится, как она написана, о чем рассказывает. Все это оставляет сильное впечатление.

— *Вы производите впечатление человека, искренне влюбленного в жизнь. За что к ней питаете такие чувства?*

» За то, наверное, что она благосклонна и дает возможность заниматься любимым делом. При этом мне удастся не забывать о семье и о воспитании детей. А чего еще желать от жизни? Денег никогда всех не заработаешь, а потому считаю, что за ними никогда не надо гнаться.

— *Существует ли в ресторанном бизнесе такое понятие, как «звездная болезнь»?*

» Безусловно, как впрочем и в любых других бизнесах. Мне не понаслышке известны примеры, когда людей действительно меняют успех и деньги. Знаете, Мадонна когда-то сказала, что как только у человека появляются деньги, с ним приходится знакомиться еще раз. А я бы продолжил: когда у человека появляется много денег, с ним приходится знакомиться уже в третий раз.

Сталкивался с подобными ситуациями, и мне они очень не нравятся. Да,

порой вынужден общаться с такими людьми, но удовольствия это не доставляет. Меня «звездная болезнь» обошла стороной, и очень хочу верить, что так будет и дальше. Вообще, считаю, что деньги и власть не должны менять человека.

— **Что лично вам помогает не меняться?**

» Я всегда занимался тем, что нравилось, помимо эмоционального удовлетворения это приносило еще и финансовый результат. Заработанные деньги я не складирую, а вкладываю в развитие бизнеса.

— **Есть ли принцип, от которого никогда не отступитесь?**

» Я всегда за честность. И все, что связано с враньем, меня очень сильно напрягает. Не буду поступаться ни чем ради того, чтобы признать лгуна порядочным человеком.

— **А теперь несколько личных вопросов «не в тему...»**

» Интересно. Давайте попробуем.

— **Какую музыку слушаете?**

» В юности я был поклонником «Гражданской обороны», «Алисы», «Кино». Потом наступило время клубной музыки, много лет слушал house, trance. Сейчас вкусы опять вернулись на 20 лет назад, предпочитаю легкий рок, «Земфира», «Сплин» «Ночные снайперы», ну, и конечно, иностранные исполнители — Derezhe Mode, Nirvana, The Doors...

— **Какие качества цените в окружающих?**

» Безусловно, уже упомянутую честность, а также порядочность и воспитанность. Кроме того, нравятся шустрые люди. Не люблю медлительных. Для меня важно, чтобы человек, прежде всего, быстро думал.

— **Самое большое ваше достижение в жизни на сегодняшний день?**

» Вообще-то, надеюсь, что у меня впереди еще длинная жизнь (улыбается). Но если говорить о каких-то знаковых моментах, и значимых вехах, то, безусловно, это



С брассерий Kriek в петербурге начался модный бельгийский тренд в сегменте пивных ресторанов

рождение детей, сына и дочери. А в бизнесе — это открытие каждого нового проекта.

— **Если представить, что у вас есть возможность о чем-то попросить Всевышнего...**

» Обратился бы с просьбой, дать мне возможность прожить так, чтобы не отступать от собственных принципов, и, опираясь на сформировавшиеся уже устои, прожить ее, не меняя своих взглядов. Ведь от Всевышнего зависит, что с тобой будет происходить на жизненном пути. Так вот, не хотелось бы оказываться в ситуациях, когда надо идти вразрез с принципами.

— **Николай Николаевич, что такое счастье?**

» Семья, дом, работа!

— **Вы счастливый человек?**

» Отвечу, не задумываясь ни на секунду. Да, конечно. Более того, я не раз говорил: «Если вас спросят, знаете ли вы счастливого человека, можете смело отвечать, что знакомы со мной».



# Гаяне Бреиова: «Я продолжаю хулиганить в ресторанном бизнесе»



Сейчас она владелица двух популярных столичных заведений — ресторана Gaupne's и кафе-бара «Панаехали». А начинался ее путь к нынешнему успеху в индустрии гостеприимства в 1994 году в ресторане при посольстве Чешской Республики с должности официанта. На большее тогда, по собственному признанию Гаяне Бреировой, рассчитывать просто не приходилось.

## История современной Золушки

» Я приехала в Москву из Еревана, 19-летней девчонкой, с маленькой дочкой на руках, без гражданства, регистрации, знакомств и практически без денег. В багаже разве что знание трех языков — английского, чешского и словацкого (до этого два года жила в Словакии, в Кошице) и огромное желание выжить в мегаполисе.

Понятно, что в таких обстоятельствах вакансия официанта в ресторане при посольстве, имевшего дипломатический статус и соответствующий уровень, стала настоящим подарком судьбы. Получить эту работу помогли лингвистические способности и уверенность в себе. Вот так, по воле счастливого случая, буквально через две недели после приезда в Москву я, сама того не подозревая, сделала свой первый шаг в ресторанном бизнесе. Конечно, все могло сложиться иначе. Не исключаю, например, что со временем оказалась бы в каком-нибудь офисе, став секретарем. Но даже для этой должности требовались опыт и рекомендации, в отличие от ресторанного бизнеса, куда, кстати, по сей день, к сожалению, берут без рекомендаций. По крайней мере, на позицию официанта. Но именно это обстоятельство когда-то сыграло мне на руку.

### — Долго оставались официантом?

» Не очень, приблизительно полтора-два года. Одновременно получала высшее образование в области экономики. Помню, моя дипломная работа была посвящена фондовому рынку и организации фондовой биржи. По понятной причине в итоге стала брокером на Московской фондовой бирже. Продавала векселя, акции, облигации, диверсифицировала риски и, признаться, достаточно неплохо во всем этом разбиралась. Правда, не чувствовала себя счастливой, даже несмотря на солидное положение и достойную зарплату.

А в 1998 году произошел дефолт,

и фондовая биржа закрылась. Я попала под сокращение. И вот тогда, по совету друзей, доверившись собственной интуиции, решила уже в качестве менеджера пойти в ресторанный бизнес. И с тех пор уже из него больше никуда и никогда не уходила. Ни на день. Меня тогда пригласили на должность менеджера в ресторан «Ноев ковчег». В моем ведении был зал, контролировала работу кухни, барменов, официантов, отвечала за прием гостей. И так каждую смену. По графику два через два. Естественно, получила бесценный практический опыт. Неудивительно, что два года спустя меня снова пригласили в ресторан при посольстве Чешской Республики, где я начинала карьеру официантом.

## К успеху шаг за шагом

### — В каком качестве?

» На сей раз на должность управляющего отеля, в котором было 120 номеров и пять ресторанов. Предложили весьма достойные условия. И все же из «Ноева ковчега» я уходила тяжело, правда, оставив после себя профессиональную команду менеджеров.

Работа на новом месте оказалась нелегкой и интересной одновременно. Но даже тогда я понимала: хочу двигаться дальше.

### — Что предприняли?

» Мне удалось найти партнеров, и вместе с супругом в 2001 году мы открыли ресторан «Итальянец», в котором владели долей в 33%.

### — Когда сделали свой первый самостоятельный шаг как ресторатор?

» Это случилось три года спустя, уже когда реализовала проект city-кафе «На лестнице».

### — С какими трудностями поначалу столкнулись и как их преодолевали?

» Доверившись собственной интуиции, решила пойти в ресторанный бизнес. «



» Самая большая трудность, с которой я столкнулась тогда и сталкиваюсь, кстати, по сей день, — это ведение документов. Я их ненавижу, не умею с ними управляться, теряю буквально через секунду (улыбается). Это была самая некомфортная для меня составляющая ресторанного бизнеса. Ведь приходилось работать со множеством проверяющих органов, общаться с соседями-доброжелателями. Они по странному стечению обстоятельств до сих пор живут напротив наших ресторанов. А вот с креативной, созидательной частью проблем никаких не было. Это всегда приносило радость. Впрочем, даже работа с документами воспринималась мною как необходимая составляющая рабочего процесса.

— *К моменту открытия city-кафе «На лестнице» вы наверняка имели представление о том, каким оно должно быть?*

» Честно говоря, единственное, в чем я тогда четко отдавала себе отчет, — то, что пришла в ресторанный бизнес надолго, а точнее, навсегда. И у меня не возникало вопросов, будет ли проект, например, рентабельным или нет. Подход был не мужской. Для меня собственное кафе стало источником вдохновения и абсолютного счастья. На тот момент мне нравились все направления ресторанного бизнеса. В 29 лет я безумно кайфовала от того, что влезла в эту сферу, хотя, признаться, не так хорошо в ней разбиралась в те годы. Мне было просто важно поставить перед собой более сложную задачу и решить ее. Однако единственное, в чем я тогда более или менее знала толк, — приготовление блюд, чего не с кажешь о работе бара или, например, клубной музыке. Но, повторяюсь, это был вызов самой себе. К тому же мне нравилась такая жизнь. Я тусовалась в своем кафе. Не поверите, за девять лет оно не закрывалось ни разу даже на технический перерыв, принимая гостей 24 часа в сутки. Да, рядом со мной, бок о бок, была команда, но и я могла оказаться в кафе и в 4, и в 5 утра. Принимала звонки в любое время дня и ночи. Для того чтобы создать дружескую атмосферу, даже сама танцевала, работала за барной стойкой, что мне тоже пришлось по душе.

» Кафе «На лестнице» стало источником вдохновения и абсолютного счастья. «

## Gayane's — это воплощение мечты

— *Почему же тогда вы решили поменять концепцию заведения, а точнее, радикально ее изменить?*

» Просто настал момент, когда захотелось двигаться дальше. В итоге появилось кафе-бар «Панаехали» — еще более осознанный проект, а чуть позже открыла Gayane's, реализовав, таким образом, свою мечту. В нем удалось воплотить в жизнь все задумки и идеи, которые мне как человеку взрослому, думающему хотелось донести до своих гостей. Так что за этим рестораном уже была история.

— *То есть в city-кафе «На лестнице» вы пробовали свои силы?*

» Там я хулиганила, готовила много интересного, работала с разными шеф-поварами. Мне интересны были блюда азиатской, индийской кухни, а также европейские кулинарные традиции — чешские, немецкие, итальянские. Даже с суши экспериментировала.

Кстати, после кафе «На лестнице» в 2008 году в Праге я участвовала в открытии ресторана «Космополит».

— *В какой момент возникла мысль создать Gayane's?*

» Городское кафе «На лестнице» проработало больше девяти лет, и на десятом году его жизни мне совсем уже не хотелось заниматься ни клубным проектом с танцами, ни барной культурой. Наоборот, стала ближе и интереснее гастрономия. Я понимала, что уже хочу спать ночью, причем физически, а потому решила начать новый проект (улыбается).

К тому времени в Москве уже и субкультура постепенно становилась другой. Я это интуитивно почувствовала, ориентируясь в том числе и на собственное мироощущение. Почувствовала и оперативно приняла решение о смене концепции, даже несмотря на то, что проект «На лестнице» был моей гордостью, очень успешным заведением. У нас каждый день перед входом стояла длинная очередь. В числе посетителей было много звезд шоу-бизнеса и известных бизнесменов. Они всегда приходили и наслаждались вкусной едой, которая



всегда была моим приоритетом и сильной стороной. Поэтому не могу сказать, что для меня он менее ценен, нежели Gayane's или «Панаехали».

Но сегодня гости уже хотят посидеть в спокойной обстановке, выпить качественного вина, вкусно поесть, а не тусоваться, не спать и пить коктейли.

Одновременно у меня появилось осознание себя, стало понятно, что я готова делиться с людьми еще большим — своим внутренним миром, воспоминаниями из детства. Тогда-то и состоялось открытие Gayane's. В основе проекта — история моей семьи, начавшаяся в 1726 году, подтверждением чему генеалогическое древо нашего рода.

**— То, что вы назвали ресторан своим именем, — дополнительная ответственность...**

» Согласна. Это было моим осознанным, важным решением. И оно не связано с желанием удовлетворить собственное тщеславие, как можно было бы подумать. Gayane's — своего рода подпись под проектом. Таким образом я подчеркнула, что отвечаю за него собственной репутацией.

**— Оба ваши заведения находятся под одной крышей...**

» Скорее, по одному адресу, но у каждого из них отдельный вход. Более того, попадая в «Панаехали», гость может даже не знать, что через дверь есть еще и Gayane's. То есть мы говорим о двух самостоятельных, не похожих друг на друга проектах.

## «Ресторан про армян»

**— Что они собой представляют?**

» Gayane's — это ресторан армянской кухни для семейного отдыха, работающий уже пять лет. Раньше на его месте был антикварный салон. Кстати, от него нам в наследство достались очень красивые двери и лестница.

Мы предлагаем достаточно консервативную, аутентичную, самобытную и в то же время понятную еду. Именно такие блюда подадут и в Ереване. К слову, у нас те же продукты, та же рецептура. Практически все сотрудники армяне.

Так что с уверенностью могу сказать, что это настоящая армянская кухня. Она

## О рестораторе:



Гаяне Бреиова родилась в Ереване. Училась в театральной школе, танцевала, играла в театре, снималась в кино.

С 1994 года, занявшись ресторанным бизнесом, Гаяне Бреиова много времени проводила с европейскими шеф-поварами, изучая непосредственно технологию приготовления различных блюд. В 2001 году Гаяне с партнерами реализовала первый собственный ресторанный проект. В 2004 году ею было создано кафе «На лестнице», а в 2008-ом в Праге она открыла ресторан «Космополит».

В 2010 году первых гостей принял ресторан Gayane's, в меню которого Гаяне собрала любимые блюда своего детства.

Два с половиной года назад открылось еще одно заведение Гаяне Бреиовой — кафе-бар «Панаехали».

На сегодняшний день в своих ресторанах Гаяне развивает новые грани гастрономии, сочетая такие культуры, как армянская, азиатская, индийская, русская и другие.

весьма популярна и пользуется спросом у наших гостей. Gayane's — «ресторан про армян», но не только для армян.

Поэтому здесь проводится очень много событий с акцентом на армянскую культуру. Проходили, например, вечера, посвященные творчеству Арно Бабаджаняна, Фрунзика Мкртчяна. У нас выступают интересные фольклорные музыканты из Армении, звучит джаз, состоялось настоящее яркое событие под названием «Царство Ани», мы сделали большой кулинарный фестиваль, пригласив шеф-повара из Армении, а еще совместно с известным этнографом организовали мероприятие, посвященное кулинарным традициям моей родины.

**— Впечатляет!**

» Спасибо! Но меня интересует не только история вопроса. Не меньше вдохновляет и другое

направление — новые грани армянской кухни. Я беру армянские продукты и готовлю их не так, как принято, а в авторской интерпретации, придаю им другой вкус, даже блюда подаю иначе.

— *С поставками продуктов проблем не возникает?*

» Слава Богу, ни разу не было даже малейших вопросов. Поставщики нас не подводят. Наоборот, сегодняшняя ситуация позволила нам убедиться: у нас прекрасные партнеры. Так что импортозамещение нас не коснулось. Ту же самую рыбу или мясо я получаю гарантированно два раза в неделю — по вторникам и четвергам. Причем привозят все непосредственно в ресторан. Да, это дороже, но такие расходы оправданы. Считаю, что в ресторанном бизнесе должны зарабатывать все: и рестораторы, и поставщики. Это правильно. Скажу больше: возможно, если бы занималась логистикой сама, мы зарабатывали бы больше. Но я бы уже с ума сошла!

## Ресторан с самоиронией и питерским духом

— *Давайте теперь поговорим о кафе-баре «Панаехали». Судя по его названию, вы снова решили пошутить?*

» Так оно и есть. Я продолжаю хулиганить в ресторанном бизнесе, и слава Богу (*улыбается*)! Но при всем том, «Панаехали», которому два с половиной года, — считаю, очень интересный профессиональный проект, одновременно и ресторан, и бар, где гостям предлагается разнообразная еда.

Когда закрывала кафе «На лестнице»,

» *Кафе-бар «Панаехали» получился абсолютно питерским.* «

у меня уже была в голове идея, что хочу сделать дальше на его месте. Вот так появился кафе-бар «Панаехали». Кстати, по моим ощущениям, он получился абсолютно питерским.

—???

» Думаю, в Северной столице он бы тоже стал популярным. Это своего рода вызов Москве и тем москвичам, которые часто произносят слово «понаехали», что, отчасти, правда. Ведь в свое время я, армянская девочка, действительно «понаехала» (*улыбается*).

Но все равно люблю этот город, осознанно решила остаться именно здесь, хотя могла отправиться в любую европейскую страну или вернуться в родную для меня Армению. Но живу в столице России. Здесь родила ребенка, здесь влюбляюсь, здесь творю. И таких, как я, очень много. А потому мне очень хотелось придать злобному «понаехали» другой оттенок, показать, что мы относимся к нему и к себе с самоиронией. Вдруг возникло ощущение, что могу так посмеяться над собой и не обижаться на подобные вещи. И не секрет, что в таком мегаполисе, как Москва, живет очень много «понаехавших».

— *Вы сказали, что «Панаехали» — петербургская история. В чем тогда ее отличие от московской?*

» Мне кажется, что петербуржцы очень интеллигентны (*улыбается*). Они менее агрессивны, обладают более тонким чувством юмора, который отличается от московского. И кафе-бар «Панаехали» всеми этими качествами обладает. Он не чужд самоиронии, знает себе цену. Но при этом такой же открытый, как Москва, и словно говорит снисходительно: «Понаехали? Понаоставались? Ладно, так и быть, оставайтесь!»

— *То есть два ваши ресторана еще и отличаются по духу?*

» Совершенно верно. И каждый по-своему отражает мою суть, показывает, насколько я разная.

— *Расскажите, пожалуйста, о концепции «Панаехали» подробнее.*

» Этот ресторан — площадка для талантливых людей, которые творят в различных направлениях. Здесь

Так выглядит путь к кулинарным шедеврам в Gayane's



я сумела продемонстрировать, что армянская кухня не кавказская, как многие считают, а закавказская. К тому же, у России есть свой Кавказ — Северный. Благодаря этому мы сделали прекрасное предложение по кухне Северного Кавказа.

Кроме того, наши гости узнали, что существуют прекрасные кулинарные традиции Узбекистана, уже интегрированные в российскую культуру. Мы также добавили интересные блюда европейской кухни, которая стала частью русской культуры и популярна на постсоветском пространстве.

— **Что помимо логистики и общего дома объединяет два ваших ресторана?**

» Отвечу так: «Панаехали» и Gayane's — похожие проекты. Но если Gayane's — это осознание своей национальной культуры и желание делиться ею, то «Панаехали» — кросс-культурная история, и она никуда не делась. В ней выражается мое советское прошлое, в котором была доброта, накрытый стол, объединяющий всех...

## Бизнес-процесс и кадровый вопрос

— **То, что ваши два ресторана расположены в одном здании, удобно с точки зрения построения бизнес-процессов?**

» Безусловно. И с точки зрения общего контроля, и в плане управления. Это позволяет оптимизировать работу с персоналом, финансовую систему, работу PR-службы. Во всем остальном, повторяю, Gayane's и «Панаехали» — два самостоятельных проекта со своими командами. Да, они взаимозаменяемы. Но кухня, зал для приема гостей, менеджмент у каждого ресторана свои. Так что экономии в этом смысле не получается. Но у нас один закупщик, и по отдельным позициям мы можем перекрывать потребности сразу двух заведений.

— **Как выстраиваются бизнес-процессы в ваших ресторанах? Готовы ли вы, например, делегировать полномочия сотрудникам?**

» Знаете, кто-то из умных людей сказал: «Мы берем людей не для того, чтобы учить их, что делать, а для того, чтобы учиться у них». И если до 30 лет

## О ресторанах Гаяне Бреиовой (2-ой Смоленский переулок, 1/4)

Ресторан Gayane's рассчитан на 80 посадочных мест. Имеет два уровня с открытой кухней.

Средний чек — 2000 рублей.

Кафе-бар «Панаехали» рассчитан на 100 посадочных мест. Имеет три уровня. Средний чек — 1500 рублей.

я все контролировала, считая себя лучшей, то сейчас таких «комплексов» у меня нет. Я стала мягче, снисходительнее, больше разрешаю ошибаться, причем за мои деньги, позволяю людям принимать решения. Мне нравится их рост, нравится то, что вокруг меня единомышленники, моя команда. Конечно, я делегирую полномочия, но не могу похвастаться тем, что не вмешиваюсь в происходящее. Это случается, когда чувствую, что могу сделать работу быстрее и эффективнее подчиненных.

— **Говорят, вы и на кухне сами стоите.**

» Причем очень часто. Создаю свои авторские блюда. Я готовящий ресторатор, чем отличаюсь от большинства коллег. По большому счету, в ресторане я всегда там, где нужна. Если необходимо, чтобы я вместе со своими официантами обслуживала гостей, то стану официантом. Если помощь нужна поварам, иду на кухню.

— **А кто гости ваших ресторанов?**

» Как я уже сказала, Gayane's — ресторан для отдыха всей семьей, куда приходят и взрослые, и дети. А в «Панаехали» приходят состоявшиеся, самостоятельные люди, которые сами зарабатывают на жизнь, те, кому нравится общаться. У нас они встречаются, делятся опытом.

— **Гаяне, насколько важна концепция для заведения?**

» Думаю, это основное, с чего нужно начать. Стоит показать, чего ты

” Я готовящий ресторатор. “



хочешь, показать, о чем ты сам и для чего. Вот почему концепция имеет определяющее значение, как и понимание того, кто твои гости и по какой причине они должны прийти именно к тебе. Этот вопрос нужно честно себе задать. И честно на него ответить.

## Телевидение не для пиара

— *Вы регулярно появляетесь в различных телепередачах. Это веление времени или внутренняя потребность?*

» Я радуюсь, когда приглашают на съемки, потому что мне это нравится. Я никогда не ходила на передачи, чтобы пропиариться или потешить самолюбие. Во всяком случае, это не было самоцелью. Знаете, я даже никогда не спрашиваю, в какое время будет эфир. Просто снимаюсь и снова бегу на работу в ресторан. Скорее, меня зовут, потому что знают как ресторатора. Вероятно, помогло и мое театральное образование, которое я получила когда-то в Ереване, мечтая стать актрисой. Мне всегда это нравилось. И замечательно, что благодаря ресторанному делу, гастрономии я стала сниматься. Таким образом, я реализовала мечту детства — попасть на телевидение, где я себя, кстати, очень органично чувствую.

— *Кстати, о мечтах. Например, на сайте ресторана Gayane's написано, что это ваша сбывшаяся мечта.*

» На тот момент было именно так. Но я мечтаю постоянно. Однако и без этого порой в моей жизни случаются совершенно неожиданные вещи. Так, никогда не думала, что напишу книгу, которая будет издана. И сегодня, когда держу ее в руках, получаю колоссальную радость от того, что теперь могу поделиться еще и своей книгой.

— *Расскажите, как пришла идея написать книгу.*

» В силу своего характера я ничего никогда особенно не планирую. Как бы громко это ни звучало, но Вселенная всегда дает мне возможности. Может быть потому, что я сама много отдаю людям. Отдаю и получаю в ответ. Так и с книгой. Мне поступил заказ от издательства. Хотя я ни к кому не обращалась и книг писать не хотела.

» *Ресторанный бизнес – круглосуточный по своей сути.* “

» *Любовь нужна во всем – от приготовления блюд до обслуживания.* “

Сначала издатель мне написал, а потом приехал и предложил создать книгу, объяснив это тем, что существует интерес к моей персоне. Через два месяца после той встречи, даже не подписав договора (просто забыла о нем), я отдала готовый текст. Надо сказать, родители воспитали во мне ответственность. К тому же я привыкла и умею делать все быстро.

— *Итак, книгу написали...*

» *Теперь надо писать вторую (улыбается).*

— *А говорили, что нет планов!*

» Их и правда нет. Да, я знаю, что буду делать в первой половине завтрашнего дня, а что во второй — уже нет. Я не планирую все заранее. Скорее, живу, следуя интуиции.

## Слагаемые успеха

— *Гаяне, как вы думаете, каковы слагаемые успеха в ресторанном бизнесе?*

» Важно быть честным по отношению к себе самому. Нужно понимать, насколько ты готов к тому, что ресторанный бизнес — круглосуточный по своей сути. Это в офисе можно выключить компьютер в шесть часов вечера и закончить работу. В ресторане так не получится. Поэтому заниматься ресторанным делом можно только тогда, когда ты внутренне, психологически и физически готов мало того что работать круглосуточно, так еще и думать постоянно о своем заведении. Это самое сложное. Часто слышу: «Все, больше не хочу работать на дядю!» Хотя на самом деле наемный сотрудник — счастливый человек. Он свободен. Надоело — может написать заявление и ровно через две недели встать и уйти. В отличие от владельца компании, который себе такую роскошь позволить не в состоянии. А я уже в юном возрасте понимала, что готова работать по 24 часа и не жалеть себя. Важно искренне любить свое дело. Нужно по-настоящему кайфовать от того, чем занимаешься, и, конечно, необходим профессионализм.

— *Гаяне, что является самой большой проблемой в современном российском ресторанном бизнесе?*

» На мой взгляд, это низкая рентабельность. Что связано и с импортозамещением, и с высокими ставками аренды, по крайней мере, в Москве, и с персоналом, который не обладает достаточной квалификацией и не очень любит свою работу, не считая ее престижной — но при этом люди привыкли хорошо зарабатывать. Я же считаю, что в ресторане должны работать профессиональные люди, знающие и любящие (что очень важно) свое дело. Без любви в ресторанном бизнесе оставаться невозможно. Любовь нужна во всем — от приготовления блюд до обслуживания.

— **Коль скоро мы заговорили о персонале, расскажите, как решаете кадровый вопрос?**

» Мы продаем эмоции, поэтому персонал подбираем по принципу «профессиональный и гостеприимный». Этим занимается моя помощница через определенные сайты по подбору персонала. Кроме того, к нам очень часто приходят по рекомендации. Я провожу тренинги, собрания. Очень важно, чтобы сотрудники чувствовали и понимали, что и я, и они — мы все делаем вместе и думаем в одном направлении. Я делюсь с ними своим опытом, помогаю им развиваться и расти. С претендентами на позицию топ-менеджера (управляющие, PR-специалисты) собеседование провожу сама.

— **Гаяне, вы рассказали о том, что мешает ресторанному бизнесу. А какие положительные моменты заметили?**

» Открываются монопроекты, в отдельных заведениях делается акцент на шеф-поваров. Перестали появляться обезличенные проекты, которых раньше был миллион! Гости уже знают хозяина заведения, понимают, куда и зачем туда идут. Все это мне очень нравится.

— **Насколько ресторан вообще является бизнесом в России, в традиционном смысле слова?**

» Скажу так: во многих городах мира (и Москва не исключение) ресторанный бизнес не всегда приносит владельцам те доходы, на которые они рассчитывают. Но в то же время есть проекты, приносящие прибыль. Они



Обстановка в «Панаехали» уютная и домашняя

рентабельны, эффективны. А есть просто очень душевные заведения, обеспечивающие одну маленькую семью. Все очень индивидуально. И потом, многое зависит от того, что считать бизнесом. Если рассчитываешь на прибыль 40–50%, тогда ресторан — это не бизнес, а если, условно, 15–20% — то вполне себе бизнес.

— **Что бы вы посоветовали начинающим рестораторам?**

» Не открывать заведение (смеется)!

— **Что главное в жизни?**

» Главное — никогда не останавливаться, быть в движении и всегда себя преодолевать. И еще удивлять себя. Не других, а именно себя. Вот это самое важное.

— **Какие книги читаете в свободное время?**

» Сейчас — книгу армянского поэта и философа Григора Нарекаци, а еще литературу по психологии и бизнесу, в частности, по маркетингу.

— **Музыку слушаете?**

» Конечно! Как настоящая армянка, обожаю джаз.

— **Гаяне, что такое счастье?**

» То, что мы родились в этой вселенной.

— **Счастливы ли вы?**

» Я счастлива. Счастлива. Счастлива. И всегда буду счастлива. Это однозначное внутреннее ощущение. И по-другому быть не может. Ведь я рождена, чтобы быть счастливой.

Беседовал Алексей Журавлев





Арам Мнацаканов:  
**«Я сумел найти дело  
своей жизни и занимаюсь  
им с удовольствием»**



Мы встретились в прямом смысле слова на улице, во время проходившего в сочинском курорте Горки Город ресторанный события, известного как Gastreet. Услышав о желании взять у него интервью, Арам Мнацаканов не отказал, а тактично пообещал перезвонить. И надо сказать, слово свое сдержал. Наш разговор состоялся утром следующего дня в лобби отеля, где он остановился на время мероприятия. А началась беседа с достаточно традиционного вопроса.

## Престиж профессии и актуальные тренды

— Арам Михайлович, как вы оцениваете нынешнюю ситуацию в ресторанном бизнесе?

» Позитивно. Вот сейчас мы с вами находимся на большом гастрономическом событии, которое служит доказательством признания рестораторов как профессии. Правда, на мой взгляд, приготовление пищи, кормление людей и так самое древнее занятие. К сожалению, еще относительно недавно считалось очень не престижным быть поваром, либо официантом. Профессии сомелье вообще не существовало, а теперь ее даже государство признало. Это очень важно. Ведь ресторанный бизнес — большая, серьезная отрасль, а ресторатор — специальность, которой надо учиться и которой надо заниматься. Нынешнее признание является для меня признаком положительных изменений. Более того, наконец-то, в индустрию гостеприимства активно пошла молодежь, те, кто раньше и не думал, что ресторанный бизнес может стать делом жизни. Скорее, он воспринимался, как вариант подработки на время учебы, для чего не нужны никакие особые навыки. Сейчас все по-другому. Молодые люди открывают интересные заведения, и видно, что эти предприниматели пришли надолго и всерьез.

— Вы один из тех, кто создает тенденции. Что сейчас актуально?

» Главное, рестораторы стали осознавать: не стоит ничего придумывать, а надо просто делать то, что им нравится. Появляется все

» Рестораторы стали осознавать: не стоит ничего придумывать, а надо просто делать то, что им нравится. «

больше мест, владельцы которых понимают и любят то, чем они занимаются, чувствуют продукт, очень хорошо разбираются во вкусах. И никто не пытается вычислить, выдумать, что сейчас будет успешным, на чем можно заработать деньги. Сейчас много проектов, продуманных изнутри, до мелочей, выстраданных, с пониманием того, как и почему что-то делается так, а не иначе. Вот в чем основной современный тренд.

— Существует мнение, будто сегодня в ресторанный бизнес все чаще приходят люди не просто с большими деньгами, а, в первую очередь, с профессиональным опытом, полученным в индустрии гостеприимства.

» Наверное, да. Многие учатся ресторанному делу за границей, появляется немало ресторанов, созданных поварами, чего никогда не было. В этом, кстати, определенный залог успеха.

— Что бы вы, как опытный человек, посоветовали начинающим рестораторам?

» Надо больше прислушиваться к себе, думать о том, как бы хотелось жить, о том, что хотелось бы делать, о том, кем бы хотелось себя окружить. Если они смогут на эти вопросы ответить, то и все остальное сделают. А еще, перед тем, как прийти в профессию, стоит поработать в ресторане, который нравится. Год-два-три. На разных позициях. Для того чтобы понять, что к чему. И, думаю, после этого мнение о том, что и как хочется сделать, кардинально изменится.



## О рестораторе

Арам Мнацаканов, знаменитый ресторатор, шеф-повар и телеведущий, основатель и владелец ресторанов Арама Мнацаканова (PROBKA, Рыба на Даче, Рыба, MOZZARELLA BAR, Jerome by Andrei & Antonio), автор популярных книг о гастрономии и путешествиях, признанный специалист в ресторанном бизнесе, на счету которого более 20 успешно реализованных консалтинговых проектов, включая перезапуск ресторана в отеле «Астория» в Санкт-Петербурге.

Кавалер Ордена за Заслуги перед Итальянской республикой (Ordine al Merito della Repubblica Italiana)

### «Географический» фактор

— *Арам Михайлович, существуют ли, на ваш взгляд, отличия между московским и, скажем, петербургским ресторанным бизнесом?*

» Никаких отличий нет. Конечно, Москва — это столица, в которой сконцентрированы и финансовые, и людские ресурсы. Вот поэтому Москву, наверное, и считают одной из мировых столиц. Поэтому она резко отличается от любого другого города. Да и сам рынок в столице иной. В Белокаменной он гораздо шире, разнообразнее, у гостей различные вкусы. Есть почитатели

любых жанров и направлений. Это, соответственно, дает серьезные возможности. Если, конечно, правильно работать.

Соглашусь, в столице благодарной публики больше, поэтому и выручки там выше. Однако при этом самое большое количество заведений закрывается именно в Москве. В любом случае все зависит от того, что и как делать. Да и на местах, на мой взгляд, ничто не мешает создавать прекрасные рестораны, кафе.

— *В продолжение темы есть один «питерский» вопрос. Говорят, Петербург не создан для рыбных ресторанов.*

» Конечно, нет! А что Москва — подходящее место для таких заведений? Считаю, что рыбный ресторан должен находиться там, где есть рыба. О чем говорить, если рыбы нет. Вас же не удивляет снег или грибы, те же лисички. Собрали, пожарили, поели. Так же спокойно вы относитесь и к корюшке, потому что знаете, какая она бывает, когда ее надо есть. А если эту корюшку будут предлагать за какие-то немислимые деньги, наверняка от нее откажетесь. Так и в ресторанах: та рыба, которую нам предлагают, — достаточно простая, но она стоит немисливых денег. Почему? Вы знаете ответ на вопрос. Это и государственная политика, и сроки доставки, и сроки реализации и т. д.

Я, например, ем ту еду, которую мне предлагает жизнь. Суши буду есть либо в Японии, либо в Лондоне или Сан-Франциско, где большая японская диаспора и огромное количество рыбы. Зачем ее есть в Петербурге, если там рыбы нет? Да, существуют речные породы, но это немного другая история. Но зачем мучиться? Ешьте то, что вкусно, а не то, что кем-то придумано.

— *Могли бы навскидку назвать несколько успешных заведений, в которых вам комфортно?*

» Я прекрасно себя чувствую в тех проектах, которые делают Илья Тютенков и Уильям Ламберти. Там мне очень комфортно. Я прекрасно себя чувствую в национальных

проектах, реализованных носителями культуры: в небольших китайских заведениях, сделанных китайцами, в армянских, сделанных армянами, в грузинских, сделанных грузинами. Мне комфортно в ресторанах, созданных братьями Басовыми и Артемом Цхакая (Big Wine Freaks, Tre Vicchieri, «Морошка для Пушкина»). Недавно в Москве открылся их же новый мясной ресторан Max's Beef for Money. На мой взгляд, очень интересный проект.

**— Будучи человеком мира, как оцениваете стремление отдельных российских рестораторов покорить Европу и Северную Америку?**

» Это хорошо. Я только приветствую такие начинания и желаю удачи всем, кто выходит с такими проектами. Почему нет, если есть силы и желание? Людям претят границы. Они хотят путешествовать, больше узнавать, ищут пути признания на разных рынках. И я в том числе. Поэтому летом этого года я открываю в Берлине свой первый ресторан.

Мой сын Миша, закончивший поварскую школу в Париже и ставший успешным поваром, живет в Берлине со своей семьей. Так что он будет мне там помогать. По-моему, это очень интересный проект под названием MINE.

Вполне возможно, я бы с удовольствием попробовал свои силы в Лондоне, если получится. Так что наши товарищи, сделавшие этот шаг, служат вдохновляющим примером. Они преуспели и доказали, что если у тебя есть достаточные ресурсы, потенциал, знания и понимание рынка, ты можешь быть успешным, вне зависимости от национальной принадлежности и гражданства.

Конечно, никогда не удастся преуспеть в итальянской глубинке, поскольку там люди издавна знают, что они едят, и кто их кормит. А если говорить о Лондоне, Нью-Йорке или Сан-Франциско, Токио, Шанхае — это мегаполисы, многонациональные и очень открытые по своей сути, открытые к проектам, которые мы можем реализовать.

» Считаю собственными детьми своих сотрудников. В этом смысле у меня действительно династия. «

## Подход к делу

**— Возвращаясь к ресторану в Берлине. Уже можно говорить о появлении династии...**

» Я об этом не думаю. Пусть каждый занимается тем, что ему нравится. Вообще, считаю собственными детьми своих сотрудников. В этом смысле у меня действительно династия. И уже давно (улыбается).

**— Коль скоро сотрудники — дети, где их находите?**

» У меня сейчас достаточно большая команда, и она сама себя воспроизводит. Появляются люди, которые разделяют нашу идеологию, наше понимание и мироощущение, вкусы в ресторанном бизнесе — в еде, в вине. Потом они, уже работая вместе с нами, так или иначе проявляют себя. Те, кто проявляет себя очень хорошо, становятся близкими людьми, но команда все равно, как и в любом ресторане, формируется в единое целое.

**— Что вы считаете основополагающим качеством в том, кто приходит в ресторанный бизнес?**

» Ум. Это самое главное. Он на первом месте. Всему остальному можно научить. Важно также, чтобы человек любил есть и пить.

**— Арам Михайлович, расскажите, почему, имея возможность, опираясь на собственный опыт, создать сеть заведений, вы не стали их копировать, а сделали непохожими. Ведь у каждого вашего ресторана есть своя душа.**

» Наверное, так. С возрастом я в принципе пришел к тому, что в моей жизни ресторанов должно быть очень мало, а не очень много. Иначе нет возможности уделить достаточно внимания своим людям — сотрудникам и коллегам. И тогда остальное уже не важно. Если этого не делать — теряется смысл. Количество моих ресторанов уменьшается. Я их привел в стабильное состояние. Знаете, когда приходил в Москву, то сразу говорил, что в столице открою только один



ресторан — «Пробку» на Цветном. Он действительно по сей день один. И радуется наших гостей.

— **То есть, решение было абсолютно осознанным?**

» Да. Просто те, кто занимается сетевыми проектами, получают удовольствие от одних вещей, а я от других. Я делаю то, что мне нравится.

## Жизнь в кайф

— **От чего вы получаете удовольствие?**

» От многого. Во всяком случае, я сумел так сбалансировать свою жизнь, что в ней есть место отдыху, место работе. Впрочем, в голове я эти понятия не разделяю. Есть место творчеству. И при этом нет постоянно звонящих телефонов. Думаю, если взять владельцев всех больших ресторанных холдингов, то вряд ли с кем-то из них вы могли бы поговорить так же спокойно, как мы беседуем сегодня. Более того, полагаю, они бы даже не сумели приехать на такое мероприятие, как Gastreet. Лишнее свидетельство того, что, если я чего-то хочу, делаю это, не отвлекаясь на звонящие телефоны.

Буду ли создавать еще один проект? Я его сделаю, если не смогу без этого жить. А делать ресторан только ради того, чтобы делать — не для меня. Да, иногда мне говорят: вы не сможете без открытия новых заведений укрупнить свою компанию. Значит, люди, работающие у вас, не будут расти, не появятся новые рабочие места. На что честно отвечаю: «Я не могу работать для того, чтобы многим людям обеспечить возможность для карьерного роста. У них для этого есть и другие варианты». У меня нет задачи воспроизводства собственных проектов. Я вижу мультиплицирование многих проектов, в результате которого получается штампованная, достаточно бездушная еда, а для меня это неприемлемо.

— **Вы признались, что не разделяете работу и отдых. Чем для вас**

» *На реальной кухне я создаю все условия для того, чтобы люди на кухне пели, чтобы все было гармонично и мирно.*

**стало участие в «Адской кухне»? Как оказались в данном телевизионном проекте?**

» Это произошло по воле случая. Я ведь не артист и не телеведущий. Но «Адская кухня» — это реалити-шоу, в котором необходимо себя проявить. У меня в голове было две задачи: первая (и мне с помощью большой команды удалось ее решить) — показать людям, что повар — это престижная профессия, в которой можно реализоваться, это работа, которой можно заниматься. Вторая — увидеть, как люди ведут себя в непривычной обстановке. Ведь «Адская кухня» — проект не совсем про кухню. Он скорее о том, как в экстремальных условиях люди могут проявить либо высочайший дух, либо свои не самые лучшие качества. Порой, ты ожидаешь от участников одних поступков, а они показывают себя совершенно по-другому. И это происходит абсолютно не запланировано. Ведь если людей собрать и рассказать им сценарий шоу, все тут же умрет, они ничего не смогут делать, а одереveneют. Люди занимаются тем, во что верят. Верят, что могут стать первыми, могут выиграть, верят, что все по-честному. И это правда. Они не стали б участвовать в проекте, если бы мне не доверяли. Да, это шоу, которое пишется огромным количеством камер, чуть ли не 24 часа в сутки. Потом из этого материала монтируется фактически час. И это надо правильно смонтировать, подложить звукоряд, логически выстроить сюжет. Но эмоции честные. Все, что видит зритель на экранах, — правда. Поэтому шоу и стало популярным, мне в нем интересно было участвовать, что видно.

## Секрет успеха

— **Признайтесь, в реальной жизни, а не в реалити-шоу, у вас тарелки на кухне летают?**

» Дело в том, что на реальной кухне я создаю все условия для того, чтобы люди на кухне пели, чтобы все было гармонично и мирно. Я не строю искусственных препятствий и не устраиваю состязаний.

А «Адская кухня» — это соревнование. И задача — придумать препятствия, о которых участники не знают, и должны как-то реагировать на происходящее.

Конечно, если на моей кухне возникнет экстремальная ситуация и люди поведут себя неправильно, в них полетит тарелка. Потому что важно очень быстро принимать решения, не затрагивающие твоих гостей. А в случае с телевидением, нужно все делить на восемь. Ведь тарелка, на съемках полетевшая единожды, в проморолике будет лететь тысячу раз в день, и, естественно, возникнет ощущение, что на шоу тарелки только и делают, что летают.

— **Арам Михайлович, теперь несколько личных вопросов. А какую музыку предпочитаете?**

» Хорошую. Я не разделяю ее на стили и жанры. Они могут быть отвратительными или прекрасными. Мне нравятся исполнители. Люблю хороший рэп, джаз, диско...

— **Ваша настольная книга?**

» «Анна Каренина». Я к этому произведению отношусь, как

» *Ешьте то, что вкусно, а не то, что кем-то придумано.* «

к огромному миру, как к состоянию души. И многое из того, о чем повествуется в романе, я разделяю, оно созвучно моему восприятию. Да, сам никогда не смог бы словами выразить все так, как сделал это Толстой. Но я чувствую то, о чем пишет Лев Николаевич.

— **О чужом творчестве поговорили. А что в ваших планах?**

» Сделать так, чтобы все рестораны, которые у меня сейчас есть, работали, потому что время сейчас не самое простое. Внимательно следить за тем, что происходит вокруг, быть внимательным и в выборе продуктов, и в сервисе. А если говорить о новых проектах, то это ресторан, который я открываю в Берлине.

— **В чем секрет успеха Арама Мнацаканова?**

» Я сумел найти дело своей жизни и занимаюсь им с удовольствием. С теми людьми, которых я люблю. Это самое главное. Вот это и есть счастье. Всегда просыпаться с улыбкой и знать, что ты живешь счастливой жизнью.

Беседовал Алексей Журавлев







**#ГОСТИНИЧНЫЙБИЗНЕС**

СОВРЕМЕННЫЙ  
**ОТСЛАД**

# ДЕЛОВОЙ КЛУБ ЖУРНАЛА «СОВРЕМЕННЫЙ ОТЕЛЬ»: СЕКРЕТЫ ИСКУССТВА ГОСТЕПРИИМСТВА

В 2016-ом году состоялось два заседания делового клуба журнала "Современный отель". Обсуждали всё. Говорили, что называется, о наблевшем, строили планы, предсказывали будущее, обменивались опытом.

Было настолько интересно, что долго не могли разойтись даже после официального окончания встречи. А когда всё-таки расставались, то уносили с собой (представляете, от нас уходят не с пустыми руками!) — набор истинного отельера: свежий номер журнала «Современный отель», полезные контакты, ценные практические знания, положительные эмоции и уверенность в завтрашнем дне. И да, по старой российской традиции, гостеприимные гости еще кормили и снабжали всех желающих ланч-боксами. А как иначе? В семье по-другому и не бывает.

А в том, что отельеры — это семья, созданная на основе профессиональных интересов, мы убедились после встреч клуба в отелях «Гельвеция» и «Введенский» с Юнисом Теймурханлы и Андреем Ткачевым.

Мероприятия были разными и по формату и по наполнению, но в любом случае очень полезными для тех, кто связан с индустрией гостеприимства и не понаслышке знает все ее особенности, которые проявляются в предлагаемых обстоятельствах.

Хотите убедиться в этом и стать членом профессиональной команды, оказаться среди тех, кто задает тон в гостиничном бизнесе не только Петербурга, но и всей страны? Присоединяйтесь! Мы готовы к общению и открыты для всех и каждого. Мы не судим по звездам не оцениваем по форматам. У нас все на равных!



**Welcome Forum**

Санкт-Петербург  
15-16 февраля 2017 года

Генеральные партнеры



Hotel Vedensky



# II Международный форум **Искусство гостеприимства** в Санкт-Петербурге

**Открытие года**  
в ресторанном и гостиничном бизнесе!

- ведущие эксперты
- тематические конференции,
- мастер-классы
- практические семинары,
- круглые столы

**Только актуальные темы и эффективные решения!**

Интересное общение! Новые деловые контакты!

Организаторы форума —  
профессиональные отраслевые  
журналы «РесторановедЪ»  
и «Современный Отель»

**welcome-forum.ru**

8 812 493 44 04

pr@mediavibor.ru

реклама



# ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС: ИТОГИ ГОДА

Уходящий 2016 год оставил свой след в гостиничном бизнесе. Его итоги оценивают по-разному. Отелюрам есть что вспомнить. Между тем, ситуация, сложившаяся на рынке, позволяет говорить о возможных перспективах отрасли. Все это мы обсудили с профессионалами индустрии гостеприимства. В числе приглашенных экспертов: Вадим Прасов, управляющий партнер УК «Альянс отель менеджмент», вице-президент Федерации рестораторов и отельеров России; Юнис Теймурханлы, владелец и генеральный менеджер отеля «Гельвеция» (Санкт-Петербург); Андрей Волохов, управляющий партнер VAP Consulting, руководитель направления по гостиничному девелопменту Ассоциации независимых отелей крыма (АНОКр); Анна Иванова, директор гостиницы «Орбита» и «Особняка военного министра», (Санкт-Петербург); Екатерина Привалович, генеральный менеджер Demetra Art Hotel (Санкт-Петербург); Сергей Морев, владелец сети хостелов «Друзья» (Санкт-Петербург), Кристина Кузнецова, генеральный директор Domina Russia, управляющий Domina Prestige St. Petersburg.



**Вадим Прасов,**  
управляющий  
партнер УК  
«Альянс отель  
менеджмент»,  
вице-президент  
Федерации  
рестораторов и  
отельеров России



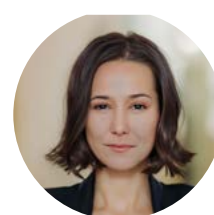
**Андрей Волохов,**  
управляющий  
партнер VAP  
Consulting,  
руководитель  
направления по  
гостиничному  
девелопменту  
Ассоциации  
независимых  
отелей крыма  
(АНОКр)



**Юнис  
Теймурханлы,**  
владелец и  
генеральный  
менеджер отеля  
«Гельвеция»  
(Санкт-Петербург)



**Анна Иванова,**  
директор  
гостиницы  
«Орбита» и  
«Особняка  
военного  
министра»,  
(Санкт-Петербург)



**Екатерина  
Привалович,**  
генеральный  
менеджер  
Demetra Art Hotel  
(Санкт-Петербург)

## Ситуация в отрасли

**ИГ:** Как бы вы оценили итоги 2016 года для гостиничного бизнеса в целом? Какие тенденции для себя отметили?

**Вадим Прасов:** Смотря о каком рынке мы говорим. Если речь о Москве, то произошло увеличение турпотока. Этот год продемонстрировал неплохие показатели, каких не было, наверное, последние 15 лет. По крайней мере в Москве рынок рос. В Петербурге похожая ситуация. Все неплохо. Хотя по-прежнему в Северной столице есть высокий и низкий сезон. В итоге получается, что в высокий сезон спрос велик, что вызывает сложности у туроператоров, поскольку происходят попытки понизить квоты, повысить цены. Естественно, туроператоры пытаются этому сопротивляться.

В масштабах Российской Федерации можно говорить об определенном приросте внутреннего туризма.

Так что год не самый плохой для отрасли. Но проблемы остались те же: это и сложности с проектным финансированием строительства новых отелей, а точнее, практически его отсутствие, высокие ставки на кредитные ресурсы, в некоторых городах и регионах ограниченные возможности транспортного сообщения, в ряде регионов полное отсутствие каких-либо льгот и преференций для отельного бизнеса. Кроме того, остается актуальным вопрос с визовой поддержкой, что важно для въездного туризма. Одни проблемы фундаментальные и касаются развития туризма в стране в целом. Другие более локальные, имеющие отношение к гостиничной инфраструктуре.

В то же время проекты есть, отели строятся, гостиничный фонд обновляется.

Что касается тенденций, к таковым можно отнести развитие отечественных управляющих компаний. А вот иностранные бренды больше, чем раньше, продемонстрировали смещение в сторону франшизы.

**Юнис Теймурханлы:** Уходящий год оказался рекордным за последние 15 лет по всем финансовым показателям отеля: по средней цене, по доходу на номер и по загрузке. Причем рост



**Сергей Морев,**  
владелец  
сети хостелов  
«Друзья» (Санкт-Петербург)



**Кристина Кузнецова,**  
генеральный директор  
Domina Russia,  
управляющий  
Domina Prestige  
St. Petersburg.

оказался впечатляющим — средняя цена выросла почти на 17% к прошлому году, загрузка на 15% и достигла немыслимых 89% по году. В результате доход на номер вырос и достиг исторических показателей, продемонстрировав рост к прошлому году аж на 36%. Причин таких чудес несколько. Главная — экономическая. Девальвированный рубль в сочетании с низкой инфляцией превратили Россию в дешевое и интересное туристическое направление (дестинацию) для иностранцев. Увеличился спрос на гостиничные номера в Петербурге и со стороны россиян. По той же самой причине они реже выезжали за пределы страны в 2016 году, предпочитая российские города и курорты более дорогим — иностранным. Кроме того, спокойная геополитическая ситуация в регионе в 2016-ом (в отличие от середины 2014 и начала 2015 годов) дополнительно стимулировала иностранцев к поездкам в Россию.

**Андрей Волохов:** Год не оправдал различные негативные прогнозы всевозможных предсказателей от индустрии, а наоборот, подарил собственникам различных средств размещения много приятных и положительных моментов. Особенно в части положительной динамики по стабильно растущей загрузке (заметно в курортном сегменте и в загородных отелях) и, как следствие, — в плане роста доходности гостиничного бизнеса в целом.

Если говорить о тенденциях, то я бы отметил, что собственники все чаще стали относиться к строительству средства размещения (гостиницы, отеля, хостел и т.п.) не как к игрушке — очередному экспонату в коллекции, например, автомобилей, жилых домов и т.п., а как к бизнесу, который может приносить стабильный и хороший доход. Вот почему они все чаще прибегают к услугам профессионалов и уже не идут по проторенному пути — гостиница — международный оператор (бренд), — а стараются самостоятельно вникнуть во все тонкости нового для них бизнеса. Опять же, делают это с помощью профессионалов, пул которых уже сформировался на российском рынке, начиная с 90-х годов.

**Анна Иванова:** В целом хочется думать, что год прошел хорошо. На волне снижения выездного туризма

российский отельный бизнес получил лакомый кусок в виде денег и трафика от сограждан, а также дружественных азиатских стран. Российский Крым также не обошёл денежный дождь. Но захотят ли российские туристы повторить экспириенс с посещением крымских отелей по цене швейцарских, покажет следующий год, но однозначно хотелось бы, чтобы в обозримом будущем мы хотя бы на пару шагов приблизились к околоевропейскому качеству, а то пока что вся эта история напоминает продажу китайских аккумуляторов в момент временного отключения электричества: один раз послужит — и ладно (исключения есть, но единицы).

Основная тенденция с точки зрения поведенческих стратегий наших клиентов — жесткий и однозначный переход в онлайн/мобайл, современные каналы связи и повышение уровня информированности о том, как выгоднее. Теперь каждый второй гость осведомлен, сколько процентов и как мы платим ОТА и как получить максимально выгодную цену. Манипулируют нами в общем-то.

**Екатерина Привалович:** 2016 год был позитивным для отрасли в целом и для гостиничного рынка Санкт-Петербурга в частности. Многие отели с удовольствием говорят о росте RevPAR по сравнению с 2015 годом. Тем не менее, полностью согласна с мнением председателя комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга, что это достижение нельзя ставить в заслугу исключительно отелям. Росту туризма способствует, прежде всего, существующая политико-экономическая ситуация. Внутренний рынок растет, российские направления становятся все более популярными, в том числе и из-за меньшей доступности зарубежных. Внешний рынок, кроме понятно увеличивающейся Азии, растет благодаря тому, что отношения между Россией и западными странами стабилизировались. Да, они далеки от хороших, но для туризма главное — постоянство и отсутствие резких перемен (как случилось в 2014 году). Стабильно плохие отношения — это уже хорошо, данный фактор уже можно учитывать и строить прогнозы.

Другая важная тенденция:



**Юнис  
Теймурханлы**

**”** Понятие низкого сезона в этом году отсутствовало. Загрузка в начале года (февраль-март), а затем и осенью (октябрь и ноябрь — месяцы традиционного низкого сезона в Петербурге) достигала почти 90%. **“**

ориентация, прежде всего правительства, на восточный рынок. Многочисленные официальные заявления о пользе и перспективах роста количества китайских туристов, увеличение числа прямых рейсов между Россией и азиатскими странами (при драматическом сокращении прямых рейсов в Европу из Санкт-Петербурга), отказ от участия в европейских выставках (например, в этом году впервые за долгое время на WTM в Лондоне — крупнейшем событии в Европе в области туризма — не было официальных стендов России или российских регионов), разговоры о необходимости перевести указатели в центре города и на китайский язык и табло на китайском языке в аэропорту «Пулково» — все это кажется мне невероятно грустным и неверным. Да, глупо отрицать или не использовать рост азиатского рынка. Но ориентация только на одного, даже самого крупного, «покупателя» и изменение инфраструктуры под него ставит нас в долгосрочной перспективе в очень невыгодное положение. Фокусируясь только на одном рынке, мы становимся очень зависимыми от него, а также теряем аргументы в переговорах.

Из положительных тенденций можно отметить, что в этом году в городе начали открываться отели. В следующем ожидается приход на рынок еще нескольких достаточно сильных игроков. Несмотря на общую экономическую ситуацию в стране, гостиничная отрасль чувствует себя достаточно уверенно. Но в то же время из-за нестабильности политической ситуации и чрезвычайно длинного срока окупаемости отели по-прежнему не являются очень привлекательными инвестиционными проектами. Не думаю, что эта ситуация изменится в ближайшие три-пять лет.

**Кристина Кузнецова:** Год для отрасли в целом прошел на подъеме — почти оправился от последствий кризиса корпоративный сегмент и очевидно высоким в течение всего года оставался спрос среди индивидуальных туристов. В Петербурге это вызвало даже серьезные дискуссии о нехватке номерного фонда и необходимости строительства новых объектов туриндустрии. Однако в условиях низкой (по сравнению



с другими видами недвижимости) маржинальности отелей для инвестора необходимы продуманные механизмы повышения привлекательности вложений в этот сегмент. Пока вкладываться в жилье и ТЦ куда выгоднее и безопаснее, чем в отели. Плюс для того, чтобы серьезные инвестиции пришли в средний сегмент (отели 3–4\* в явном дефиците, сегмент 5\* в целом отвечает рыночному спросу), нужны меры по снижению сезонности вкупе со стабильной востребованностью России в качестве турнаправления. Если интерес к России вообще и Петербургу в частности сохранится в условиях дорогого рубля — можно надеяться на приток инвестиций в отельный бизнес.

Мы с большим удовлетворением отмечаем явный тренд на увеличение индивидуальных туристов в высоком сегменте. Да, это заставляет нас работать в условиях дополнительных рисков (окно бронирования продолжает сокращаться, составляя для индивидуальных около 2 недель), но и доходность заметно выше. Мы вложили серьезные средства в совершенствование нашего продукта и сервиса и планируем на следующий год сконцентрироваться именно на индивидуальных гостях.

**Сергей Морев:** На мой взгляд, за этот год особых изменений в отрасли не произошло. Тенденции? «Обострение» годовой выручки: летом наблюдается улучшение показателей по сравнению с предыдущим годом (рост внутреннего туризма), а зимой ухудшение (кризис в экономике). А еще обращает на себя внимание рост мощничества с оплатой проживания по кредитным картам. И рост доли OTA в структуре выручки.

## Главная проблема

**ИГ:** *Что является самой большой проблемой в отрасли на данный момент?*

**Юнис Теймурханлы:** Весь текущий год оказался нелегким, прежде всего, для персонала отеля. Главная причина — неожиданно резкий рост загрузки. Понятие низкого сезона в этом году отсутствовало. Загрузка в начале года (февраль-март), а затем и осенью



**Екатерина Привалович**

**”** *Внутренний рынок растет, российские направления становятся все более популярными, в том числе и из-за меньшей доступности зарубежных. Внешний рынок, кроме понятно увеличивающейся Азии, растет благодаря тому, что отношения между Россией и западными странами стабилизировались*

**”**

(октябрь и ноябрь — месяцы традиционно низкого сезона в Петербурге) достигала почти 90%. Мы, например, были вынуждены вносить экстренную корректировку в работу некоторых служб гостиницы (службу гостиничного хозяйства и техническую службу). В период низкого сезона они традиционно заняты генеральной уборкой всех помещений отеля и текущим ремонтом номеров. Кроме того, большая часть линейного персонала, работающего непосредственно с гостями, пока не получила положенного им отпуска. Ведь основная часть сотрудников отелей традиционно отдыхает в низкий сезон.

**Екатерина Привалович:** На рынок Петербурга и состав гостей сильно влияет ситуация с аэропортом «Пулково». Количество международных рейсов методично сокращается с 2015 года. Ожидания от запуска нового аэропорта и мечты о том, что это будет крупный aviahub, не оправдались. В 2016 году аэропорт занял третье место в мире по сокращению пассажиропотока. Отсутствие прямых рейсов в «Пулково» и визовая политика — два фактора, которые не дают осуществиться многократно озвученным правительством планам развития Петербурга. Нельзя также серьезно говорить об увеличении потока благодаря безвизовому 72-часовому периоду для паромных туристов из Хельсинки. Тем более что из двух паромов на Балтике в следующем году останется один и планируемое количество пассажиров сократится вдвое.

Не оказывает положительного влияния на отрасль и многократная смена главы Комитета по туризму в Петербурге. Создается впечатление, что у города (выигравшего многочисленные мировые награды) до сих пор нет непротиворечивой стратегии продвижения и развития. Каждая смена оборачивается изменением курса. И в то время, пока мировые туристические столицы обсуждают вопросы экологичности и устойчивого развития, минимизацию влияния туризма на локальное сообщество и баланс между «городом — туристической дестинацией» и «городом для жизни», на всех официальных мероприятиях у нас обсуждается, как привлечь больше азиатских туристов. И если общий номерной фонд еще может вместить

дополнительных гостей, то музеи, транспорт и инфраструктура в летние месяцы загружены чрезмерно.

Негативное влияние окажет, по моему мнению, и закон о независимой оценке квалификации в его сегодняшнем исполнении. ФЗ-238 вступает в силу с первого января следующего года, в то же время до сих пор не существует механизмов его реализации. Вопросами оценки персонала, прежде всего, должны заниматься специалисты по персоналу. А их, традиционно, достаточно редко привлекают к обсуждению проектов профессиональных стандартов и оценочных материалов. Любое усиление государственного регулирования, как мне кажется, никакого положительного влияния на отрасль не оказывает. На качество работы отелей прежде всего влияют гости. Уровень сервиса растет вместе с конкуренцией. Например, в Петербурге вместе с ростом наполненности рынка растет уровень и качество предоставляемых услуг в отелях (который, согласно версии Trip Advisor, и так на достаточно высоком уровне). И совсем не случайно, что в этом списке лучших отелей большинство отелей из Санкт-Петербурга и многие из них не являются брендовыми (в отличие от представителей из Москвы).

Любое регулирование защищает, прежде всего, интересы государства в области контроля бизнеса, но никак не интересы и права гостей. Один из самых наглядных примеров — обсуждаемый закон о запрете малых средств размещения в жилом фонде. Малые гостиницы и хостелы составляют значительную долю в общем номерном фонде Петербурга. При принятии этого закона первыми негативные последствия заметили бы именно гости — из-за повышения цен на гостиничные услуги.

**Кристина Кузнецова:** Самая большая проблема, о которой уже упоминала выше — длинный срок возврата инвестиций для девелопера, решившего вложиться в отель, дорогие банковские кредиты и негибкая схема налогообложения. Макроэкономическая и политическая нестабильность российского рынка должна компенсироваться для инвестора хотя бы этими перечисленными поддерживающими факторами.



Анна Иванова,

” Одной из главных проблем отрасли является отсутствие квалифицированных кадров. Для ее решения нужно долго и планомерно передавать опыт студентам и сотрудникам, воспитывать кадровый резерв. “

В противном случае усилия по привлечению туристов в Россию столкнутся с банальной нехваткой номерного фонда.

**Анна Иванова:** Одной из главных проблем отрасли является отсутствие квалифицированных кадров. Для ее решения нужно долго и планомерно передавать опыт студентам и сотрудникам, воспитывать кадровый резерв. Людей с ощущением сервиса, к сожалению, не так много, это буквально отдельный психотип, а если загадать так, чтобы этот психотип был еще и с правильно развитым умом (ну или хотя бы желанием развиваться) — это вообще какой-то розовый единорог получается.

**Вадим Прасов:** Я бы не стал выделять что-то одно. В разных сегментах возникают те или иные вопросы. Понятно, что если мы говорим о хостелах и мини-отелях, то вспоминается законопроект Галины Хованской. Если говорить о больших отелях, то это сложности с инвестированием, стоимостью и сроком возврата денег, которые можно привлечь. Плюс небольшое количество механизмов формирования льгот и преференций для инвесторов. В ряде регионов есть сложности с въездными потоками, в том числе с расчетом этих потоков.

Уж если мы заявляем о каком-то буме в развитии туризма, то он должен выражаться в том числе и в увеличении количества рейсов, например. Другими словами, приобретать какие-то осязаемые черты. Пока же этого нет.

**Кристина Кузнецова:** Подготовка к чемпионату мира по футболу и связанная с ней сертификация гостиниц — это очень оздоравливает рынок. В Петербурге мы отметили активную подготовку к зимнему сезону — мы принимали деятельное участие в разработке специальных аттракций для гостей, способных снизить ущерб, который наносит городу сезонность.

**Сергей Морев:** Если говорить о малых средствах размещения, то назову неопределенность, связанную с принятием в первом чтении закона о запрете размещения гостиниц в жилом фонде.

**Андрей Волохов:** На мой взгляд, труднее всего соответствовать возросшим ожиданиям гостя, не уронив,

а удержав планку достойных и приятных показателей прекрасного сезона 2016 года.

«Правильный» и разумный собственник просто обязан не бросаться, очертя голову, покупать на заработанные деньги очередной джип/яхту/виллу в Европе, а проанализировать работу своего средства размещения за прошедший сезон, разработать и утвердить финансовые и маркетинговые планы на следующий год и, таким образом, правильно использовать, расходовать заработанную таким трудом прибыль. Как? Стоит обозначить перечень услуг, организовать продажи, разработать или освежить (актуализировать) ценовую и рекламную политику (если это еще не сделано) на следующий год. Имеет смысл разработать концепцию и позиционирование своего средства размещения на рынке аналогичных слуг в грядущем году. Необходимо провести полный аудит объекта, начиная с сотрудников и заканчивая материально-техническим оснащением, а еще важно разработать план и обозначить цели по переоборудованию отеля (при необходимости) помимо текущего косметического ремонта, сегментированию целевой аудитории. Кроме того, посоветовал бы обязательно разработать новое меню. Это всегда привлекает гостя и добавляет привлекательности средству размещения. И, если есть необходимость, можно успеть сформировать новую команду.

## Знаковое событие

**ИГ: Что из произошедшего в 2016 году можно назвать наиболее значимым для отрасли, ее деятельности и дальнейшего развития?**

**Юнис Теймурханлы:** Главным сюрпризом уходящего года стал взрывной рост поездок азиатских туристов из Китая, Индии и Ирана в Россию. Причины те же — экономические. Тренд на поездки в Россию в этом регионе создан. И в ближайшие годы он будет лишь расти. Причем азиаты потянулись к нам не только (и не столько) за красотами или отдыхом, но и за подешевевшими товарами (от продуктов питания до люксовых европейских брендов).



**Вадим Прасов,**

“Если мы заявляем о каком-то буме в развитии туризма, то он должен выражаться в том числе и в увеличении количества рейсов, например. Другими словами, приобретать какие-то осязаемые черты. Пока же этого нет.

“

Плюс за подешевевшими, но высококлассными медицинскими услугами мирового уровня, такими как пластическая хирургия и стоматология.

**Сергей Морев:** Для нас таким «событием» стал законопроект Галины Хованской.

**Андрей Волохов:** Наверное, это закрытие туристического сообщения с такими очень любимыми российскими туристами странами, как Турция и Египет.

**Вадим Прасов:** Таким событием, обратившим на себя внимание и вызвавшим негативные эмоции, стал уже упомянутый законопроект Галины Хованской. Очевидно, что для хостелов и мини-отелей, расположенных в жилых домах, это событие со знаком минус. Однако с точки зрения упорядочения рынка — неплохая новость. Конечно, хостелы и мини-отели бывают разного формата и уровня. Вряд ли кто-то будет против того, чтобы рынок был отрегулирован и выявлено, кто добросовестный предприниматель, а кто не очень. Пока же вопрос остается открытым. Неизвестно, в каком виде данный законопроект будет принят и будет ли он принят вообще. И как в случае принятия он повлияет на бизнес в ряде регионов. По крайней мере, там, где доля площадей в жилом фонде, используемых под отели, достаточно велика.

## Прогноз на будущее

**ИГ: Каким будет для отрасли следующий год?**

**Юнис Теймурханлы:** У наступающего 2017-го есть шансы побить рекорды уходящего года. Причем значительно. И по всем финансовым показателям. Уже сейчас мы фиксируем рекордное количество бронирований на весенний и летний периоды будущего года. И даже имеем много закрытых периодов для продаж на 2017-й. Однако существует и опасность. Прежде всего, это укрепление рубля, а также повышение цен на всю туристическую инфраструктуру. Многие крупные туроператоры отмечают, что при курсе рубля ниже 70 рублей за евро и одновременном существенном подорожании всей туристической инфраструктуры



(гостиницы, транспорт, музеи), Россия становится менее привлекательной для массового туриста. Кроме того, в случае возникновения очага напряжения или открытых военных действий в регионе (страны бывшего СССР) про ожидаемые рекорды придется забыть. Планируемый рекорд однозначно придется отменить.

**Вадим Прасов:** Если не произойдет никаких катаклизмов, то рынок в любом случае будет прирастать. Мы идем по направлению развития внутренних турпотоков. И для того, чтобы это происходило более стабильно, мне кажется, все-таки необходимо федеральное ведомство, которое могло бы аккумулировать знания, тенденции, технологии, существующие сегодня в мировой туриндустрии, для того чтобы российская туриндустрия развивалась быстрее. Чтобы продвигались различные дестинации. Более масштабно, планомерно и динамично. Есть надежда, что мы продолжаем двигаться в сторону создания министерства туризма. По крайней мере, хочется в это верить.

**Сергей Морев:** Я думаю, что никаких радикальных изменений не произойдет.

**Екатерина Привалович:** Я бы положительно охарактеризовала перспективы отрасли на ближайшие два года. Тем не менее, небывалого роста количества туристов благодаря проведению грандиозных мероприятий (кубка конфедераций в 2017 году и чемпионата мира в 2018-ом) ожидать не стоит. Во-первых, в отличие от Олимпиады, слишком много городов проведения. Во-вторых, опять же, сложность транспортного сообщения. В-третьих, страны-участники матчей не будут ясны до самого конца. Естественно, любое крупное событие привлекает в город

гостей, но и одновременно снижает активность «нефутбольных» туристов. Что для Петербурга с его ажиотажной сезонностью в летние месяцы не малозначимо.

**Кристина Кузнецова:** При сохранении текущей политико-экономической ситуации есть все основания надеяться на развитие успеха, достигнутого отраслью в этом году. В течение 2016 года наши показатели доходности на номер в Петербурге выросли на 20%, поэтому смотрим в 2017-й с оптимизмом.

**Андрей Волохов:** Я не очень люблю предсказывать. В своей работе и в своей жизни привык анализировать информацию и опираться только на факты. Могу сказать лишь одно: уважаемые отельеры (неважно, кто вы — портье или управляющий отелем), продолжайте работать. Обрезайте постоянно вырастающие крылья успеха. И никогда не опускайте руки! Тогда любой год будет благоприятным для вас.

Говоря о перспективах, не могу обойти тему Крыма. Возникает вопрос: поедут ли туда туристы в следующем году? Аналитика и прогнозы — это, конечно, хорошо! Данные по статистике прошедшего сезона — великолепно!

Revenue management — прекрасно!

**Но во все времена самым лучшим индикатором и предсказателями туристической активности были водители такси в зоне прилета аэропортов и в зоне высадки пассажиров на железнодорожных вокзалах.**

Они — тот первый буфер, с которым сталкиваются туристы по приезде домой и с кем они делятся первыми не замысленными впечатлениями о своем отдыхе. Так что поинтересуйтесь у них.

*Записал Алексей Журавлев*

**В 2016 году Петербург признан лучшей дестинацией Европы**



# burnus НУСЧЕМ

## СИСТЕМЫ СТИРКИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

www.hychem.ru



Предприятие  
в Германии



Забота  
об окружающей  
среде



Современное  
производство



Технологическая  
и сервисная  
поддержка

ИННОВАЦИИ • ЭФФЕКТИВНОСТЬ • НАДЁЖНОСТЬ

## ВСЕ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ И ВЫГОДНОЙ СТИРКИ!

- Дозирующее оборудование производства Германии
- Немецкие расходные средства для любого вида стирки
- Индивидуальный подход и сервисное обслуживание

Разработаем и подберем оптимальный вариант сотрудничества, который поможет Вашему бизнесу расти и приумножать клиентов за счет невысокой цены и отличного немецкого качества!

Мы поможем Вам отладить технологический процесс, найти правильную дозировку средств и довести дело до установки прачечного оборудования!

Имеются представительства  
в следующих странах:  
Швейцария, Австрия,  
Италия, ОАЭ, Польша.

Германия: BurnusHychem GmbH  
Karl-Winnacker-Strasse 22.  
D-36396 Steinau a. d. Strasse  
Tel.: +49 6663 976 100  
contact@burnushychem.ru

Россия:  
ООО «БурнусРУС»  
Москва, ул. Кетчерская д. 16  
+7 499 213 31 19  
contact@burnus.ru

реклама

# ЧИСТОТА - ЭТО НАША РАБОТА!





# СТИРКА В ОТЕЛЕ: РАЗГОВОР НАЧИСТОТУ

Вопрос стирки белья и текстиля каждый отель решает по-своему. По большому счету, существует два варианта: оснастить собственную прачечную (если есть такая возможность и необходимость, продиктованная здравым смыслом) или доверить выполнение этой работы сторонней организации. Третьего не дано. Мы пообщались с теми отельерами, кто пошел по второму пути.

— Да, очень здорово иметь свою прачечную, — соглашается Ольга Киселева, генеральный директор гостиницы «Адмиралтейская». — Однако на практике у небольшой гостиницы нет возможности организовать подобный комбинат по разным причинам: например, нет средств для инвестирования или нет возможности согласовать подобное мероприятие с надзорными органами, возможно, гостиница находится в историческом здании и не подлежит реконструкции или перестройке. Так что вопрос стирки белья и текстиля для ресторана в нашем случае решается традиционным для небольшой гостиницы способом — мы

заклучили договор с одной из прачечных Санкт-Петербурга, которая по расписанию забирает наше белье и привозит нам уже чистое.

В свою очередь, Никита Перфильев, руководитель службы эксплуатации номерного фонда Demetra Art Hotel, вспоминает:

— Изначально, до открытия ресторана при отеле, было принято решение использовать внешний ресурс — компанию, которая предоставляет услуги по обслуживанию текстильных изделий отелям и ресторанам. Это позволило отелю сэкономить на ресурсах и полезных площадях.

Словом, мотивы для подобного



решения могут быть разные. Впрочем, как справедливо заметила Ольга Киселева, порой городские прачечные являются для предприятий индустрии гостеприимства единственным выходом.

Правда, привлекая стороннюю компанию для оказания данных услуг, гостиница может столкнуться с неожиданными трудностями.

— Отдавая свое белье в чужие руки, гостиница теряет возможность контролировать качество услуг, — считает Ольга Киселева. — Так, нередко случаи, когда подрядчик путает белье, то есть привозит белье другой гостиницы, в результате требуется время на разбирательства, что сбивает нормальный цикл функционирования предприятия. Также в попытке минимизировать свои расходы подрядчики используют некачественные или неподходящие средства для стирки, вследствие чего белье быстро приходит в негодность.

Никита Перфильев не скрывает: к выбору обслуживающей компании надо подходить очень тщательно, взвесив все за и против.

— У одних были быстрая доставка и клиентоориентированные менеджеры, но оборудование, на котором они работают, и химия, которую используют при стирке, отрицательно сказывались на качестве нашего текстиля, у другой компании все с точностью до наоборот, — рассказывает он. — Необходимо было найти баланс.

Учитывая все сказанное выше, возникает вопрос: нужно ли в таком случае пересматривать свой подход к закупкам белья и текстиля?

Ольга Киселева говорит, что для отеля, который она возглавляет, это был неизбежный шаг.

— В связи с ростом цен, импортные материалы стали по большей части недоступны для малого отеля среднего сегмента, и мы вынуждены были делать новые закупки, выбирая более дешевый текстиль, — поясняет она. — В этой погоне за оптимизацией цены и качества были и победы, и поражения, и новые открытия. Например, в последнее время очень радуют отечественные производители махровых изделий.

А вот у Demetra Art Hotel противоположный опыт — ничего менять

## Как выбрать поставщика белья и текстиля

Компанию партнера выбираем в основном по рекомендациям коллег, хотя недавно новая и никому не известная компания сделала нам выгодное предложение, мы взяли на пробу маленькую партию, качество очень понравилось и мы сделали заказ на махру для всей гостиницы — это, наверное, и есть совет для отельера: всегда искать новых партнеров и ничего не бояться, а партнерам — никогда не списывать со счетов небольшие отели.

*Ольга Киселева, генеральный директор гостиницы «Адмиралтейская»*



не пришлось.

— Мы всегда предъявляли очень высокие требования к качеству белья и текстиля, — говорит Никита Перфильев. К тому же белье и текстиль для номеров отеля мы арендуем у компании, которая нам же его и стирает, что позволяет нам контролировать только его качество и не заниматься стоком.

Так или иначе, но компанию-партнера выбирать все равно нужно. Какими критериями руководствоваться?

Ольга Киселева, опираясь на свой опыт, рекомендует использовать пробные стирки и прислушиваться к коллегам.

Похожей точки зрения придерживается и Никита Перфильев:

— На рынке Санкт-Петербурга очень много компаний, предоставляющих услуги химчистки и стирки текстиля для организаций. Очень важно ответственно подойти к выбору компании-партнера, просить рекомендации у своих коллег, а также не бояться своевременно ее менять, как только качество предоставляемых услуг начинает падать. Прежде всего, надо помнить об ответственности перед гостями и репутации гостиницы. Гость вряд ли вернется в отель с застиранным бельем или в ресторан со скатертью в пятнах.

Таковы реалии. И чтобы сотрудничество между отелем и компанией, предоставляющей услуги по стирке белья и текстиля, было действительно профессиональным во всех отношениях, важно не только слушать, но и слышать друг друга и, как принято в индустрии гостеприимства, знать, а зачастую и превосходить ожидания противоположной стороны.

Чего же на самом деле хотят отельеры?

Ольга Киселева уверена: услуги по стирке, как и любые другие, должны быть оказаны быстро и качественно.

— Я ценю вежливость, оперативность, работу в графике, абсолютный учет белья, чтобы никогда мое белье не стирали с чужим — это, пожалуй, главное, — говорит она. — Есть еще мелочи, типа особенностей складывания, глажки и т.д.

По мнению Никиты Перфильева, компаниям, взявшим на себя ответственность за стирку белья и текстиля, было бы целесообразно почаще интересоваться, насколько отель удовлетворен качеством предоставляемых услуг, первыми идти на контакт, не дожидаясь пока клиент позвонит

им с очередной проблемой. Строже контролировать качество отгружаемого на объект белья и текстиля.

— Это решило бы массу проблем и сэкономило бы время, которого всегда не хватает, менеджменту отеля, — полагает наш собеседник. — Уверен, это значительно повысит лояльность к обслуживающей компании.

Кроме того, есть и другие пожелания.

Так, Никита Перфильев считает, что главное — не экономить на качестве используемой химии, следить за состоянием оборудования, квалификацией персонала.

— Изменившие после двух стирок свой цвет дорогие ткани, тщательно подобранные к интерьеру отеля, никого не порадуют и, скорее всего, приведут к разрыву отношений и репутационным издержкам.

Примерно о том же говорит и Ольга Киселева, призывающая не экономить на моющих средствах и следить за качеством стирки. По ее словам, белье должно быть белоснежным, выглаженным и доставлено в срок, тогда и гости, и отельеры будут довольны.

*Игорь Еленин*



**ПРАЧЕЧНАЯ**  
АПАРТАМЕНТЫ ЧИСТОТЫ  
ДЕЛО В ДОВЕРИИ

## Новая, современная прачечная «Апартаменты чистоты»

**СТИРКА • ЧИСТКА • ХИМЧИСТКА • ГЛАЖЕНИЕ**





- Комплексные услуги для населения.
- Работает с отелями, мини-отелями, санаториями, предприятиями общественного питания, фитнес-клубами, салонами красоты, банями, медицинскими центрами, SPA и т.д.

[www.apluxe.ru](http://www.apluxe.ru)    [apart-de-luxe@mail.ru](mailto:apart-de-luxe@mail.ru)  
Телефон: 8 (812) 322-97-47  
пр. Просвещения, д. 15, ЖК «YES»





# Услуги прачечной: МНЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТА

Как показывает практика, вопрос закупок белья для номерного фонда и текстиля для ресторанной службы — один из самых актуальных в гостиничном бизнесе. В такой ситуации решение задачи профессиональной стирки выходит на первый план. Как сделать это быстро и качественно? На что стоит обратить внимание при выборе прачечной, оказывающей данные услуги?

— Чтобы отельеры всегда получали текстиль и белье из стирки вовремя, им необходимо заранее сообщать о сроках, в которые нужно забрать белье и вернуть его. В нашей компании, например, маршрутный лист составляется, как правило, накануне следующего рабочего дня, продумываем оптимальную логистику. Ведь надо соблюсти все договоренности, в том числе и по времени. Кому-то нужно доставить белье в восемь часов утра, кому-то в полдень, а кому-то и в девять вечера.

Что касается качества выполнения заказа, могу дать совет: перед тем, как выбрать ту или иную прачечную и подписывать с ней договор, нужно посмотреть, что она собой представляет: заранее познакомиться с производством, увидеть, где находится, какие специалисты работают. Не стоит полагаться исключительно на сведения из Интернета и ставить во главу угла привлекательность цены. Понятно, что время сейчас не самое простое и каждый ищет возможность сэкономить, но такой подход не гарантирует достойный результат.

Я бы рекомендовала узнать, какие средства используются в прачечной для стирки, как белье обрабатывается, какие методы применяются для выведения пятен. Важно понимать: даже самое качественное белье, если его стирать с нарушениями технологий, буквально за несколько месяцев приходит в негодность. Ведь нередко стирают и белизной, и дешевой бытовой химией, и кальцинированной содой. Конечно, белье не выдерживает такой интенсивной нагрузки и разваливается. Так что экономия экономии рознь.



**Ольга Ермакова,**  
технолог  
компании  
«Апартаменты  
чистоты»

Важно, если мы говорим о качестве услуги, чтобы подход прачечной к своей работе был по-настоящему профессиональным.

В любом случае, есть загрязнения, которые сложно удалить без ущерба для состояния белья и текстиля. С трудом, скажем, отстирываются пятна крови и натуральные красители, что выделяются, например, травами или теми же березовыми вениками. А вот пятна от соуса, вина на скатерти и прочие подобные загрязнения отстирать можно, благо у нас, например, для этого есть большой арсенал средств. Правда, надо помнить, что если пятно оставлено на цветном белье, то там, где оно было, может произойти так называемая вытравка цвета, после обработки химическими веществами появляется белесый оттенок.

Если говорить об ошибках, которые чаще всего допускают отельеры и рестораторы, то это попытка застирать загрязнения бытовой химией или народными средствами еще до сдачи белья и текстиля в стирку. На самом деле эффект получается обратный — пятна только закрепляются.

А вообще чтобы проблем со стиркой не возникало, лучше, по возможности, покупать однотонное, белое белье, изготовленное из натуральных тканей — из хлопка, сатина. Приемлем и вариант набивного белья. Без проблем приводятся в порядок шторы и скатерти из различных материалов, в том числе с тефлоновым покрытием.

В общем, отстирать можно практически все, если подходить к вопросу профессионально, со знанием дела.





# В Новый год с Новым продуктом!

*Инновация отличает лидера от догоняющего.*

**Стивен Држобс**

Подходит к концу 2016 год. Трудный, и все-таки интересный для нас как для ведущего разработчика программного обеспечения сферы HoReCa. За этот год Группа компаний ККС не только расширила свой список клиентов, но и порадовала их новым инновационным продуктом, который мы так усердно готовили к выходу. Новое программное обеспечение для управления мини-отелями IS-Hotel было выпущено фактически в первые месяцы этого года. Расскажем подробнее о продукте года и о некоторых новых клиентах, которые уже успешно пользуются данной разработкой.

IS-Hotel — это универсальный инструмент для анализа, управления, автоматизации и учета доходов основной и производственной деятельности гостиниц, пансионатов, санаториев и других объектов туристического бизнеса. Наш новый продукт сочетает в себе передовые технологии, все особенности Российского Законодательства и опыт, накопленный нашей компанией с 1991 г.

Система IS-Hotel построена на базе WPF (Windows Presentation Foundation) в составе NET Framework и собственного Framework. WPF — это платформа, отвечающая всем современным стандартам и технологиям. Приложение может работать как на базе Microsoft SQL Server, так и на базе SQLite, входящем в состав операционной системы Windows. Все перечисленное дает такие преимущества, как работа клиентской части прямо из браузера, разработка дополнительных WEB приложений, подключение современных платежных систем, создание новейших решений для автоматизации сетевых объектов. Еще одним безусловным преимуществом является то, что работа системы организована через сервер приложений. Это намного облегчает и удешевляет как собственные разработки, так и подключение стороннего ПО. Система разработана по модульному принципу, что дает широкие возможности для ее реализации и применения на гостиничных объектах различного типа: от мини-отелей до сетевых гостиниц. Модульность системы, так же открывает широкие возможности для создания различных схем продаж и дальнейшего сопровождения. IS-Hotel состоит из базовой версии, которая



**Дарья Пуйто,**  
начальник отдела  
продаж  
Группы  
компаний ККС  
(Санкт-Петербург)

включает набор всего необходимого функционала для работы небольшой гостиницы и дополнительных модулей, использование которых позволит применять наше решение на более крупных и сложных объектах.

Данный продукт уже установлен во многих мини-отелях и учебных учреждениях РФ. Одним из первых объектов стал отель «Спорт» г. Чита. Гостиница находится непосредственно в центре города и предоставляет самые различные, но в большей степени экономичные и удобные номера.

Гостевой дом «УЮТ», открыл свои двери для гостей, приезжающих отдохнуть на черноморском побережье. Заботливые хозяева Татьяна и Юрий создали в своем гостевом доме настоящую домашнюю обстановку и окутывают заботой и уютом всех своих гостей.

Также, новая система IS-Hotel была установлена в ГБПОУ ЯНАО "Новоуренгойском многопрофильном колледже", г. Новый Уренгой. Для прохождения курса обучения.

Одним из самых ярких и интересных объектов 2016 года стал отель премиум-класса Grand Hotel Burana Кыргызстан, расположенный на 49-ом километре трассы Бишкек-Торугарт. Можно ли словами передать чувство полной безмятежности, внутренней гармонии и удивительного состояния счастья, которое навеивает атмосфера прудов, фонтанов, искусственных островов и уютных кафе? Отель, в котором европейский сервис гармонично дополняется восточным колоритом и гостеприимством. Всего в 30 минутах езды от Бишкека на территории парка «Гавайи» расположен отель дворцового масштаба. Красивая парковая зона, фонтаны, аллеи, скульптурные композиции привлекают большое количество гостей.

На всех этих объектах успешно функционирует система IS-Hotel и специализированное POS-оборудование Группы компаний ККС.

В преддверии Новогодних праздников, мы предлагаем подарки!

**При автоматизации отеля второе р.м. руководителя в ПОДАРОК! Назовите пароль менеджеру и получите Новогодний подарок. Пароль — «Я читаю Современный отель». Акция действует до 31.01.2017.**



# КОМПЛЕКСНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ ГОСТИНИЦ



АВТОМАТИЗИРОВАННО БОЛЕЕ 300 ОБЪЕКТОВ В РФ И СНГ.

Санатории, пансионаты, кемпинги

Гостиничные комплексы

Мини-отели

Классические гостиницы

Программное обеспечение, кассовое оборудование.  
Монтаж, внедрение, обучение.  
Техническая поддержка 24 часа в сутки.



Включи  
«Intellect Style»

**МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ГОТОВЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ  
ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА**



# УДИВЛЯТЬ И НЕ ЭКОНОМИТЬ НА УРОВНЕ КОМФОРТА

Группа компаний «ДТК» сегодня входит в число лидеров среди производителей гостиничного текстиля. О том, что стоит за этим успехом, рассказывает Иван Мезенцев, руководитель отдела продаж «ДТК».

— *Что представляет собой «ДТК»?*

» Это один из крупнейших производителей текстильной продукции для гостинично-ресторанного бизнеса на Юге России. Объем изготавливаемой за день продукции позволяет полностью оснастить текстилем отель на 80 номеров.

Весь ассортимент товаров производится из натурального хлопка и тканей с минимальным содержанием синтетики. Основные преимущества наших изделий — экологичность, гипоаллергенность, повышенная износостойкость и практичность. В числе постоянных клиентов «ДТК» более 1 394 крупных отельеров и рестораторов из России и стран СНГ.

За 8 лет работы мы прошли путь от компании-дилера до крупного торгово-производственного холдинга с сетью представительств на Юге России, единой службой контроля качества изделий, а также хранения и доставки продукции.

— *За счет чего удалось добиться оптимального сочетания цены и качества?*

» Надо сказать, что «ДТК» — группа компаний, объединенных в один производственный цикл, где вся деятельность, включая закупку оборудования и материалов, осуществляется в рамках холдинга без привлечения посредников, что позволяет в среднем на 20% сократить издержки на производство продукции.

У нас разработана и внедрена система контроля качества изделий на всех этапах производства. Каждая новая партия ткани проверяется на усадку и перекосы. Образцы ткани несколько раз стираются, сушатся и подвергаются воздействию отбеливателей. Выявленный процент усадки тестируемой ткани учитывается при раскройке будущих



**Иван Мезенцев,**  
руководитель  
отдела продаж  
«ДТК»

изделий.

Кроме того, налажен межоперационный контроль при пошиве изделий. На каждом этапе производства изделия проверяются на качество выполненной работы. Забракованные изделия возвращаются обратно на линию и перешиваются.

Выстроена оптимальная система логистики товаров. Имея собственный отдел логистики, мы провели мониторинг рынка и выработали оптимальную схему доставки товара в любой регион России и стран СНГ. Она успешно работает уже несколько лет!

«ДТК» вкладывает деньги в обучение персонала. Фабрика в Ростовской области продолжает и развивает традиции донской текстильной промышленности. Набор персонала проводится из выпускников профессиональных учебных заведений.

— *Иван, назовите два ключевых изменения, которые отметили клиенты в процессе эксплуатации текстильной продукции от «ДТК»?*

» Во-первых, это увеличение числа довольных гостей в 2–3 раза. По статистике, около 86% гостей обращают внимание на качество текстильной продукции и повторно возвращаются в отель.

Во-вторых, это снижение затрат на текстиль на 35%–46%, благодаря длительной эксплуатации изделий. И как результат повышение доходности заведения на 15%–39%.

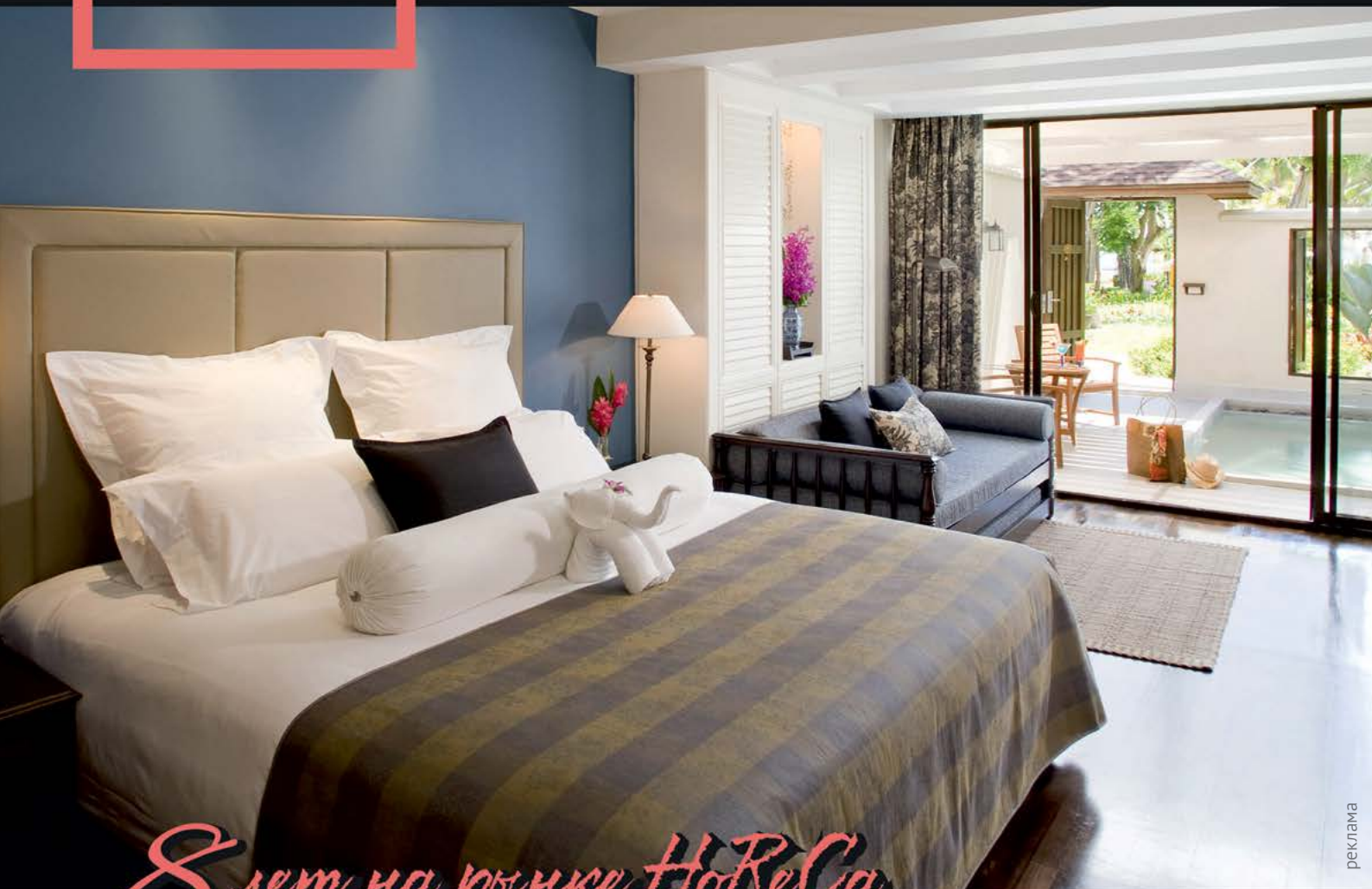
— *Что бы вы могли посоветовать бизнесменам, желающим заняться гостинично-ресторанным бизнесом?*

» Самое главное — быть в тренде, стремиться удивлять и не экономить на уровне комфорта и удобства своих клиентов.



**DTK**  
группа компаний

Профессиональный текстиль  
**ДЛЯ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО**  
бизнеса



*Злет на рынке HoReCa*

- Постельное белье
- Ресторанный текстиль
- Декоративный текстиль
- Махровые изделия
- Подушки и одеяла

ОФИС  
В РОСТОВЕ-НА-ДОНУ

+7 (863) 223-29-70  
+7 (928) 772-64-24

[www.dontextil.ru](http://www.dontextil.ru)

Россия, Ростов-на-Дону,  
ул. Таганрогская 106, стр. № 5



СОБЫТИЕ / ПИР

**#людигода**

СОВРЕМЕННЫЙ  
**ОТСЛАД**  
Дайджест-2016



Обложка журнала «Современный отель» стала коллекцией интересных бизнес-историй, рассказанных от первого лица известными отельерами как России, так и западной Европы. Они не только раскрыли секреты профессионального успеха, но и, исходя из собственного опыта, дали практические рекомендации по развитию гостиничных проектов.

Корнелия Бринкман, Харальд Бюркле, Андрей Демишин, Тьерри Лавалле, Вадим Прасов, Юнис Теймурханлы, Андрей Ткачев. У каждого из них своя судьба в отельном бизнесе, жизнь, полная неожиданных встреч, ярких событий и профессиональных уроков.





Корнелия Бринкман, глава бизнес совета отелей Марриотт в России:

**«Дарите гостю эмоции и впечатления, которыми он захочет поделиться с другими»**

Еще будучи студенткой, Корнелия Бринкман проявила себя ярким оратором. Она обладала настоящим даром красноречия. И, кроме того писала интересные истории о жизни родного Мангейма на самые разные темы, мечтая о карьере профессионального журналиста.

Но однажды она решила заглянуть в новый отель и поработать там неделю во время каникул. Просто так. Из чистого любопытства. Заглянула, как тогда казалось, на несколько дней, а в итоге с тех пор, вот уже более 25 лет, работает в гостиничном бизнесе.

Сегодня госпожа Бринкман — глава бизнес совета отелей Марриотт в России и одновременно генеральный менеджер сразу двух отелей — Courtyard by Marriott St. Petersburg Vasilievsky Hotel и Renaissance St. Petersburg Baltic Hotel — вспоминает эту историю с улыбкой.

» До сих пор в памяти тот день в 1990 году. Моя соседка, с которой мы вместе выросли, пришла на практику в качестве повара в очень известный расположенный в Мангейме отель — Maritim Parkhotel. Она мне с восторгом рассказывала о тамошней великолепной атмосфере и о том, как ей нравится работа.

Мне показался интересным этот рассказ, и в голову пришла шальная мысль: «А что если и я приеду туда и попробую поработать в отеле недельку во время каникул? Стоит посмотреть, что такое жизнь отеля!» Так и поступила. Приехала, встретилась с менеджером, все объяснила, заявив, что готова трудиться даже бесплатно. Меня выслушали и приняли. Я быстро поняла, что работа мне по душе. А менеджеру отеля понравилось, как я работаю. И с тех пор я уже ни о чем другом не думала и не представляла свою жизнь иначе, как в гостиничном бизнесе, в котором я уже 26 лет.

— *Корнелия, что стало для вас самой большой трудностью в карьере?*

» Понятно, что препятствий было немало. Например, то, что приходилось работать с разными людьми. Кроме того, ни для кого не секрет: в индустрии гостеприимства есть свои особенности: это и долгие смены, и работа по выходным, когда все твои школьные друзья в пятницу или в субботу вечером идут отдыхать и веселиться, а ты остаешься на работе и не можешь составить им компанию.

Я также помню ситуации, когда только начинаешь работать в каком-нибудь новом месте, да еще в другой стране. Это всегда необходимость привыкать к новой культуре, что для меня, впрочем, большое

удовольствие, а не препятствие, даже несмотря на то, что приходится каждый раз начинать с нуля. Но порой это становится испытанием.

— *Помните свои эмоции, когда впервые узнали о новом назначении в Россию в качестве генерального менеджера двух отелей в Санкт-Петербурге?*

» Я была по-настоящему счастлива от того, что появилась возможность оказаться в таком городе! Еще до приезда в Россию у меня был опыт работы в Казахстане на протяжении трех с половиной лет. А до этого трудилась в Великобритании. То есть я уже бывала в этой части света. Кроме того, многие мои коллеги трудились в разных российских городах — в Москве, в Иркутске, в Казани и здесь, в Петербурге.

И у меня, повторяю, уже был некоторый опыт подобной работы, а потому испытывала исключительно теплые чувства по поводу своего назначения.

— *Вы работаете в качестве топ-менеджера в отельном бизнесе на протяжении ряда лет. Как со временем менялось ваше видение роли генерального менеджера?*

» Когда впервые приходишь на такую должность, неожиданно понимаешь, что теперь отвечаешь за все, что происходит в отеле. Один из моих коллег говорит, и я с ним, кстати, согласна, что когда возглавляешь отдел или определенное направление, всегда есть кто-то, кто контролирует твою деятельность. И вот в какой-то момент это уже не отдел, а целый отель, что означает другой уровень ответственности, неизбежной ответственности, и ты понимаешь, что теперь несешь эту ответственность не только за себя, но и за всю команду.

— *Корнелия, какой смысл вы вкладываете в понятие ответственности?*

» Для меня это значит, что каждый день необходимо принимать верные решения, что нужно быть честным,



## Справка об отельере Корнелия Бринкман



Глава бизнес совета отелей Марриотт в России и генеральный менеджер отелей Renaissance St. Petersburg Baltic и Courtyard by Marriott Vasilievsky, St. Petersburg с ноября 2013 года.

В гостиничном бизнесе с 1990 года.

Карьеру начала с работы за стойкой регистрации в Best Western Delta Parkhotel, в городе Мангейм, (Германия).

В этом отеле прошла весь путь до должности ассистента генерального менеджера / фронт-офис-менеджера.

С 2000 года в компании Marriott International. Госпожа Бринкман имеет опыт работы в разных странах мира, в том числе в Великобритании и Казахстане.

добросовестным и в то же время оставаться единым целым со своей командой. Важно демонстрировать правильное отношение к бизнесу и всегда понимать: ты пример для сотрудников. Ведь в конце рабочего дня они приходят к тебе за советом или помощью в трудной ситуации. И если ты не производишь соответствующего впечатления, не демонстрируешь уверенность в себе и собственных силах, это может нанести вред твоей репутации руководителя и всему бизнесу в целом.

— *Признайтесь, трудно ли вам как топ-менеджеру всегда контролировать свои эмоции?*

» Знаете, для меня действительно очень важно контролировать себя. Это вопрос отношения к работе и дисциплины. Хочешь или нет, а приходится быть дисциплинированным. Конечно, иногда я показываю эмоции. Согласитесь, каждый человек бывает счастливым, грустным или чем-то обеспокоенным. Но мои сотрудники говорят, что у меня хорошее чувство юмора, порой я шучу с ними, не без этого. Однако при всем том уверена: дисциплина имеет исключительное значение. И очень важно (возвращаясь к тому, что мы с вами обсуждали), как ты умеешь

контролировать свои эмоции. Ведь существуют совершенно недопустимые вещи. Когда я оглядываюсь назад, то вспоминаю, что за годы моей карьеры в гостиничном бизнесе я работала с разными руководителями. И рада, что иногда встречала на пути тех, кто не слишком хорошо контролировал эмоции и позволял себе кричать на подчиненных, обвиняя их в каких-то ошибках. Я всегда знала, что не хочу быть похожей на таких менеджеров.

— *Случались ли у вас ситуации, менявшие понимание профессии?*

» Да. Еще в самом начале моей профессиональной карьеры я работала





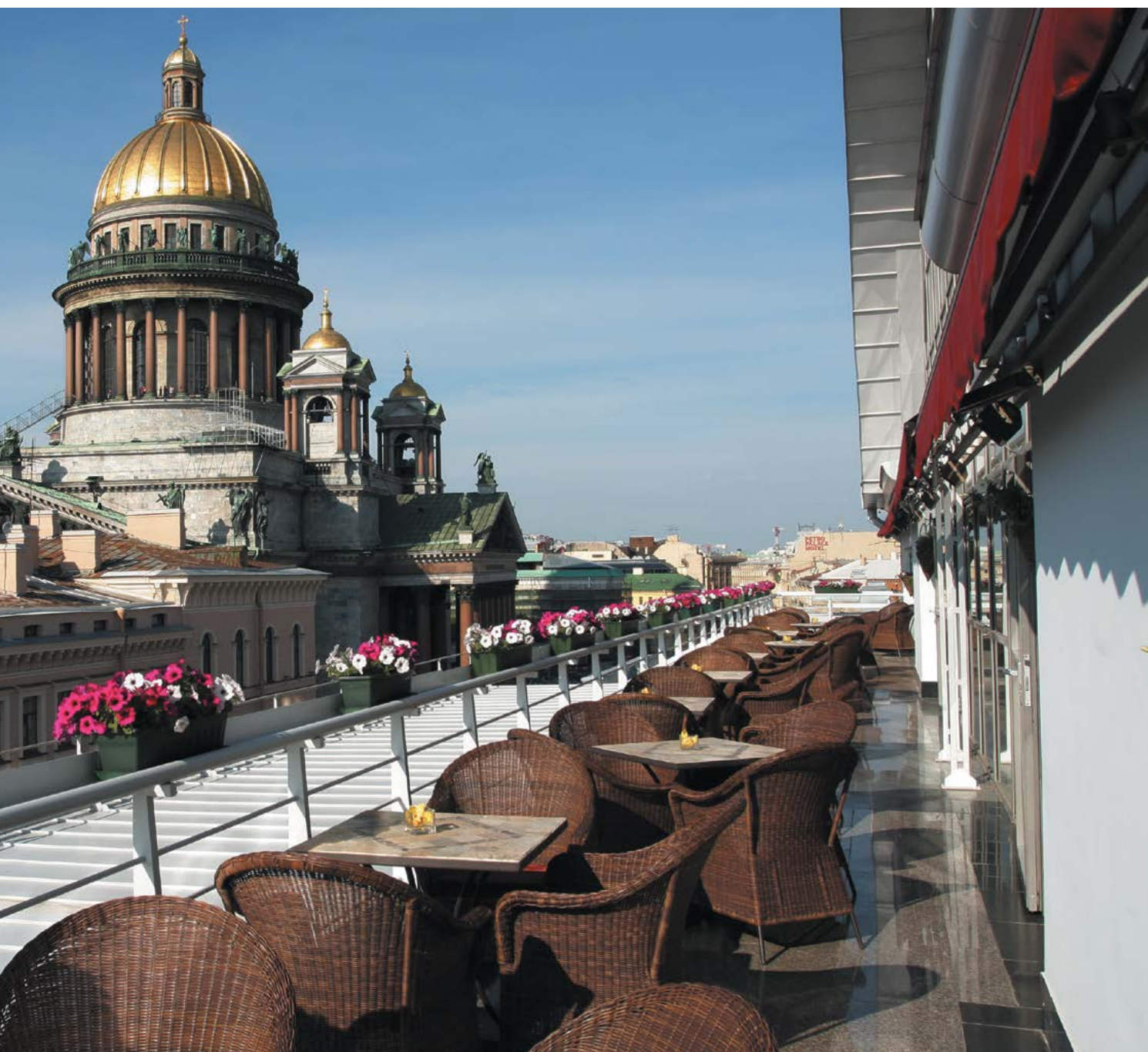
на стойке регистрации в отеле, в котором на тот момент была очень старая компьютерная система и допотопные принтеры. Для того чтобы что-то распечатать на них, требовалось постоянно подкладывать бумагу в лоток, причем только по несколько листов, не больше. Я оформляла выезд гостя из отеля, а мой непосредственный начальник стоял рядом и пристально наблюдал за моей работой. И вот, когда инвойс уже должен был выйти из принтера, оказалось, что в лотке закончилась бумага. Увидев это, мой руководитель стала на меня кричать, причем в присутствии гостя, сказав, что я глупая, забыла положить бумагу в принтер. Я тогда, помню, очень расстроилась, пообещала себе, что

никогда не буду кричать на людей, потому что криком никому ничего не объяснишь.

— *Корнелия, расскажите, пожалуйста, подробнее о том, как складывалась ваша карьера.*

» У себя на родине, в Германии, я пришла в гостиничный бизнес в качестве стажера, совмещая работу с учебой. Через три года получила диплом по специальности «Управление отелем». Что касается непосредственно работы, то сначала делала все: убирала номера, работала на стойке регистрации и даже на кухне. Затем некоторое время спустя меня перевели на должность менеджера фронт-офис,

С террасы отеля Renaissance St. Petersburg Baltic открывается шикарный вид на город



## Справка об отелях

**Renaissance St. Petersburg Baltic** — элегантный отель всемирно известного гостиничного бренда, расположенный в самом центре Петербурга, у Исаакиевской площади.

Номерной фонд: 102 номера

Дополнительные возможности: залы для проведения деловых и торжественных мероприятий, открытая терраса, ресторан и бар.

**Courtyard by Marriott Vasilievsky, St. Petersburg** — четырехзвездочный отель в историческом центре Санкт-Петербурга.

Номерной фонд: 214 номеров

Дополнительные возможности: 8 залов для банкетов и конференций.

которую я занимала в течение нескольких лет. И только после этого, накопив профессиональный опыт, я перешла в компанию Marriott International на аналогичную позицию — фронт-офис-менеджера. Случилось это в 2000 году.

До этого я работала в маленьком отеле на 187 номеров. Когда заняла должность фронт-офис-менеджера в одном из отелей сети Marriott International, в моем ведении был номерной фонд уже в 588 комнат, естественно, увеличился и штат сотрудников.

Понятно, что с того момента я имела существенно больше возможностей для того, чтобы проявить свои лидерские качества, и компания Marriott меня действительно очень сильно поддержала в моем профессиональном развитии. Спустя некоторое время я, к слову, стала директором по операционной деятельности.

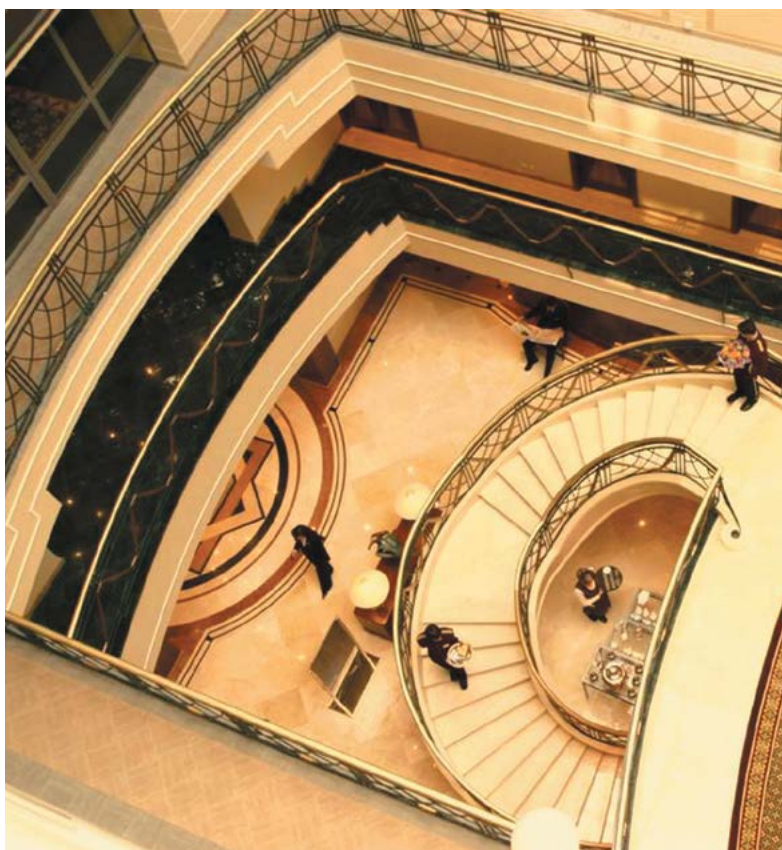
— *Корнелия, трудно ли управлять сразу двумя отелями, особенно если они находятся в двух разных частях такого мегаполиса как Санкт-Петербург?*

» Абсолютно не трудно.

— *Основываясь на собственном опыте, скажите, есть ли существенные отличия между международным и российским гостиничным бизнесом?*

» Пожалуй, о каких-то отличиях говорить не стоит. Всегда гораздо важнее люди, работающие в отеле. Я очень счастлива, что сегодня у меня есть такая целеустремленная, профессиональная команда. Кстати, думаю, в Санкт-Петербурге можно найти достаточно много компетентных специалистов гостиничного бизнеса. Впрочем, нет большого значения, говорим ли мы о России, Великобритании, Германии, Казахстане, об Испании или, например, о США. В каждой стране есть те, кого можно пригласить на работу. Просто нужно быть уверенным в том, что вы подберете правильную команду из правильных людей.

На мой взгляд, единственное, что можно увидеть, например, в Европе, в той же Германии или, допустим, Австрии, — разные системы образования, особенно в сфере гостеприимства. Но это не отражается на госте. Демонстрируя правильное отношение к работе и обладая талантом, реально достичь большого успеха. И я говорю не только о России. Это актуально во всем мире.







— *На ваш взгляд, влияет ли правовая система страны на индустрию гостеприимства?*

» Безусловно, в разных странах существуют различные правовые системы. Порой приходится сталкиваться с проявлениями бюрократии, но, повторюсь, мне бы очень хотелось думать, что при наличии в отеле профессиональной команды и при условии, что управляющий обладает лидерскими качествами, это не должно стать проблемой. Я действительно думаю, что профессионализм команды имеет важное значение. Да, правовая система Германии, например, отличается от той, которая действует в России. Люди не замечают различий, потому что эта система существует годами и они привыкли работать в рамках существующего закона. Точно так же есть особенности правовых систем в Великобритании и в Казахстане. По сути, они в каждой стране свои. Но если вас окружают правильные люди, даже с учетом всех тонкостей, реально работать, не создавая барьеры между вами и вашими гостями.

— *Корнелия, расскажите о правилах генерального менеджера, актуальных на сегодняшний день.*

» Прежде всего, важно серьезное отношение к работе и дисциплина. Кроме того, необходимо быть позитивным и окружать себя позитивными людьми. Не бойтесь рисковать. Я всегда готова

предпринять что-то новое, и если попытка вдруг будет неудачной, мы просто попытаемся использовать другой подход к решению вопроса. Зато, по крайней мере, мы попытались что-то сделать, а уже на основе полученного результата можно принимать то или иное решение.

— *Изменилось ли ваше понимание роли генерального менеджера с течением времени?*

» Оно меняется. И думаю, точно так же происходит не только в Marriott International, но и в других компаниях — в Hilton или, скажем, InterContinental. Стоит говорить, что существуют разные поколения гостей, у которых свои привычки в плане бронирования номеров. И эти привычки отличаются от существовавших 20 лет назад, когда Интернет был не так развит. Кроме того, работает множество онлайн-агентств, продающих номера в отелях. А вот что

Корнелия Бринкман считает, что для генерального менеджера важно серьезное отношение к работе и дисциплина. А еще необходимо быть позитивным и окружать себя позитивными людьми. И не бояться рисковать.

Лобби отеля Renaissance St. Petersburg Baltic соответствует его уровню





действительно меняется, так это рынок, который стал гораздо более глобальным, и доступ к нему для каждого человека стал проще. Вне зависимости от уровня отеля гость может получить все, что нужно, через Интернет. В наши дни существует система Airbnb, через которую реально арендовать комнату в любой точке планеты. Скорость развития рынка стала гораздо выше благодаря Интернету и глобализации.

*— А как бы вы охарактеризовали свое личное понимание позиции генерального менеджера?*

» Для меня люди, с которыми я работаю, всегда были и остаются на первом месте. Это не меняется с годами. Нужно уважать свою команду, а также понимать, к чему могут привести твои действия. И вне зависимости от того, в каком отеле я работаю, провожу в нем много времени, разговариваю с сотрудниками, какую бы должность они ни занимали: идет ли речь о тех, кто моет посуду на кухне, или тех, кто чистит фасад. Это нужно, чтобы понимать их трудности и проблемы. Для меня очень важно, вне зависимости от положения, которое занимает сотрудник, всегда



быть с ним доброй и уверенной. И, естественно, необходимо уважать людей. Мне повезло, что моя компания и мои руководители отстаивают те же ценности, что и я. Вот почему мне гораздо легче придерживаться собственных взглядов.

— *Как вы думаете, легче работать в сетевом отеле или в независимом?*

» Во всяком случае, я предпочитаю сетевой отель. У меня немало друзей, работающих в сетевых отелях, таких как Marriott, и тех, кто говорит, что никогда не будет работать в сетевом отеле.

— *В каком направлении, на ваш взгляд, будет развиваться гостиничный бизнес?*

» Я могу ответить только с позиции генерального менеджера отелей компании Marriott. В ее структуре существует огромный отдел развития, наши специалисты постоянно изучают рынки и ищут возможности для развития сети, а также варианты для инвестирования и строительства новых объектов. На мой взгляд, в гостиничном бизнесе всегда необходимо следить за рынком, за конкурентами, которые уже занимают те или иные позиции. Порой для того, чтобы оказаться в определенном городе или занять нишу на рынке, принимается решение с оглядкой на конкурентов. Какой формат будет успешным в будущем? Трудно сказать. Я думаю, самое важное для любого бренда и любого отеля, который будет открываться, — понимать, что вы продаете не номера или завтраки, а создаете опыт для гостя. Придумайте для них историю, которую они смогут потом рассказать. Иными словами, сделайте так, чтобы, когда они вернутся домой, они могли сказать не только то, что останавливались в отеле в Петербурге и хорошо отдохнули в отеле X, но и то, что они посетили интересный тематический вечер или, например, мастер-класс по рисунку. Повторюсь, придумайте для своих гостей некий опыт.

— *Видите ли вы перспективы для инвестиций в отельный бизнес?*

» Думаю, они есть. Если перед вами масштабный рынок и у вас достаточно средств, вы действительно можете преуспеть.

— *Что является самой большой трудностью на сегодняшний день в мировой гостиничной индустрии?*

» У людей появился более широкий выбор. Более того, в наши дни все стало гораздо быстрее, чем это было 10–15 лет назад. Поэтому необходимо держать руку на пульсе, для того чтобы понимать, что происходит. Имея онлайн-площадки, которые пытаются продавать номера в отелях, необходимо быть уверенным в том, что ваши тарифы одинаковы на каждом интернет-ресурсе. Кроме того, 20 лет назад системы управления доходом не были настолько развиты, как сейчас, когда у нас есть эксперты в этой области, которые анализируют тарифы и тренды рынка.



По словам Корнелии Бринкман, люди, с которыми она работает, всегда остаются для нее на первом месте.

— *Интересно, что скажете о существующей сегодня конкуренции?*

» Любая конкуренция — это здорово! И сейчас она очень серьезная. На рынке немало отелей, представляющих известные бренды, не менее успешно работают и местные независимые гостиницы. Я думаю, что для гостя конкуренция — всегда хорошо.

— *Какие наиболее важные задачи сейчас стоят перед отелями, которыми вы управляете?*

» Как и для любого другого бизнеса сегодня, существует некая неопределенность в том, что касается будущего. Текущая политическая ситуация доставляет некоторые сложности. Кроме того, мы видим, как меняются потоки гостей, видим, как различные группы туристов приезжают в Россию, и в этой ситуации необходимо быть более гибким. Нужно работать вместе с командой и учитывать различные предпочтения гостей, различные потребительские тенденции, различные пути бронирования и т. д. На мой взгляд, важно быть уверенным в том, что ты чувствуешь жизнь управляемых тобой отелей, знаешь ситуацию на рынке, а также то, что происходит с твоими конкурентами и, естественно, у тебя есть правильная команда для того, чтобы решать стоящие задачи. На самом деле, всем этим очень интересно заниматься! Но в такой ситуации необходимо понимать, откуда идет турпоток, быть более гибким и корректировать стратегию чаще, чем раньше. Нельзя просто сказать, что это работало два года назад и по сей день работает. Необходимо применять различные подходы к решению задач, иногда рисковать. Даже если потерпите неудачу, по крайней мере, вы предприняли попытку, и через две-четыре недели можно будет понять, насколько она была успешна. Если успеха не достигли, найдите другой подход.

— *Помните ли вы свой первый день в Петербурге в качестве генерального*

*менеджера? Каким было ваше первое решение на новом посту?*

» Хороший вопрос! Я не помню. Это было очень давно (смеется). Что я действительно помню, так это то, что оказалась в ситуации, когда мне предстояло управлять сразу двумя отелями, и потребовалось около четырех недель, чтобы осмотреться и наладить полный контакт с сотрудниками. Много говорила с каждым из них. А еще была зима и, соответственно, для гостиничного бизнеса очень тихий период. Помню, тогда очень испугалась, потому что поняла: отели недостаточно заполнены. Но позже осознала, что это нормальная ситуация для гостиничного рынка в зимнее время.

— *Что является сильной стороной ваших отелей?*

» Я думаю, что самая сильная сторона обеих отелей — это их команда. Кроме того, мы очень хорошо известны в Петербурге качеством своего сервиса и добрым отношением к гостям, что очень хорошо, поскольку в этом суть нашего бизнеса. Если говорить о Courtyard by Marriott St. Petersburg Vasiliievsky, в нем очень уютные номера, в свою очередь, Renaissance St. Petersburg Baltic Hotel имеет великолепное местоположение — он находится рядом с Исаакиевским собором.

— *А слабая сторона?*

» Честно говоря, иногда я думаю, что местоположение Courtyard by Marriott St. Petersburg Vasiliievsky могло бы быть и лучше. Но имеем то, что имеем. По этой причине куда важнее то, что мы убедительны в плане качества нашего сервиса.

— *Каковы планы на будущее?*

» Каждый раз мы планируем улучшить наши отели настолько, насколько это возможно. Так, сейчас разработаны различные программы. Например, в Renaissance St. Petersburg Baltic Hotel мы собираемся снова открыть террасу на шестом этаже в летнее время, где можно будет перекусить на свежем воздухе, посмотреть спортивную трансляцию и заодно насладиться прекрасным видом на Исаакиевский Собор. Мы создаем новую концепцию и, по ситуации на сегодняшний день, в начале мая представим ее гостям вместе с новым меню, коктейльной картой



и т. д. Мы с нетерпением ожидаем этого момента и очень рады предстоящему событию. Вот самый первый шаг, который нас ожидает в будущем.

— **Каково основное правило для вас в бизнесе?**

» Я думаю, что самое основное — это продемонстрировать честность и единство, а также быть логичным в своих решениях. Если вы сегодня дали согласие одному сотруднику, то не можете отказать другому сотруднику, подходящему с тем же вопросом завтра. Всегда в первую очередь нужно думать о людях, с которыми работаешь. Знаю, что это звучит абсолютно так же, как корпоративные ценности компании Marriott, но я действительно так думаю.

— **Корнелия, теперь несколько личных вопросов, если не возражаете.**

» Задавайте, постараюсь ответить.

— **Какую музыку вы слушаете?**

» Всякую. От популярной до классической. В зависимости от настроения.

— **Какие книги предпочитаете?**

» Иногда для того, чтобы переключиться, читаю женские романы со счастливым концом. Мне от этого становится хорошо.

— **Какое кино смотрите?**

» В основном комедии и ленты в жанре экшен. Не люблю фильмы ужасов. Может, потому что до сих пор помню, как

смотрела их в 10–12 лет. Знаете, как это бывает: собираются подростки, и каждый хочет показаться крутым. Вы вместе смотрите фильм ужасов, а потом не можете нормально заснуть в течение всей недели.

— **Коль мы заговорили о кино, то какой фильм вы можете назвать своим любимым?**

» «Адвокат дьявола» с Аль Пачино в главной роли, которого могу назвать своим любимым актером, так же как и Роберта Де Ниро.

— **Чему еще посвящаете в свободное время?**

» Много занимаюсь спортом для того, чтобы быть в тонусе и оставаться в гармонии с собой.

— **Корнелия, что такое счастье для вас?**

» Счастье — это когда солнце светит, как сегодня (улыбается). Вообще, это лучшее, что может произойти в Петербурге. Счастье проводить время вместе с семьей — с мамой, братом и его детьми. И я очень рада, когда они приезжают для того, чтобы меня навестить в Петербурге, или я могу поехать домой и встретиться с ними. Счастье, когда вижу, что каждый сотрудник управляемых мною отелей счастлив. А сами отели успешны.

— **Вы счастливы?**

» Да, я очень счастлива!

Беседовал Алексей Журавлев  
Фото Алексей Гайдин

Лобби отеля Courtyard by Marriott Vasilievsky, St. Petersburg



Харальд Бюркле:

**«Душа отеля — его  
сотрудники, и именно  
они делают его отелем  
класса люкс»**



Если ты — мальчишка, родившийся в Баварии, почему бы не пометать о карьере профессионального футболиста? По крайней мере прими такое решение Харальд Бюркле, никто бы не удивился. Но он поступил иначе и сегодня является главным менеджером сразу трех отелей в Красной Поляне — Solis Sochi Hotel, Solis Sochi Suites и Dolina 960.

## Взрослое решение в юном возрасте

— *Помните, в какой момент индустрия гостеприимства привлекла ваше внимание?*

» Мне было около 13, когда я начал думать, чем стану заниматься, когда вырасту. Моя мама не профессионал в приготовлении блюд, но страстно любит это занятие. Мне тоже оно очень нравилось. Вот почему я и решил, что хочу стать поваром. Надо сказать мне повезло, ведь у моего отца в молодости был свой ресторан. Он подсказал, в какое заведение нужно пойти, если действительно мечтаю о карьере повара.

Я вырос на севере Баварии, в небольшой деревушке, где был только один маленький — всего на 14 номеров — отель с рестораном, имевшим звезду Мишлен. Надо сказать, что на тот момент во всей Баварии было лишь три ресторана, отмеченных данным знаком. В общем, я направил заявку на прохождение стажировки в этом заведении. К слову, в Германии в качестве стажера нужно проработать три года, так что я начал трудиться, еще будучи школьником, в 16 лет. Когда стажировка закончилась, решил, что с меня достаточно и не хочу больше продолжать стажировку. Однако я очень любил саму профессию и знал: несмотря ни на что, хочу стать поваром.

— *Когда у вас появилась мысль прийти именно в гостиничный бизнес?*

» Это очень интересно, ведь я работал поваром до 27 лет. Причем до сих пор помню свои первые рабочие дни на кухне

ресторана в качестве стажера. Нашего шеф-повара звали Клаус, и, видя, как и что он делает в ресторане, я сказал себе: «Все, что знает этот человек, ты должен узнать как можно быстрее, если действительно очень хочешь быть на него похожим!» Вместо того чтобы оставаться постоянным стажером и заниматься только приготовлением отбивных, раскладывая их направо и налево.

Мне пришлось действовать быстро, и сразу после завершения стажировки я перешел в другой ресторан, на сей раз удостоенный трех звезд Мишлен. После этого поступил на работу в один из отелей Kempinski, где на протяжении нескольких лет трудился поваром, после чего закончил магистратуру по специальности «Кулинария» у себя на родине, в Германии. Однажды, помню, даже получил награду за исключительное профессиональное мастерство от мясной промышленности Баварии.

К 27 годам стал шеф-поваром отеля Kempinski. Это произошло, когда я впервые оказался на Мальте. Но даже после назначения на должность шеф-повара мне хотелось достичь большего. Я понимал, что в своей сфере имею серьезное влияние, но оно не распространяется на весь отель, а ведь гости хотят гораздо больше, чем просто вкусную еду. Гостиница — это не только

блюда в ресторане. Да, они очень важны, когда ты путешествуешь, но повторюсь, это далеко не все, что нужно гостям. И в тот момент я сказал себе: достаточно! Нужно найти выход из положения и стать главным менеджером. Еще более двух лет я оставался шеф-поваром Kempinski, а затем перешел в компанию Rezidor, где достаточно быстро стал менеджером по закупкам, позже занял должность операционного директора, после чего работал в Лондоне, Москве и Киеве. Впервые стал генеральным менеджером отеля в 35 лет.

## Секрет профессионального успеха

— *Достойная карьера...*

» Согласен. Всегда говорю: если хочешь достичь чего-нибудь, добьешься этого. Нужно только усердно работать, что очень легко, если любишь то, чем занимаешься. Конечно, это требует времени, но такова специфика индустрии гостеприимства: нужно вкладывать много времени в работу. И это не 8 часов в день или 40 часов в неделю. К счастью или к сожалению, в зависимости от того, как воспринимать сей факт.

— *Господин Бюркле, что было*



«Если хочешь достичь чего-нибудь, добьешься этого. Нужно только усердно работать, что очень легко, если любишь то, чем занимаешься».



**для вас основной трудностью или препятствием в карьере?**

» Трудно всегда иметь довольных постояльцев. И если я могу добиться того, что гости, приезжающие в наши отели, спустя какое-то время возвращаются снова или уезжают счастливыми, тогда я тоже счастлив. Значит, мы все сделали хорошо.

Думаю, это самое большое испытание, так как в случае с индустрией гостеприимства работаешь в мультикультурной среде. Причем, речь не только о сотрудниках отеля, но и о гостях, у которых различные ожидания и требования. Более того, эти люди из разных поколений, из разных возрастных групп, у них разнообразные интересы. Полагаю, все перечисленное и является серьезным испытанием, которое проходят отельеры, и я в том числе.

**— Был ли в вашей жизни опыт, изменивший ваше сознание как генерального менеджера?**

» Да, и в бытность поваром в отеле, и когда в течение семи лет работал ресторанах, удостоенных звезд Michelin. В некоторых из них, надо сказать, очень жесткие требования в том, что касается управления кухней. Настоящий менеджмент сверху до низу, когда все следуют одному правилу: «Мы делаем это так. Не обсуждается!». С одной стороны, правильно, особенно если хочешь достичь совершенства, и, конечно, именно так развиваешься профессионально. И именно так я управлял своей командой. К тому же я вырос на кухне. Так было, пока в Мюнхене я не встретил шеф-повара, который изменил мой взгляд на многие вещи.

Я думал: можно ожидать от своего повара определенных действий, например, того, что он правильно нарежет продукт, как требуется, а мой шеф-повар дал совет: «Ни от кого ничего не жди. Разве что приятных сюрпризов. И если тот подход, который ты выбрал, не работает, найди альтернативу». Это то, что реально изменило меня, поскольку стало ясно: к каждому человеку необходим свой подход, чтобы добиться того, чего ты хочешь.

### **Взгляд на происходящее в отрасли**

**— Господин Бюркле, если мы говорим о современной индустрии гостеприимства, видите ли вы различия между российским и международным гостиничным бизнесом?**

» Конечно, они существуют. В частности, в сфере правового регулирования. Впрочем, в этом смысле в каждой стране есть свои особенности. В России же приходится делать немало бумажной работы. В некоторых областях ее действительно много. В западных странах привыкли работать иначе. Иногда в России нужно извести 60 страниц, чтобы подписать обычный контракт. В Европе аналогичный документ умещается на одном листе — поставили подписи, пожали руки — и все.

Для иностранцев разница небольшая. Я бы не сказал, что она существенна для меня. Думаю, если бы россияне отправились на работу за границу, они бы столкнулись с похожими трудностями.

Нужно подавать документы на визу, существуют определенные процедуры и ограничения. Но это то, с чем приходится жить. Конечно, например, санитарные правила, действующие в России, отличаются от тех, по которым работают в остальной Европе. С такими моментами сталкиваешься в индустрии гостеприимства. Плюс ко всему нужно работать с разными гостями. Сейчас, особенно после олимпиады, к нам приезжают в основном россияне. И у каждого из них свои требования и нужды.

**— Что является самой большой трудностью для вас как главного менеджера отелей в нашей стране?**

» Я бы ответил так: мы работаем в бизнесе, связанном с людьми. А потому важно подбирать правильных сотрудников. В Capella Hotel Group есть собственные методы подбора персонала. Каждый кандидат проходит серию интервью перед тем, как мы продолжаем общение с ним. Мы действительно анализируем таланты претендентов на вакансию. И если эти таланты сочетаются с нашими ценностями, тогда человек может быть принят на работу. Однако самая большая трудность в России в том, что у вас в индустрии гостеприимства очень много молодых людей, которые хотят быстрого карьерного роста. Они только-только приступили к выполнению обязанностей, а уже стремятся двигаться дальше, дальше и дальше к позиции так называемого менеджера. Однако для того, чтобы им стать, необходим большой опыт, если хочешь находить выход в разных ситуациях, взаимодействовать с клиентами, гостями. Особенно это актуально в сегменте люкс, где большинству гостей уже за сорок или за пятьдесят. Так что 20-летнему менеджеру иногда очень трудно находить общий язык с людьми, которые старше, в силу разного жизненного опыта. Ярче



**«К каждому человеку необходим свой подход, чтобы добиться того, чего ты хочешь».**

всего подобные сложности проявляются в здешнем ресторанном бизнесе. Много молодежи, юношей и девушек. Им 21–22 года, и все они хотят иметь собственный ресторан, тогда как в Европе можно встретить официантов в возрасте 50–55 лет и им нравится то, чем они занимаются.

— *Господин Бюркле, какой основной тренд вы бы отметили в индустрии гостеприимства?*

» Большое влияние технологий на отрасль. А вот требования гостей, думаю, не претерпели серьезных изменений.

— *В чем, на ваш взгляд, основная трудность, с которой сталкивается индустрия гостеприимства?*

» Как я уже говорил, труднее всего правильно воспринимать и выполнять все пожелания гостей, потому что их ожидания весьма разнообразны. Когда гости приезжают, они хотят получить комфортные условия для отдыха, чтобы можно было выспаться, вкусную еду и заботу со стороны сотрудников отеля. Именно так мы подходим к вопросу сервиса. В нашей системе три простых шага, три составляющих: теплый прием, принятие и исполнение пожеланий гостей в соответствии с их ожиданиями и теплое прощание, когда человек выезжает из отеля.

## Забота о госте как ключевой фактор

— *Такой подход действительно необходим?*

» В зависимости от того, насколько это безразлично. Иногда в отелях работают люди, которым абсолютно все равно, что происходит вокруг. Они даже не думают ни о чем таком. Лично меня заботит, что каждый, кто входит в дверь отеля, будет знать, в чем я ошибся. Например, гостю нравится есть карпаччо с определенным маслом или лимонным



**«Главное, особенно в нашей отрасли, — смотреть, чтобы сотрудники делали все правильно».**

соком, но он этого не получает, потому что повар готовит данное блюдо так, как считает нужным. Это, пожалуй, сложнее всего — сделать счастливым каждого гостя. Скажите, зачем человеку путешествовать, если он в состоянии приготовить себе точно такое же карпаччо, не выходя из дома?

И многие люди делают так, как хочется им, а совсем не так, как хотелось бы тем, для кого они это делают. Главное, особенно в нашей отрасли, — смотреть, чтобы сотрудники делали все правильно. Правильные вещи. При этом надо понимать, что гости могут думать иначе.

## Роль инноваций в отельном бизнесе

— *Давайте поговорим о том, какую роль современные технологии играют в гостиничной сфере.*

» Я думаю, они делают наш бизнес гораздо более быстрым по сравнению с тем, каким он был прежде. И речь не только об информационных технологиях. С появлением OTA у нас больше нет такого количества личных контактов с гостями. Вот почему мы внедряем концепцию, позволяющую узнать о цели приезда гостя еще до его прибытия. Ее цель — выяснить, что еще мы можем сделать для тех, кто решит у нас остановиться. Иными словами, персонифицировать пребывание гостей в отеле. При наличии нынешних технологий сделать это труднее, потому что гости все чаще пользуются

услугами онлайн-агентств. С другой стороны, перед нами открывается множество возможностей, ведь мы можем гораздо быстрее реагировать на пожелания постояльцев и их требования. Так, мы ввели услугу «лыжи по запросу»: с нашей помощью гость может зарезервировать горнолыжное снаряжение еще по дороге в аэропорт или воспользовавшись программой предварительного заказа. Если гость знает, какой размер экипировки ему необходим и какое снаряжение и это есть у нас в наличии, все будет подготовлено непосредственно к приезду в отель. То есть при желании он сможет, оставив вещи в номере, сразу же отправиться на склон, что теперь гораздо легче сделать.

Мы можем, например, заранее подготовить ски-пасс, и сотрудники на стойке приема и регистрации активируют его для гостя на любое время, день или неделю. Для того чтобы сделать это, теперь даже не нужно выходить из отеля, что дает нам массу преимуществ. В то же время, мы можем предоставить гостям автомобиль (даже лимузин), который встретит их в аэропорту. Кстати, в машинах уже есть меню наших ресторанов, а значит, по дороге в отель реально выбрать и заказать себе еду. Она будет готова к приезду гостя. Кроме того, получить информацию о постояльце стало гораздо проще. Ведь не секрет, что не каждый хочет ее сообщать непосредственно отелю. Такова природа человека. Современные технологии гораздо более интеллигентны, если так можно сказать, по отношению к гостям



*«Считаю, очень важно давать сотрудникам шанс для роста».*

и позволяют понять, что чувствуют постояльцы, останавливаясь у нас, подсказывают, что мы упустили или в чем еще нуждаются гости. Так что в будущем мы сможем реагировать на происходящее и вносить коррективы в свою работу значительно быстрее, чем прежде.

**— Появления каких инноваций вы ожидаете?**

» Думаю, особенно в индустрии гостеприимства класса люкс новые технологии чрезвычайно важны. Но гораздо важнее то, что мы заботимся о своих гостях и действительно можем предоставить персонализированные услуги, обеспечить индивидуальный подход. Как только человек перешагнул порог гостиницы, он рассчитывает, что его номер оснащен множеством современных гаджетов. И в наших отелях это именно так. Например, в Solis Suites возможно управлять всем (регулировать температуру в номере, включать и выключать свет, не вставая с кровати). Это фантастика! Но, с другой стороны, персонализированный сервис очень важен в сегменте люкс. Мы видим, что представители поколения Y, или поколения «Миллениум», более активны в плане общения, привыкли фотографировать все вокруг, пользоваться соцсетями. Вот почему мы предусмотрели в отеле места, где наши гости, особенно молодежь, могли бы собираться и чувствовать себя комфортно. Но при этом мы не теряем того, что делает наши отели люксовыми.

## О персонале и управлении отелями

**— Вы говорите...**

» ...о наших сотрудниках. Да, у нас есть отели, оснащенные современной техникой. Кроме того, с понятием «люкс» принято ассоциировать наличие большого количества замечательных вещей и предметов интерьера, высококачественных фотографий на стенах. Но настоящая роскошь в том, что когда приезжаешь в отель как гость, есть люди, которые о тебе заботятся, потому что им нравится их работа, и они могут предвосхитить и исполнить ваши желания. Вот что такое для меня отель класса люкс. Речь не о том, что гостя нужно носить на руках в прямом смысле слова. Душа отеля — его сотрудники, и именно они делают его отелем класса люкс.

**— И правда считаете, что Россия готова для гостеприимства класса люкс?**

» Безусловно! Сегодня в Москве и Санкт-Петербурге либо уже представлены все основные международные люксовые гостиничные бренды, либо они готовы прийти на рынок. Если вы посмотрите на то, как развивается юг России, например, на Сочи, то увидите многих международных гостиничных операторов с большим количеством высококлассных отельеров, которые готовы обучать персонал. И ситуация действительно меняется не только в Москве или Петербурге, но даже здесь, в южной части страны, где существует серьезное портфолио люксовых

отелей и есть спрос на их услуги.

Взять хотя бы наши отели. Для них два последних зимних сезона были очень успешными. Со времен Олимпиады загрузка достигала почти 100% с декабря по март. И даже в летние месяцы налицо очень позитивная тенденция: люди начали приезжать к нам, поскольку понимают, что могут отдохнуть в горах. Ведь речь не только о катании на лыжах. Можно совершать пешие прогулки, заниматься йогой, принимать оздоровительные, восстанавливающие процедуры, ездить на лошадях и т. д.

**— Есть ли разница между управлением одним отелем и сразу тремя, как в вашем случае?**

» Конечно, она есть, потому что иногда тебе необходимо быть в трех местах одновременно (*улыбается*). А если серьезно, то важно находиться, как говорят, в нужное время в нужном месте. То есть там, где твое присутствие как руководителя требуется больше всего. Это правило, которому я всегда следую. И если тыверишь своим сотрудникам, создаешь им условия для работы, в которых они чувствуют себя частью команды, видят цель и наделены определенными полномочиями, не столь важно твое физическое местонахождение.

Естественно, ты по-разному управляешь каждым из отелей, хотя бы потому что по-разному комбинируешь позиции, задачи, деятельность персонала, наделяя сотрудников теми или иными обязанностями. Но, с другой стороны, это открывает множество возможностей для роста людей, для улучшения их профессиональных навыков.

**— Существует ли у вас система, при которой человек может начать работу в одном из отелей, а потом перейти во второй или третий?**



» Если он сам этого хочет, то да. У нас есть несколько примеров, когда сотрудники работали в трех разных отелях. Иногда они начинают с низкой позиции в одном из отелей, а потом растут и, получая повышение, занимают более высокую должность, но уже в другой нашей гостинице. Считаю, очень важно давать сотрудникам шанс для роста.

Если человек этого хочет, ему предоставляется такая возможность, а если нет, спускаем его на «канатке» вниз (*смеется*).

## Очарование Россией, или Красная площадь и пальмы

— *Помните свои первые эмоции, когда узнали, что возвращаетесь в нашу страну?*

» Был очень счастлив. Надо сказать, что до этого я дважды работал в России. Впервые оказался здесь в 2004 году. Тогда меня пригласили на работу в качестве исполнительного шеф-повара в московский отель Valchug Kempinski. Приехал на интервью, приготовил несколько тестовых блюд, после чего меня приняли. Надо сказать, с балкона отеля Valchug Kempinski открывается шикарный вид на собор Василия Блаженного и Красную площадь. Был им потрясен и очарован! Особенно сильные чувства испытываешь, когда видишь все это собственными глазами и знаешь историю места. Ведь, будучи школьником, я застал времена «железного занавеса» между Восточной и Западной Германией. Помню, чему нас тогда учили, говоря, что Советский Союз рядом. Естественно, то, что ты читаешь, отпечатывается в твоём сознании. Но, повторюсь, когда я увидел все своими глазами, для меня это было удивительным опытом. Я буквально сразу влюбился в Москву, очень интересный город. Еще более интересным он стал спустя несколько лет, после

отъезда в 2005-ом, я вернулся в Россию, на сей раз в Сочи, где проработал на протяжении трех лет — с 2011 по 2014 год.

Помню свои ощущения, когда сошел с трапа самолета: когда увидел живые пальмы, очень удивился: не ожидал встретить их в России, потому что первая ассоциация, которая приходит в голову, когда слышишь название страны, — холодный климат и снег. И даже не догадываешься, что вдруг можешь оказаться в субтропиках, где растут апельсины, хурма и разные другие фрукты, а еще пальмы. Такого ты точно не ждешь. Мне это запомнилось и произвело яркое, положительное впечатление.

Сразу после Олимпиады-2014 отправился в столицу Египта, Каир, а год спустя получил возможность вернуться в Сочи, а именно в Горки Город, для того чтобы управлять тремя отелями. Признаться, когда поступило такое предложение, не думал ни минуты, просто сказал да. Это, без преувеличения, фантастика. Я люблю отели, которыми управляю. Ведь они по-настоящему уникальны и представляют собой очень уютные обособленные гостиницы. Кроме того, мне всегда нравилось их местоположение. От одного только вида гор дух захватывает. Летом они великолепны, а сейчас, весной постепенно меняют цвет с зеленого на зелено-коричневый и серый. А летом появляется возможность увидеть море. Нечто невообразимое!

— *Господин Бюркле, есть ли у вас как у главного менеджера «личное правило», которому не измените?*

”

«Важно всегда оставаться честным с людьми, еще доверять и верить им».

» Как я уже говорил, очень важно всегда оставаться честным с людьми, еще доверять и верить им. Кроме того, для меня имеет большое значение подготовка, тренинг сотрудников. И, конечно, для меня как для главного менеджера важно уважать, бережно относиться к местной культуре, но без компромисса с корпоративными ценностями и корпоративной культурой. Необходимо найти баланс. Плюс моя задача — стать лидером команды, постоянно заниматься повышением ее квалификации, по крайней мере когда мы работаем вместе. Индустрия гостеприимства — очень интенсивный бизнес, особенность которого в том, что ты много времени проводишь с людьми.

## Сезонность и инвестиционный климат

— *Вы упомянули о сезонном факторе. Можно ли преодолеть его влияние?*

» На данный момент для наших отелей зима — высокий сезон. Понятно, что нужно предпринимать шаги, чтобы увеличить турпоток в летние месяцы. Если сравнить наши курорты с аналогичными, существующими в Европе — в Австрии, Швейцарии или Италии, — то увидим разницу. Она в том, что в перечисленных странах есть два высоких сезона: зима и лето (с июля по сентябрь включительно) — благодаря школьным каникулам. Это то, к чему нам надо стремиться. Сейчас многие россияне просто не знают о возможностях



**«Мы должны использовать возможности российского сервиса и российской культуры».**

края. Всем знаком Сочи, который ассоциируется с черноморским побережьем. Но после Олимпиады люди могут приезжать сюда, чтобы кататься на лыжах. Нам предстоит проделать большую работу, чем мы уже занимаемся, в плане просвещения туристов. Так, рассказываем им о том, как потрясающе они могут проводить время летом в горах. Дух захватывает от осознания того, что летом здесь реально кататься на лошадях и устраивать пикники на природе. Кроме того, как я уже сказал, это потрясающее место для занятий йогой, спортом, принятия оздоровительных процедур. Вариантов с пользой провести время множество. А когда всего перечисленного недостаточно, мы организовываем бесплатные трансферы на побережье. Туда можно отправляться утром, а вечером вернуться и отдохнуть уже здесь, где не так жарко летом, как внизу. К тому же не столь многолюдно, как непосредственно у моря. Очень важно, чтобы местные власти и городская администрация поддерживали нас в стремлении создать такое совершенно другое представление в сознании людей, дабы они поняли: Сочи — действительно круглогодичный курорт, и это не только возможность поплавать в Черном море летом, но и покататься на лыжах в Красной Поляне зимой.

**— Как вы считаете, есть ли в России пространство для инвестиций в гостиничный бизнес? И если да, то будут ли они оправданы?**

» Да, конечно. Сейчас в стране два основных города, очень

успешных с точки зрения индустрии гостеприимства, — Москва и Санкт-Петербург. В Сочи в этом смысле дела тоже идут хорошо. В целом, в России немало потрясающих мест, где отели предоставляют услуги хорошего уровня. И мы говорим не только о люксовом сегменте и пятизвездочных отелях. Я думаю, есть возможность для инвестиций в отрасль, особенно если у проекта правильная концепция.

По моим ощущениям, доход населения растет. Кроме того, есть потребность удержать людей внутри страны. Плюс мы видим, что в Россию приезжают туристы со всех концов света (с Ближнего Востока, Китая и т. д.). В мире множество больших государств, заинтересованных в создании бизнеса, в налаживании импорта и экспорта. Так что, уверен, существуют возможности для развития, особенно в курортных районах.

**— Какой сегмент гостиничной сферы, на ваш взгляд, подает наибольшие надежды?**

» Думаю, будущее есть у отелей любого уровня. Да, рынок, предоставляющий услуги класса люкс, насыщен. Особенно в Петербурге, Москве и Сочи. Эти города очень хорошо развиты в плане гостеприимства на всех уровнях, говорим ли мы об аренде квартир или об отелях 3, 4 и 5 «звезд». Их достаточно много. Но если мы говорим о бюджетных вариантах размещения, перспектива для дальнейшего развития существует. Причем как для международных, так и для локальных проектов, которые оказывают гостям услуги достойного качества.

**— Что бы вы посоветовали своим коллегам?**

» Никогда не сдаваться. Я бы хотел напомнить (особенно представителям молодого поколения) народную мудрость: если хочешь идти быстро — иди один, но если хочешь идти далеко, нужно идти вместе. На мой взгляд, очень правильная и полезная половица.

**Планы: краткосрочные и долгосрочные**

**— Каковы цели и задачи возглавляемых вами отелей в ближайшем будущем?**

» В Solis Sochi у нас 120 номеров. И если гости хотят покататься на лыжах, он — единственный отель на курорте, идеально подходящий для этих целей на данный момент. Но мы хотим использовать его потенциал и летом, чтобы гости приезжали сюда для занятий йогой, принятия спа-процедур и т. д. У нас есть все возможности для проведения конференций, поэтому мы сосредоточили усилия на ивент-менеджменте, а также на организации свадеб. Так, недавно у нас проходила выставка свадебных услуг. И надо сказать, наш отель — уникальное место для свадебного торжества.

Что касается Solis Suites, это очень уединенный отель. И если есть желание побыть в одиночестве и отдохнуть, воспользоваться услугами спа-центра и ощутить на себе гостеприимство класса люкс, данный отель подходит для этих целей лучше всего.

Я еще не сказал о четырехзвездочном дизайнерском отеле Dolina 960, в котором есть все, включая спа-зону, плавательный бассейн и т. д. Такое место идеально подходит для отдыха молодежи, для тех, кто хочет оказаться в непринужденной обстановке.

**— Какова сильная сторона ваших отелей?**

» Философия нашего сервиса. Мы действительно предоставляем нашим гостям услуги исключительно высокого уровня и заботимся о тех, кто к нам приезжает. И это именно то, чему мы постоянно учим персонал. Каждый сотрудник любого из отделов отеля проходит 20-минутный тренинг ежедневно. Наша сильная сторона — в персонификации сервиса, в заботе о гостях, в предоставлении им услуг исключительного уровня. Не хочу называть его международным или европейским. Это не имеет смысла, ведь мы с вами находимся в России, и нет необходимости предлагать гостям европейский сервис. Мы должны использовать возможности российского сервиса и российской культуры. Особенно здесь, на Кавказе, в Сочи. И если гости получают удовольствие от пребывания у нас, значит, сервис исключительный. Говоря о таком уровне услуг, гости нередко сравнивают Россию и Европу. И сравнение порой не в пользу вашей страны. Но поверьте, в Европе сервис далеко не всегда лучше. И там можно получить негативные эмоции и неприятный опыт. Я всегда говорю: в заботе о гостях — наша сила. И конечно, у нас уникальное местоположение.

— *В чем тогда слабая сторона?*

» Слабая? Я такой не знаю (улыбается).

— *Помните свое первое решение в должности главного менеджера, когда приехали в Горки Город?*

» Хороший вопрос (улыбается)! Это было несколько лет назад. Возможно, я одобрил чью-то инициативу. В любом случае, главное то, что, будучи главным менеджером, приходится принимать решения.

## Немного о личном

— *Господин Бюркле, теперь*

*несколько личных вопросов. Как проводите свободное время, когда оно появляется?*

» В основном со своей семьей. У меня маленький сын, которому три с половиной месяца. Так что сейчас все внимание приковано к нему. Но, с другой стороны, люблю заглядывать в разные отели и рестораны. Кроме того, я страстный гольфист. К сожалению, в Сочи пока нет поля для гольфа. И для меня это единственный недостаток данной местности, поскольку если мы всей семьей хотим поиграть в гольф, приходится путешествовать. А ближайшее поле находится в Ростове-на-Дону или в Москве.

— *Какую литературу вы предпочитаете?*

» Читаю много книг, посвященных индустрии гостеприимства, менеджменту, лидерству. А недавно мне в руки попало интересное произведение, написанное Полом Штольцем и Эриком Вейнмайером. Оно называется «Преимущество несчастья» (Adversity Advantage). Я рекомендую ее прочесть каждому. Удивительная история, рассказ о жизни Эрика Вейнмайера, который ослеп в подростковом возрасте. Но он обладал такой силой воли, что когда повзрослел, начал заниматься альпинизмом и покорил семь различных вершин. Он переносит свой опыт на мир бизнеса. Чтение этой книги вдохновляет. Она позволила мне понять: все трудности, с которыми мы ежедневно сталкиваемся в жизни, те трудности, которые, кажется, невозможно преодолеть, ничто. Однажды мне посчастливилось



*«Иногда в жизни возникают трудности. Но все в ваших руках».*

встретить Эрика Вейнмайера на конференции. Видел, как он общается с людьми. Это человек, который вдохновляет.

— *А ваши музыкальные пристрастия?*

» Музыка — очень интересная сфера жизни. Вынужден признаться: в свое время слушал много электронной музыки (хаус и т. д.), то, что многие и музыкой-то не считают. Но с ней я вырос. Сейчас слушаю Ванессу Мэй.

— *Господин Бюркле, что такое счастье?*

» Хороший вопрос (улыбается). Счастье — это быть счастливым каждый день. Счастье для меня — жить наполненной, полноценной жизнью. Всегда приходится принимать решения. Но у вас всегда есть выбор. И если я здоров, могу получать удовольствие от общения с моей семьей и друзьями — это и есть счастье.

— *Значит, сейчас вы счастливый человек?*

» Да. Скажу больше: я всегда счастлив. Знаю, что порой случаются моменты, когда человек несчастлив по той или иной причине. Но повторюсь: всегда есть выбор, по какой тропинке пойти и насколько позволить обстоятельствам влиять на тебя. Иногда в жизни возникают трудности. Но все в ваших руках. Я очень позитивный человек. Терпеть не могу бояться трудностей. Считаю, из любой непростой ситуации есть выход и у любой проблемы есть решение.

*Беседовал Алексей Журавлев*





Андрей Демишин:

**«У нашего региона  
колоссальные  
возможности»**

Во время проведения очередного мероприятия в рамках проекта Welcome Forum, на сей раз в Ростове-на-Дону, мы встретились и пообщались с Андреем Демишиным, первым вице-президентом компании «Конгресс-отель Don-Plaza». Он стал отельером в далеком уже 1994 году.

## Возможности и их исторические корни

Мы уже тогда понимали: у нашего города, всегда очень живого, купеческого, колоссальный потенциал. Ведь до революции здесь работало 17 (!) консульств разных стран и пять пятизвездочных гостиниц (а сейчас, между прочим, еще нет ни одной). К тому же Ростов всегда отличался духом предпринимательства.

Всегда вспоминаю: когда в 1991 году произошел путч и в Москве люди шли на баррикады, у нас народ кинулся в комиссионные магазины и скупил золото, которое осталось на прилавках. Ростов не случайно в советские времена называли редиской (красной снаружи и белой внутри). Почему? Потому что предпринимательская жилка — характерная черта ростовчан — людей южных, темпераментных. Благо Дон-батюшка даже в самые трудные времена позволял сводить концы с концами.

Естественно, для такого города были необходимы проекты, которые позволили бы ему быстро вернуть позиции, которые он когда-то исторически занимал.

В прошлом году наш губернатор в своем обращении к бизнесу вспомнил историю и сравнил Ростов с Чикаго. Для меня это было, как бальзам на душу. Ведь оказывается, в XIX веке Ростов по праву считался самым динамично развивающимся городом в Европе, а его население за двадцать лет увеличилось в шесть раз! Именно в Ростове появился первый в Российской империи подъемный мост, построенный в XIX столетии германскими инженерами. Он,

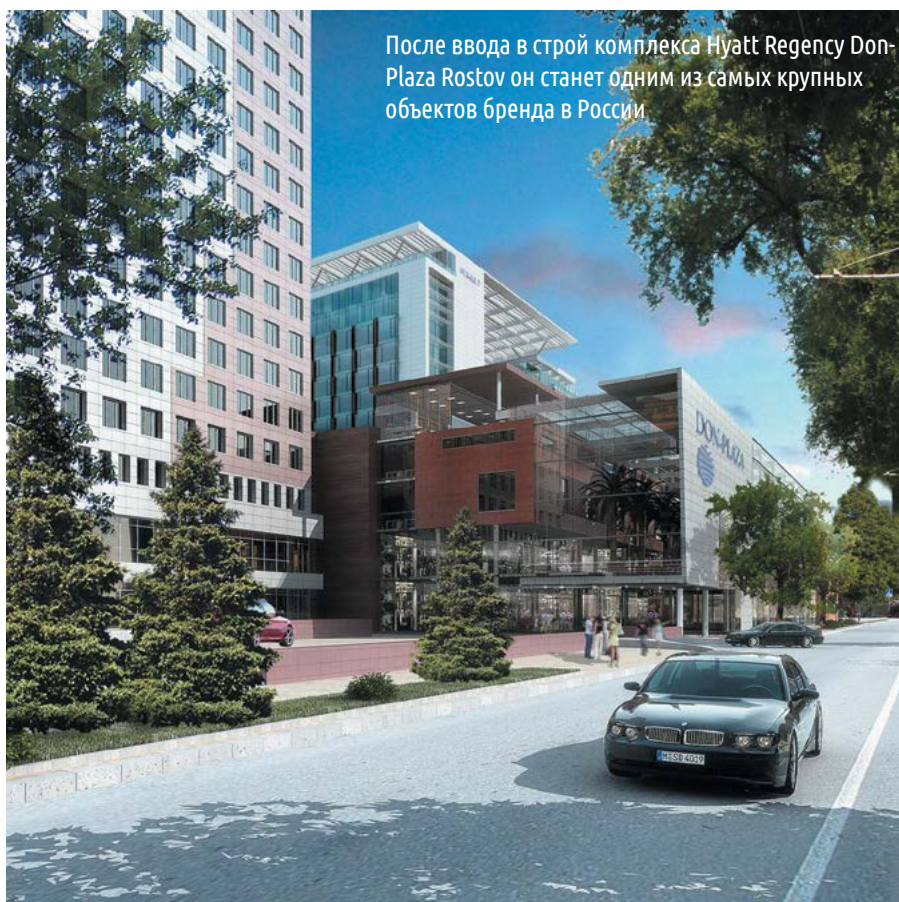
кстати, до сих пор работает. Именно Ростов-на-Дону стал одним из первых городов страны, где пустили трамвай, появилась телефонная связь, открылся кинотеатр.

Иными словами, южная столица России долгое время оставалась очень богатой и по динамике своего развития тогда была сопоставима с Чикаго. Правда, где сейчас Чикаго и где, увы, Ростов... Но, тем не менее, все эти возможности у Ростова были, есть и будут, во многом благодаря уникальному местоположению. География города, в свою очередь, определяет его состав — здесь проживают люди более ста различных национальностей. Именно данным фактом я объясняю то, что ростовчане очень энергичные и живые от природы.

Почему я обо всем этом вам рассказываю? Именно в силу названных обстоятельств мы чувствовали в себе потребность и необходимость предложить городу и властным структурам те проекты, которые должны обеспечить Ростову точки роста. Вот почему гостиница «Интурист» по своему уровню должна была соответствовать статусу города. Отсюда и возникло убеждение, что вместо устаревшего «Интуриста» должен появиться современный конгресс-отель.

## Современная ситуация в отельной сфере

*— Андрей Владимирович, как, на ваш взгляд, поменялся гостиничный бизнес региона за прошедшие два десятка лет? И что он представляет*



После ввода в строй комплекса Hyatt Regency Don-Plaza Rostov он станет одним из самых крупных объектов бренда в России



**собой сегодня?**

» Во-первых, монополия советских гостиниц, в частности, «Интуриста», существовавшая ранее, давно ушла в прошлое. Сейчас уже невозможно получить гостя только потому, что представляешь тот или иной бренд. Да, в советские времена «Интурист», безусловно, считался символом престижа. И не важно, в чем состояла услуга, какого уровня и класса она была. Во-вторых, наш гость уже побывал во многих странах и прекрасно знает, что такое современная гостиница и что он может и должен требовать. Кстати, по-моему, очень хорошо,

если гость с тобой на равных. В-третьих, на протяжении многих лет в Ростове не существовало международных гостиничных сетей. Мне кажется, отчасти это можно объяснить тем, что та же Don-Plaza оказывала услуги высокого международного уровня, и у иностранных операторов просто не было возможности найти себя здесь. Но рынок растет и неизбежно такие сети отелей появляются. Мы, естественно, сравниваем себя уже не с местными и даже не с федеральными игроками, а с международными, что нас, конечно, заставляет не стоять на месте, а развиваться. В-четвертых,

в гостиничный бизнес пришел Интернет с его возможностями. Это, безусловно, очень важный элемент современного рынка, в том числе и в плане бронирования номеров. Как следствие, на первое место выходят не гостиницы и не туроператоры, а системы онлайн-бронирования. Они позволяют гостю анализировать состояние дел в отелях, знакомиться без посредников с отзывами об отелях. Все это еще больше обостряет конкуренцию. Сайты бронирования, по большому счету, сейчас управляют гостиницами. Признаюсь, мне как человеку, который двадцать с лишним

## Андрей Демишин: путь в гостиничный бизнес



В индустрию гостеприимства я пришел чуть ли не со студенческой скамьи — в 1994 году. Незадолго до этого закончил университет, после чего в течение двух лет работал в компании «Стройдормашсервис», которую мы создали на базе государственного предприятия. Эта коммерческая структура занималась продажей дорожно-строительной техники, ее эксплуатацией и благоустройством города. Кстати, наша компания первой привезла из Польши в Ростов-на-Дону тротуарную плитку, которая тогда была в диковинку.

Хорошо помню это время. У меня тогда родился первый ребенок, а по центральной улице Ростова — Садовой — с коляской невозможно было пройти — сплошные ямы и грязь! Жена мне тогда не верила, что в Ростове можно сделать все как в Европе, где улицы чистые, красивые.

В начале 90-х еще с несколькими крупными ростовскими компаниями и банками мы создали финансово-промышленную

корпорацию «Тандем». Ее главной задачей и уставной целью стала реализация масштабных инвестиционных проектов.

Собственно, именно поэтому в 1994-ом к нам обратился бывший «Интурист» в Ростове-на-Дону с предложением выступить в качестве инвестора. Нас тогда поддержал мэр города, и с этой идеей мы поехали представлять Ростов-на-Дону на крупной выставке в Лондоне, где познакомимся с ирландской фирмой, ставшей впоследствии нашим партнером и поставщиком материалов для реконструкции отеля.

В стране в тот момент шла приватизация, и 10% акций «Интуриста» в Ростове-на-Дону передавались на основе инвестиционного конкурса. Потенциальным инвесторам предлагалось вложить в реконструкцию отеля ни много ни мало 1 млн долларов. Как сказал тогда президент нашей компании Игорь Викторович Горин: «Понятно, когда миллион долларов отдадут за последние 10%, но когда такую сумму



лет жизни отдал гостиничному бизнесу, а еще и очень много денег в него вложил, обидно становиться заложником онлайн-площадок. Но, с другой стороны, понимаю: это сегодняшние реалии, данность, которую необходимо принять и постараться контролировать изменения, управлять ситуацией. В противном случае ситуация будет управляться мной.

Важно также отметить развитие внутрirosсийского и познавательного туризма. Увеличивается количество поездок, а применительно к Ростову — деловых визитов. И поэтому

рост рынка и, как следствие, предложения сопровождается ростом спроса. Это заставляет региональные отели ориентироваться на лучшие предложения, в первую очередь, на столичные рынки и основные туристические дестинации. И коль скоро тебя сравнивают именно с ними, необходимо соответствовать этому уровню качества и спроса.

Непосредственно для нас не только как для отельеров, но и как для девелоперов очень важна реализация в Ростове масштабного проекта конгрессного центра Naumat. Его

площадь — 63 000 кв. м. И это объект более крупный, нежели Naumat в Сочи, в Москве, и даже, по-моему, больше, чем в Екатеринбурге. А значит, после открытия он будет самым крупным конгрессным центром Naumat в России. Его строительство мы планируем завершить в нынешнем году. Собственно, все вышеназванное и составляет наше понимание глобальных тенденций на гостиничном рынке.

Да, развитие региональных центров, в том числе и тех, что задействованы в программе по подготовке к проведению

требуется внести за первые 10% — это странно».

И тем не менее... Мы были странными ребятами и решились на такой шаг, став обладателями пакета акций, а заодно и обязательств сделать реконструкцию 15 и 16-го этажей, поменять лифты.

При этом на тот момент вся система Госкоминтуриста полетела в тартарары. Никаких туристов эта структура уже никуда не привозила. Правда, все еще существовала четко выстроенная система, нацеленная на обслуживание большого потока гостей, которые приезжали в город поездами и теплоходами. Номерной фонд гостиницы, а также ресторан и автобусный парк были рассчитаны под такие групповые заезды.

Когда поток иссяк, стало понятно: нужно как-то находить себя на изменившемся рынке, что оказалось крайне сложно сделать.

Ведь начало 90-х — эпоха тотального дефицита. Плитку, ковролин, мебель, системы освещения, даже штукатурку (!) — буквально все везли из Северной Ирландии. Причем тогда еще не существовало

тоннеля под Ла-Маншем. Так что на доставку требовалось немало времени.

Как-то зимой ждали очередную партию груза. А в Ростове, даже при том, что у нас южный климат, иногда случаются настоящие морозы. И надо же было такому случиться: водитель большегруза решил залить разбодяженную солянку. Естественно, у него машина заглохла на подъезде к городу. Он остался спать в кабине и в результате чуть не отдал Богу душу.

Мы пережили многое. В частности, ожесточенную борьбу с конкурентами («Интурист» в те времена по всей стране был средоточием многих интересов, в том числе криминальных структур). До сих пор помню, как в ходе собрания акционеров нам сообщили, что отель заминирован.

Добавьте к этому существовавшую тогда коррупцию: стойка портье в гостиницах порой больше напоминала сберкассу, а приехавший человек в паспорт вкладывал купюру, чтобы ему дали номер.

Словом, все проходили.

Но мы с президентом нашей компании Игорем Викторовичем Гориним всегда были нацелены именно на созидание. И именно с таким отношением и взглядами на жизнь пришли в «Интурист».

Не будучи отельерами и прекрасно понимая, что мы в этом деле не профессионалы (а конкурировать приходилось с так называемыми профессионалами), мы первым делом наладили контакты с канадским и британским деловыми советами. В результате, за два года привезли 11 (!) консультантов, которые по одному, а то и по два месяца жили в нашей гостинице, работали, давая свои рекомендации по тому, что нужно сделать для того, чтобы она стала понятна для российских и иностранных туристов.

И мы шаг за шагом перестраивали структуру и систему работы, меняли бизнес-процессы, коллектив, попутно модернизируя отель. Нам потребовалось много лет, прежде чем в 2003 году мы приступили к полномасштабной полноценной реконструкции, и в результате из гостиницы «Интурист» сделали четырехзвездочный конгресс-отель Don-Plaza.

чемпионата мира по футболу в 2018 году, требует появления на рынке и операторов класса «5 звезд». Ведь эти города являются центрами будущего делового и познавательного туризма.

Мы убеждены в своих силах

и возможностях, но считаем, что на сегодняшний день услуги такого уровня могут предоставлять только глобальные игроки. И при всем том, что россияне — народ смекалистый, считаю, надо учиться у профессионалов, чтобы не изобретать велосипед

самому.

## Жизнь после мундиаля

— *Андрей Владимирович, что, на ваш взгляд, будет с отелями Ростова-на-Дону по окончании чемпионата мира по футболу?*

» Давайте посмотрим на другие города, где масштабные события уже проходили, тот же Екатеринбург, принимавший саммит Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), под который построили отель Nayat. Мероприятие закончилось, и отельеры, извините за откровенность, положили зубы на полку. А что такое сегодня

### Об отеле:

Конгресс-отель Don-Plaza — первый в Ростовской области отель «4 звезды». Находится в самом центре Ростова-на-Дону. Отель имеет выгодное расположение вблизи основных транспортных артерий, ведущих к железнодорожному вокзалу и аэропорту. Отель принимает свыше 60 000 гостей и проводит более 1100 деловых мероприятий в год.

**Номерной фонд:** 253 номера

**Конференц-возможности:** трансформируемые конгресс-залы вместимостью до 600 человек

**Ресторанная служба:** два ресторана, лобби бар, банкетные залы, кондитерская

**Дополнительные услуги:** охраняемая парковка на 80 мест

**Награды:** конгресс-отель Don-Plaza в 2015 году получил премию «Потребитель голосует «ЗА!»» по результатам народного голосования в номинации «Гостиницы», организованную правительством Ростовской области и Департаментом потребительского рынка Ростовской области, а также диплом «За продвижение туристической привлекательности Юга России и поддержку премии Russian Event Awards».

### Hyatt Regency Don-Plaza Rostov

В марте 2010 года Don-Plaza и Hyatt Hotels Corporation подписали генеральный пакет соглашений на управление отелем Hyatt Regency Don-Plaza Rostov.

Hyatt Regency Don-Plaza Rostov — это 188 номеров категории «5 звезд» и обслуживаемые апартаменты, торговая галерея, трансформируемые конгрессные площадки, рестораны, банкетные залы, кейтеринговая служба, спа, фитнес-центр, бассейн, многоуровневый паркинг.

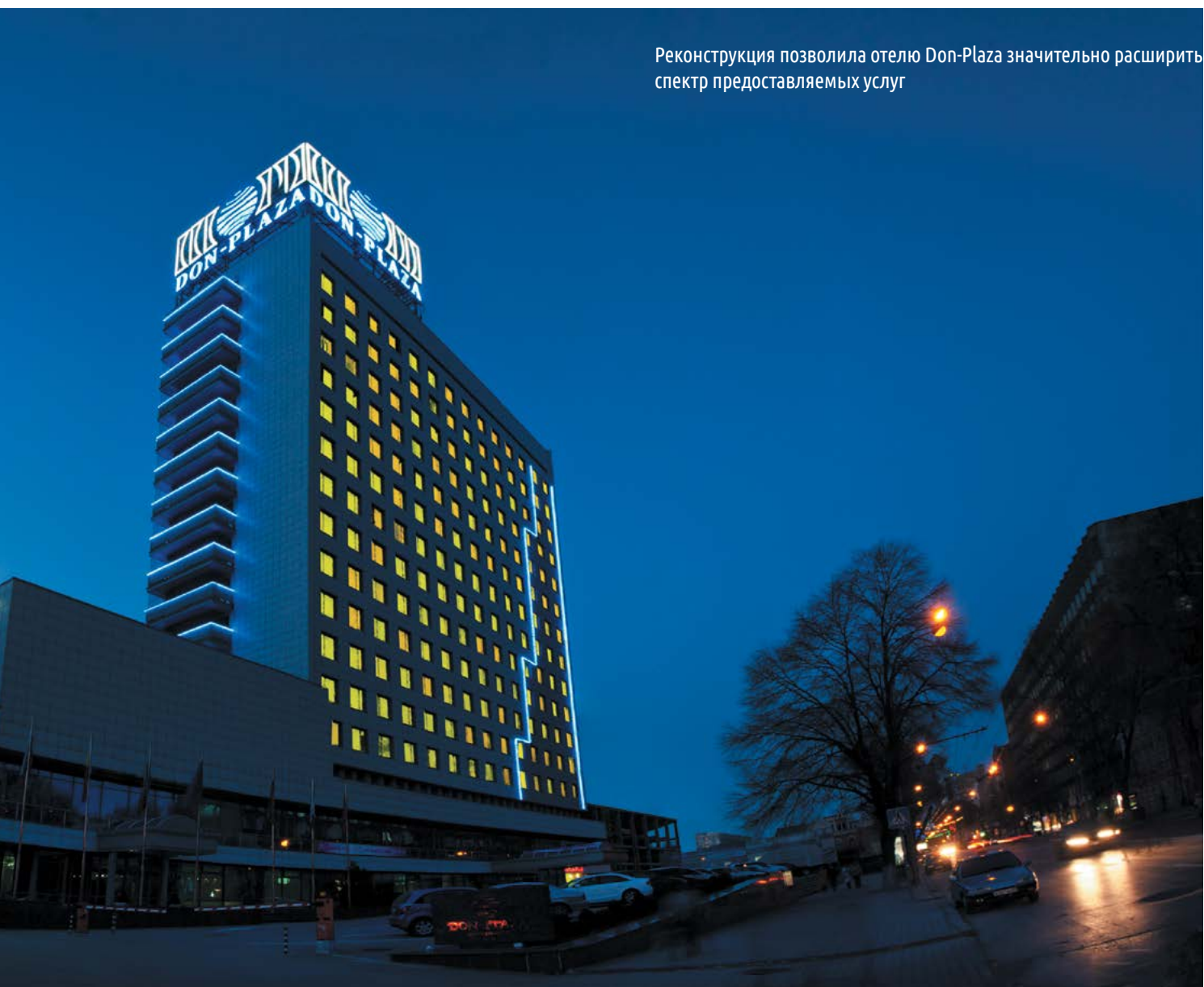


построить гостиницу? Это значит взять кредит, потом гасить его, платить по нему проценты, а еще нужно покрывать расходы на коммунальные услуги, на зарплату сотрудников и т. д. Здание — вот оно! Уже построено, его не перенесешь, в банк на счет не положишь. А в нынешней экономической ситуации его и не продашь. И получается, что ты как предприниматель связал себя с этой территорией на много десятков лет. Да, у Ростова в силу южного темперамента его жителей есть преимущество. Мы оптимисты и надеемся, что из предыдущих мегасобытий в других городах наши местные власти вывод сделали. Кстати, тоже касается не только отелей,

но и других объектов — строящегося аэропорта и стадиона.

Знаете, я недавно встречался с предпринимателями из Казани. Так, по их словам, в столице Татарстана после окончания Универсиады на новой замечательной спортивной арене два года ничего не проводилось — ни одного события, ни одного мероприятия. А содержание такого сооружения в год обходится в 250 млн рублей! И что делать в подобной ситуации? Возложить ношу на плечи муниципалитета? Это дело нехитрое. Да, здорово, когда строится новый стадион и аэропорт. Но если всю эту инфраструктуру не использовать, то расходы будут такие, что в результате окраины города

будут сидеть без света, без уборки. И конечно, простые жители начнут клясть чемпионат мира по футболу! Поэтому всегда говорю: данное событие — это повод развить территорию, заявить о ее привлекательности и возродить туристический поток, который бы эту инфраструктуру в дальнейшем использовал. Ведь Ростов весьма интересен по многим параметрам. У нас потрясающий климат, уже ранней весной тепло, цветет черемуха и сирень. Не зря Ростов называют южной столицей России! Да, есть Сочи. Но туда же не будешь ездить пять раз в год. А наш город вполне может стать приятным дополнением любой туристической программы.



Реконструкция позволила отелю Don-Plaza значительно расширить спектр предоставляемых услуг



## Об отеле:

Демишин Андрей Владимирович, вице-президент компании Don-Plaza (Ростов-на-Дону). Родился 22 мая 1971 года в Ростове-на-Дону.



В 1993 году с отличием закончил экономический факультет Ростовского государственного университета по специальности экономист, преподаватель экономических дисциплин.

С 1993 по 1994 год работал главным экономистом в РПП «Стройдормашсервис».

В 1994 году был принят в Финансово-промышленную корпорацию «Тандем» на должность финансового директора.

В 1995 году был избран директором Финансово-промышленной корпорации «Тандем» общим собранием учредителей.

В 1996 году переведен на должность заместителя генерального директора по развитию комплекса в ОАО «Интурист в г. Ростове-на-Дону». С 1997 года был первым заместителем генерального директора ОАО «Интурист в г. Ростове-на-Дону».

С 2008 года — член совета директоров Don-Plaza.

Кандидат экономических наук, master of business administration.

В отельном бизнесе с 1994 года. Создал первый в Ростовской области сертифицированный конгресс-отель Don-Plaza «4 звезды», запустил управляющую компанию Don-Plaza. В настоящее время реализует проект международного конгрессного центра Hyatt Regency Rostov Don-Plaza.

С 2012 года — вице-президент компании Don-Plaza.

С 2010 года — генеральный директор УК Don-Plaza, в портфолио которой значатся такие проекты как конгресс-отель Don-Plaza «4 звезды» (с 2004 года), конгресс-отель «Таганрог» (с 2007 года), гостиница «Ростов», парк-отель Don-Plaza Essentuki и отель «Атлантик» (Екатеринбург).

Сюда можно привозить туры выходного дня. Класс? Класс! А с прошлого года у нас стали организовывать замечательные винные туры. А вина у нас душевные. Приведу пример. Мой друг несколько лет назад специально пригласил к себе французских специалистов, которые приехали, взяли пробы почвы, определили, какие лучше всего выращивать сорта винограда. Затем уже он отправился во Францию и привез оттуда 20 тысяч саженцев, соответствовавших рекомендациям экспертов. Закупил технику, вырастил виноград, который я, кстати, тоже сажал. А в прошлом году вино из его винодельческого хозяйства получило за качество продукции несколько медалей на выставке.

А если вспомнить, что о наших цимлянских винах писали и Пушкин в «Евгении Онегине», и Лермонтов — значит, они действительно достойны того. Причем, это было понятно еще два с лишним века тому назад! Да, Александр Сергеевич говорил, что Ларины не могли себе позволить пить французское шампанское, поэтому пили цимлянское, но тем не менее! Знаете, с Лариными я и готов себя сравнить (*смеется*). Тем более по прошествии двухсот лет. Почему нет? А базар наш? Это же фантастика! Какие помидоры, клубника! А рыба какая! Даже у меня, ростовчанина, слюни текут! Но ни одна гостиница не сможет самостоятельно все это донести до жителей Москвы, Петербурга, Курска, Екатеринбурга. Местные власти, регион должны предусматривать расходы на такое продвижение в своем бюджете, нужно разрабатывать целевые программы. От этого выиграет весь город, и гостиницы в том числе. Да, люди приезжают в отель, но они все равно пойдут в ресторан, закажут экскурсию. Мы давно привезли из Европы так называемый эффект

мультипликатора: рубль, потраченный на продвижение мероприятия в регионе, дает шесть рублей в экономику города. Это давно доказано и одинаково работает в любой стране мира.

— **В каком сегменте гостиничного бизнеса есть сейчас места для развития?**

» Наверное, отчасти, руководствуясь инстинктом самосохранения, я бы ответил, что во всех сегментах все хорошо (улыбается). Нам больше никого не надо. Но поток растет и предложение им полностью поглощается. Дай Бог, чтобы динамика развития города не замедлялась. Кстати, есть интересная статистика, согласно которой экономика региона последние несколько лет значительно опережает общефедеральную по ряду показателей. А потому наш потенциал развития и роста в том, чтобы сложившийся поток делового туризма дополнить туризмом внутренним и познавательным. Благо, в Ростове много достопримечательностей и исторических, и природных: это и казачество, и шелковый путь, проходивший через Азов, и Танаис, самый северный из древнегреческих городов, и сам Дон. Иными словами, есть все, чтобы россияне приезжали в наш город и открывали его для себя.

## Барьеры для отельера

— **Что бы вы назвали наиболее серьезной проблемой в российском гостиничном бизнесе?**

» Я бы разделил весь комплекс на две составляющие: инвестиционные возможности и операционную деятельность. У гостиничного бизнеса очень длинный цикл окупаемости. Отели — крайне затратные в плане инвестиций проекты. Да, безусловно, они более стабильны по сравнению с другими видами бизнеса,

но реализуются плохо. Причина — в условиях доступа к финансам, существующих ныне в России, в отсутствии «длинных» денег, которые можно получить на вменяемых условиях. На примере того же ростовского рынка мы видим, что в основном реализуются мелкие объекты.

О чем речь? О кредитах с вменяемой процентной ставкой, о деньгах пенсионных фондов. Иными словами, о том, за счет чего во всем мире реализуются гостиничные проекты. В России, повторюсь, такого нет, а потому складывается ситуация, при которой воплощаются, как правило, мини-проекты.

Недавно с удивлением прочитал, что в Ростове 120 средств размещения. Спросили бы меня, сколько их, я бы максимум десять назвал. А все остальные — это гостиницы на пять, может быть, на десять номеров. Знаете, всегда был убежден: все, что меньше ста номеров — это не гостиница. Почему? Потому что нереально привлечь достойное финансирование, в рамках которого можно осуществить серьезный проект. Например, работы по конгресс-центру НАУАТ смогли начать, только договорившись с Внешэкономбанком на таких условиях, на которые

ни одно другое финансовое учреждение в принципе не могло пойти. Мы получили кредит на 15 лет, что, собственно, и позволило замахнуться на столь масштабный проект. Вообще, я считаю, что финансирование — колоссальная проблема российской экономики в целом и гостиничного сектора в частности.

Говоря об операционной составляющей, следует пояснить, как изменилась структура себестоимости в отеле за несколько лет. Недавно мы провели сравнительный анализ нынешней ситуации с 2010 годом. Так вот, статьей, которая в расходах выросла в первую очередь, оказалась «коммуналка».

При этом понятно: пустая гостиница или заполненная — постоянные расходы никуда не деваются. Для Ростова как для деловой дестинации очень характерна ярко выраженная сезонность. В праздники и выходные мы стоим полупустые, а расходы те же, что и при полной загрузке.

Существует еще проблема, о которой стоит сказать: вопрос загрузки гостиниц воспринимается властью как частная проблема исключительно отельеров. На протяжении многих лет

Как показал пример Екатеринбурга, мало просто построить современные отели и обеспечить их загрузку на время проведения такого события международного уровня, как саммит ШОС. Не менее важно дать им «вторую жизнь» уже после того, как разъедутся высокие гости



для Ростова-на-Дону все, что связано с продвижением города для активизации сюда туристического потока, было как terra incognita. Выглядит так, будто мы обсуждали эти вопросы с чиновниками на незнакомом для них языке. И только в связи с подготовкой к чемпионату мира по футболу и требованиями федерального центра, который говорит о необходимости активизации продвижения городов, о важности создания туристско-информационных центров, о разработке туристических маршрутов и карт города с указанием достопримечательностей. Сейчас даже фильмы снимать начали о том, как города готовятся к мундиалю. Что-то пытаются сделать, пусть и изпод палки. Словом, в последнее время вроде бы наметились положительные изменения.

Я отчасти понимаю и чиновников. Приходят соответствующие органы и начинают контролировать процесс подготовки, требовать объяснений, с чем связано такое расходование средств. Однако давно известно: между собой конкурируют не отели и компании, а города и территории. Причем масштаб и уровень конкуренции таков, что только на уровне территорий и городов можно привлекать крупные мероприятия. Далеко за примерами ходить не надо. Возьмите тот же чемпионат мира по футболу или Зимнюю олимпиаду 2014 года. Тогда конкуренция была между странами, и первые лица государств боролись за победу.

Знаете, у нас в Ростове есть такая поговорка: когда стол полон, хватает всем. И тому, кто за него приглашен, и тому, кто его обслуживает. Так и в нашей ситуации: когда есть какое-то большое мероприятие, отели примут гостя, а конкуренция заставит их сделать это качественно, по адекватной цене. А когда поток только капает, гостиницам приходится

экономить. От этого страдает качество услуг, начинается демпинг. В результате получается не пойми что.

## Don-Plaza: достоинства и особенности

— Назовите сильные стороны отеля, которым руководите.

» Есть то, что дано нам свыше: местоположение и имидж лучшей в городе локации. Так было еще со времен «Интуриста». Плюс мы вовремя провели реконструкцию. К тому же принимали мероприятия с участием первых лиц государства. С другой стороны, мы как акционеры оценивали ситуацию и смотрели на нее глазами гостя. В этой связи для нас никогда не существовало слова нет в отношении наших гостей. Исходя из этого возникали требования к сотрудникам, выбирался подход к построению бизнес-процессов. Какую бы, даже самую нестандартную, задачу перед нами ни ставили, мы всегда пытались ее решить и решаем. Именно поэтому в год проводим 1000–1100 мероприятий. Ведь когда к нам приходит заказчик, мы никогда не предоставим ему просто зал, а предложим мероприятие, в рамках которого он получит пакет услуг (проживание, питание, зал, необходимое оборудование, трансфер из аэропорта и в аэропорт, встречу и работу с прессой, если она нужна, участие vip-персон плюс фитодизайн, экскурсионное обслуживание и т. д.) Да, на каждой из этих опций мы, вроде бы, зарабатываем деньги, но даже если и нет, то все равно предложим данные услуги. Почему? Нам крайне важно, чтобы мероприятие прошло именно у нас, а уехав, заказчик сказал, что в Ростове есть Don-Plaza.

Именно такой подход позволил нам в свое время выйти за границы фактического адреса и управлять другими

гостиницами. Мы сотрудничали с банковскими структурами, для которых отели по разным причинам становились непрофильными активами. Мы повышали их доходность, что впоследствии позволяло данные гостиницы выгодно продать профильным операторам. Ведь Don-Plaza стала брендом, связанным не только с местом, но и с технологией построения бизнеса. Самая главная отличительная черта, характерная как для Don-Plaza, так и для нас как для ее акционеров, в следующем: для нас важно, чтобы каждый руководитель направления, каждый сотрудник чувствовал ответственность за свою работу. И в то же время был свободен в том, что он делает, оставаясь творцом. Тогда ему будет интересно трудиться, общаться с гостем. Моя задача как руководителя — предоставить сотрудникам возможность для раскрытия способностей, для самореализации.

— А слабая сторона отеля — если она есть?

» Конечно, есть. Хотим того или нет, но наше здание построено в 1973 году. Понимаем: даже будучи отелем категории четыре звезды, Don-Plaza имеет проблему — размер номеров. И мы не в состоянии его изменить. Существующая сетка колонн была заложена еще в 70-е годы прошлого века. Когда мы проводили реконструкцию, одна из задач, которую пришлось решать, состояла в следующем: по проекту энергоснабжения гостиницы предполагалось, что в номере нет телевизора, кондиционеров.

Да, конфигурация и площадь номера — это наш минус, но в то же время и плюс. Есть поговорка: достался лимон — делай лимонад. Мы в свое время для себя определили такую стратегию: гость должен проводить в номере минимальное время. В нем нужно поставить комфортабельную кровать, чтобы



человек мог отдохнуть, а проснувшись, ушел из номера. Важно, чтобы он проводил больше времени в общедоступных зонах, где мы ему предложим дополнительные услуги, за деньги. Другой наш минус в том, что мы слишком заметны и на протяжении всех двадцати с лишним лет, а по сути, всего времени существования гостиницы, являемся лидерами рынка. Это как в гонке: идешь первым и не знаешь, что происходит у тебя за спиной. А когдаходишь в вираж, даешь

догоняющему возможность тебя обойти. В такой ситуации нужно либо упрочить лидерство, либо быть готовым к тому, что тебя обойдут, пусть даже на короткое время.

Кроме того, надо сказать, что Don-Plaza исторически является кузницей кадров для отельного бизнеса города и региона. Практически в каждом отеле Ростова-на-Дону управляющие — выходцы из нашей системы. К слову, возникало немало анекдотических ситуаций,

когда я приходил к коллегам по бизнесу, стараясь сохранить инкогнито, но меня узнавали даже портье. И если этого не бояться, то минус становится преимуществом, поскольку означает, что мы в ростовском гостиничном бизнесе подготовили среду, людей, которые одинаково с нами воспринимают и понимают, что такое профессионально оказанная услуга. Как только появляются непрофессионалы, они могут не совсем адекватно оценивать,

## Андрей Демишин: о личном

— **Если остается свободное время, на что его тратите?**

» С огромным удовольствием читаю. Очень люблю приехать на дачу один и читать книги, сидя на свежем воздухе, под шелест листвы и пенье птиц. Причем абсолютно разную литературу, как художественную, так и историческую, научную. Недавно мне старший сын порекомендовал книгу о том, как вести переговоры. Вовремя, надо сказать (*улыбается*). У нас как раз сейчас проходят встречи, связанные со строительством конгресс-центра. А еще теща, физик по образованию, привезла книгу Стивена Хокинга «Краткая история времени», но она ждет своей очереди. Сейчас я читаю «Шантарам» Грегори Дэвида Робертса. И она мне очень нравится. Тем более, в детстве, в школьные годы, у меня была мечта — поехать в Индию, чтобы покататься на слонах. В этой стране я оказался спустя много лет, пусть и на Гоа, но в Бомбее все-таки удалось побывать. И, как показалось, почувствовал особый дух Востока, живущих там людей. Поразила их философия, психология, отношение к человеческому существованию.

Еще очень нравится готовить. Какой бы ни был трудный день, приезжаю домой — обязательно готовлю и при этом отдыхаю. У меня много любимых, фирменных блюд: и рыбные, и мясные.

Кроме того, люблю ходить в кино, путешествовать, хотя сейчас, к сожалению, возможностей стало меньше. Мне по душе и активный отдых, я катаюсь на горных лыжах.

— **Друзей наверняка у вас немало...**

» Моя работа предполагает постоянное общение. Поэтому как раз выходные я предпочитаю проводить с семьей, благо, она у меня большая — жена, трое сыновей.

— **Какую музыку предпочитаете?**

» Не считаю себя меломаном. Правда, благодаря супруге у нас все дети получили классическое музыкальное образование, поэтому и мне часто приходилось бывать на концертах классической музыки. В итоге приучил себя ее слушать. И получаю от этого удовольствие.

— **Что такое счастье?**

» Есть ставший уже классическим ответ: «Это когда тебя понимают». Полностью с ним согласен. Счастье — возможность делать то, что ты хочешь, и видеть ожидаемую реакцию на твои действия со стороны окружающих тебя людей. И сейчас я, конечно, счастлив.

— **Ваш основной принцип в жизни и в бизнесе?**

» Наверное, сформулирую его так: никогда нет законченных решений. Нужно всегда смотреть, в каком направлении движется жизнь, как она меняется, и, исходя из этого, ставить задачи перед собой и перед своей командой. Важно быть ответственным перед теми, кто решает их вместе с тобой. Нужно четко понимать, что ты можешь взять в свои руки, а что следует делегировать. Не стоит брать на себя лишнего, как в плане обязательств, так и в плане ответственности. Надо понимать, что в любом случае не все зависит от тебя. И, пожалуй, самое главное — необходимо открывать новые горизонты и показывать их тем, кто рядом с тобой, для того чтобы они увлеклись, прониклись твоей идеей, приняли ее и стали сподвижниками.



После масштабных мероприятий нередко подолгу простаивают, как вновь построенные спортивные объекты, так и отели. Для того чтобы использовать их максимально эффективно, федеральным и региональным властям, по мнению экспертов, имеет смысл заранее разработать программу продвижения и организации турпотока

например, себестоимость той или иной услуги, а в результате на рынке появляются неадекватные демпинговые предложения, ломающие рынок на какое-то время. Важнее другое: потом рынок трудно восстанавливать.

Зачастую люди поступают так себе же во вред, не понимая этого. Они не осознают, что в цене необходимо предусматривать амортизационные отчисления. Им невдомек, что не может быть платежей, не облагаемых налогом, что в персонал тоже нужно вкладывать деньги, что необходимо вкладывать деньги в средства продвижения и т. д. Так что мы не только создаем для себя конкурентное окружение, но и профессиональное сообщество, которое воздействует в том числе и на нашу власть, лоббируя интересы отрасли. И это не сотни, а тысячи работающих в гостиничной сфере людей, интересы которых нужно учитывать и защищать. Ведь сотрудники отелей — локомотив для развития смежных отраслей: ресторанного бизнеса, турфирм, транспортных компаний. Благодаря этому растет привлекательность города, создаются новые рабочие места.

### Что в перспективе?

— *Какие изменения ждут Don-Plaza в ближайшем будущем?*

» Планов громадье! Дело в том, что Don-Plaza некоторое время назад подписала соглашение с центром международной торговли. И для нас очень важно, что Nayat согласился работать, как и Don Plaza, под брендом Центра международной торговли (WTC). Важно, что губернатор услышал нас и подписал соглашение с Торгово-промышленной палатой России о стратегическом сотрудничестве по развитию Центра международной торговли-Ростов. Ведь место, где мы находимся, — это сердце города, территория, которая исторически находилась в границах крепости, а Don-Plaza вообще расположена там, где был дом коменданта. Такая локация является для нас колоссальной ответственностью, а не только возможностью. И позиционирование Ростова как деловой столицы Юга России, безусловно, связано с тем, как город представлен, в первую очередь, на гостиничном рынке. Не скрою, когда Nayat согласился в названии использовать

бренд Don Plaza, это стало безусловным признанием наших достижений в гостиничном бизнесе. И теперь полное название нового конгресс-центра — Nayat Regency Rostov Don-Plaza. И весь бизнес-кластер Don-Plaza (а это более 100 тысяч кв. м и инфраструктура), создаваемый нами на этой территории столько лет, для международного бизнеса является понятным.

Наш проект — проводник для тех компаний, которые приходят и будут приходить в наш регион. Да, ситуация с санкциями, конечно же, не добавляет привлекательности ростовской территории, не способствует развитию здесь бизнеса. Но есть вещи приходящие (и санкции, безусловно, из их числа), а есть постоянные, такие как инфраструктура, которую мы создаем. Это стратегия, рассчитанная на долгие годы вперед. И открытие Nayat в связке с Don-Plaza (а дополнительно появляется больше 500 номеров, в том числе и международного уровня), позволит привлекать в Ростов мероприятия как федерального, так и международного масштаба. Все идет в рамках реализации проекта конгрессного центра. Кстати, в Don-Plaza свыше тысячи номеров, а в Nayat конференц-залов еще больше, чем в Don-Plaza. И это при том, что у Nayat самые жесткие требования к инвесторам, и мы не исключение.

Не сомневаюсь, что данный объект нужен Ростову и Ростовской области, потому что у нашего региона колоссальные возможности. Здесь очень благодатная почва для развития бизнеса. И гостиница в этой связи — визитная карточка региона.

*Беседовал Алексей Журавлев*

# Профессиональный журнал о гостиничном бизнесе от издательства «Наша деловая пресса»

## Подписка на журнал «Современный отель»



«Современный отель» — это искусство гостеприимства, передовой опыт и лучшие практические решения от самых успешных руководителей, ведущих экспертов и признанных аналитиков гостиничного бизнеса в каждой публикации.

Многие уже по достоинству оценили компетентность и реальную ценность издания, поэтому давно являются постоянными подписчиками журнала «Современный отель».

**Периодичность выхода журнала — 6 номеров в год**

### Стоимость подписки:

Период	Версия	Печатная	Электронная
6 номеров (1 год)		3960 руб.	1980 руб.
3 номера (полгода)		2310 руб.	1320 руб.
1 номер		990 руб.	495 руб.

**Вступайте в Деловой Клуб нашего журнала!**

## Деловой клуб журнала «Современный отель»

### Привилегии и стоимость участия в Деловом клубе:

Участие в Деловом клубе журнала «Современный отель»	Заочное участие в Деловом клубе журнала «Современный отель»
Годовая подписка на <b>печатную</b> версию журнала	Годовая подписка на <b>электронную</b> версию журнала
Участие в закрытых конференциях для постоянных читателей журнала	Заочное участие в закрытых конференциях для постоянных читателей журнала (on-line трансляция)
Бесплатные заочные консультации и рекомендации от экспертов журнала	Бесплатные заочные консультации и рекомендации от экспертов журнала
Скидка 20 % на участие во всех мероприятиях Издательства «Наша деловая пресса»: конференции, семинары, форумы «Искусство гостеприимства»	Скидка 20 % на участие во всех мероприятиях Издательства «Наша деловая пресса»: конференции, семинары, форумы «Искусство гостеприимства»
Приоритетное размещения новостей вашей компании на сайте	Приоритетное размещения новостей вашей компании на сайте
Пост –релиз и тезисы 1 конференции	Пост –релиз и тезисы 1 конференции
Возможность участия в публикациях журнала в качестве ньюсмейкера или эксперта	-
Скидка 20% на участие в Деловом Клубе журнала «Ресторановедъ»	-
<b>При оплате</b>	
До 15 января 2016 года <b>9440 руб./год</b>	До 15 января 2016 года <b>4 130 руб./год</b>
с 15 января 2017 года <b>11 210 руб./год</b>	с 15 января 2017 года <b>4 720 руб./год</b>

Все цены указаны с НДС

[hotelexecutive.ru](http://hotelexecutive.ru)

Будем рады видеть вас в числе наших читателей и членов Делового клуба.

(812) 493-33-73 и 493-44-04 e-mail: [podpiska@mediavibor.ru](mailto:podpiska@mediavibor.ru)



## Профессиональный журнал о ресторанном бизнесе от издательства «Наша деловая пресса»

### Подписка на журнал «Ресторановедъ»



«Ресторановедъ» - это искусство гостеприимства, передовой опыт и лучшие практические решения от самых успешных руководителей, ведущих экспертов и признанных аналитиков ресторанного бизнеса в каждой публикации.

Многие уже по достоинству оценили компетентность и реальную ценность издания, поэтому давно являются постоянными подписчиками и участниками Делового клуба журнала «Ресторановедъ».

**Периодичность выхода журнала — 6 номеров в год**

#### Стоимость подписки:

Период	Версия	Печатная	Электронная
6 номеров (1 год)		4248 руб.	2124 руб.
3 номера (полгода)		2478 руб.	1416 руб.
1 номер		1062 руб.	531 руб.

Все цены указаны с НДС

**Вступайте в Деловой Клуб нашего журнала!**

## Деловой клуб журнала «Ресторановедъ»

#### Привилегии и стоимость участия в Деловом клубе:

Участие в Деловом клубе журнала «Ресторановедъ»	Заочное участие в Деловом клубе журнала «Ресторановедъ»
Годовая подписка на печатную версию журнала	Годовая подписка на электронную версию журнала
Участие в закрытых конференциях для постоянных читателей журнала	Заочное участие в закрытых конференциях для постоянных читателей журнала (онлайн трансляция)
Бесплатные заочные консультации и рекомендации от экспертов журнала	Бесплатные заочные консультации и рекомендации от экспертов журнала
Скидка 20 % на участие во всех мероприятиях Издательства «Наша деловая пресса»: конференции, семинары, форумы «Искусство гостеприимства»	Скидка 20 % на участие во всех мероприятиях Издательства «Наша деловая пресса»: конференции, семинары, форумы «Искусство гостеприимства»
Приоритетное размещения новостей вашей компании на сайте <a href="http://www.restoranoved.ru">www.restoranoved.ru</a>	Приоритетное размещения новостей вашей компании на сайте <a href="http://www.restoranoved.ru">www.restoranoved.ru</a>
Пост –релиз и тезисы 1 конференции	Пост –релиз и тезисы 1 конференции
Возможность участия в публикациях журнала в качестве ньюсмейкера или эксперта	-

#### При оплате

До 15 января 2016 года	<b>9440 руб./год</b>	До 15 января 2016 года	<b>4 130 руб./год</b>
с 15 января 2017 года	<b>11 210 руб./год</b>	с 15 января 2017 года	<b>4 720 руб./год</b>

Все цены указаны с НДС

[Restoranoved.ru](http://Restoranoved.ru)

Будем рады видеть вас в числе наших читателей и членов Делового клуба.

**(812) 493-33-73 и 493-44-04 e-mail: [podpiska@mediavibor.ru](mailto:podpiska@mediavibor.ru)**