

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	8
Введение	9
Я не структурный человек. Я — повелитель хаоса // Илья Благовещенский // бренд-шеф ресторанов Sapiens, Magma	12
Капуста — классное блюдо, и я буду его подавать // Дмитрий Блинов // основатель и шеф-повар Harvest и других ресторанов Duoband в Петербурге и Дубае	21
В моих ресторанах всегда играет итальянское радио // Валентино Бонтемпи // шеф и основатель Pinzeria by Bontempi	31
Сама профессия вдохновляет // Евгений Викентьев // самый молодой шеф в России, получивший звезду Michelin	38
Любую реку надо переходить по камушкам // Михаил Гончаров // основатель и управляющий сети ресторанов «Теремок»	40
На кухне я не умею быть спокойным // Джузеппе Дави // бренд-шеф BUTLER	51
Я не художник, я — ремесленник // Мирко Дзаго // бренд-шеф Onest, «Аист», BRO&N, La Fabbrica, «Бурный»	54
Я про свою кухню знаю практически все // Максим Ершов // шеф-повар Grace Bistro	57

Вы можете быть собой, и вас за это никто не накажет // Артем Естафьев // основатель / CEO beetbe	63
Я постоянно меняю все, и мне это нравится // Иван Зайченко // сооснователь сети продуктовых магазинов «Жизньмарт»	72
Быть уместным и своевременным // Денис Иванов // основатель ресторанов #СибирьСибирь, [КУ:] Рамен Изакая Бар, Krombacher Beer Kitchen и других	80
Ресторан — это мое место силы // Виталий Истомин // шеф-повар AVA	88
Чай — это про доверие // Андрей Колбасинов // основатель первой современной русской чайной «Нитка»	100
Скорости на кухне изменились // Уиллиам Ламберти // ресторатор Sartoria Lamberti, Ugolek, Uilliams, Pinch, LUMICINO	107
В будущем еда должна быть бесплатной // Юрий Левитас // основатель и совладелец Black Star Burger	112
Наша концепция — flow. Есть волна — лови ее // Дмитрий Левицкий // основатель HURMA Group of Companies	115
Чтобы открывать рестораны, надо любить людей // Диляра Макарова // генеральный директор Novikov Group	121
За каждым успехом стоит тысяча падений // Александр Мельников // владелец холдинга Melnikov Group	126
Как только мы сами себя признаем, все изменится // Сергей Мирошников // бренд-шеф ресторанов Kitchen и «Фартук»	131
Наша лодка в этой буре самая правильная // Александр Мутовин // сооснователь бренда «Много лосося»	138
Мы не продаем еду — мы продаем впечатления // Владимир Мухин // бренд-шеф White Rabbit Family	149
Каждый мой успех — это лишь новый челлендж // Федор Овчинников // основатель Dodo Brands	156

То, что ты «видишь» и чувствуешь, — делай! Действуй в гармонии с совестью, и мир будет творить чудеса... //	
Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко //	
президент «Росинтер Ресторантс», «Ростикс», «iL Патио», «Карлсон туризм», «Экобазар»	161
Мы создаем культурную среду, вдохновляя людей на изменения к лучшему //	
Евгений Реймер //	
ресторатор, основатель ассоциации ресторанов Milimon Team	168
Быть честным — это не характер, а привычка //	
Илья Сухих //	
собственник и идейный вдохновитель «Супра», Zuma	176
Это сумасшедшая профессия, но она реально затягивает //	
Сергей Сущенко //	
корпоративный бренд-шеф VASILCHUKI, «Чайхона № 1»	192
Цель конечна. Поэтому у нас просто есть путь //	
Олег Флеганов //	
основатель «Реста Менеджмент»	199
Сделай свою страсть профессией //	
Антонио Фреза //	
ресторатор Fresas' Restaurant Group	207
Победить самого себя — это очень здорово //	
Андрей Шмаков //	
шеф-повар SAVVA	212
Счастье — это возможность творить //	
Давид Эммерле //	
бренд-шеф Grand Cru	218
Заключение	221
О создателях	224

Вступление

За каждым успешным проектом стоят люди, которые не побоялись идти вперед. Они рисковали, принимали сложные решения, терпели неудачи, но продолжали верить в свою идею. Именно такие люди становятся героями бизнеса — теми, кто задает новые стандарты, меняет индустрии и вдохновляет миллионы.

Серия «Альпина ПРО бизнес» — это книги о них. О тех, кто создает мощные бренды, выводит компании на новый уровень и превращает идеи в реальность. «Альпина ПРО бизнес» — это истории предпринимателей, которые доказали, что невозможное возможно. «Герои ресторанного бизнеса» открывают секреты успешных ресторанов, превращая гастрономию в искусство.

Какой бы путь ни выбрали, здесь вы найдете опыт, который поможет вам достичь успеха.

Желаем увлекательного чтения.

Издательство «Альпина ПРО»

Введение

Эта книга про рестораторов — не просто сборник историй и советов, это настоящая энциклопедия опыта, страсти и креативности, которая может быть интересна не только владельцам и управляющим ресторанами, но и всем, кто стремится развивать свой бизнес в сфере общественного питания. Мы уверены, что она станет полезным ресурсом для начинающих предпринимателей, которые хотят понять основы ресторанного менеджмента и научиться эффективно управлять командой. Студенты кулинарных учебных заведений и учебных заведений бизнеса также найдут в ней практические знания от опытных профессионалов, которые помогут им в будущем. Кроме того, книга привлечет внимание инвесторов, рассматривающих возможность вложений в ресторанный бизнес, а также всех, кто увлекается гастрономией и хочет глубже понять, что стоит за успешными ресторанами и их концепциями.

В мире гастрономии, где каждый ингредиент, каждая специя и каждая деталь имеют значение, существует особая категория людей, которые не просто готовят еду, а создают целые миры. Рестораторы — это не просто бизнесмены, это художники, которые используют свои знания, страсть и креативность, чтобы превратить обычные продукты в шедевры, способные удивить и вдохновить. Эта книга — это глубокое погружение в ресторанный мир, где мы исследуем не только кулинарию, но и философию, психологию и искусство ведения бизнеса.

Каждый ресторатор — это уникальная личность, обладающая своим видением и подходом к делу. В этой книге вы встретите людей, которые делятся своими историями, опытом и уроками, которые они извлекли на своем пути. Вы узнаете, как радикальная прямота и честность могут изменить не только бизнес, но и жизнь. Как гормоны радости влияют на наше поведение и выбор и почему понимание этих механизмов так важно для успешного управления рестораном.

Мы поговорим о том, как важно ставить цели и стремиться к их достижению. Один из героев этой книги мечтает стать лучшим шеф-поваром в мире, и его путь к этой цели полон вдохновения и трудностей. Вы увидите, что он планирует написать и издать несколько книг, делясь своими знаниями и опытом с будущими поколениями рестораторов. Это не просто мечта — это реальный план, который требует упорства, труда и страсти.

Профессиональная литература, которая упоминается в этой книге, может стать бесценным ресурсом для рестораторов — как опытных, так и только начинающих свой путь. Она может послужить источником вдохновения, знаний и новых идей, изменить сознание и помочь в развитии бизнеса. Книги о менеджменте, кулинарии и даже яхтинге — все это может быть полезно для рестораторов, которые стремятся к совершенству.

Но не только книги формируют рестораторов. Важным аспектом является умение доверять людям и создавать команду, которая будет работать на общую цель.

Мы поговорим о том, как важно быть открытым новым идеям и как это может привести к улучшению всего, что вас окружает. Вы узнаете, как визуальные образы и дизайн могут вдохновить на создание уникального пространства, которое привлечет клиентов и создаст атмосферу, в которую они захотят возвращаться снова и снова.

Эта книга — не просто руководство, это приглашение в мир, где кулинария и бизнес переплетаются с искусством и философией. Мы надеемся, что, прочитав ее, вы

получите не только новые знания, но и вдохновение для создания своего собственного гастрономического шедевра. Независимо от того, являетесь ли вы опытным ресторатором или только начинаете свой путь, эта книга станет вашим надежным спутником в ресторанном мире.

Мы также зададим важные вопросы, которые помогут вам глубже понять суть ресторанного мира. Каковы основные принципы успешного управления рестораном? Какие ошибки чаще всего совершают новички в этой сфере? Как создать уникальную концепцию, которая привлечет клиентов? Как справляться с кризисами и адаптироваться к изменениям на рынке? Ответы на эти и многие другие вопросы вы найдете в историях и опыте наших героев.

Приготовьтесь к увлекательному путешествию, полному открытий, вдохновения и, конечно же, вкусной еды. Мы уверены, что каждая страница станет для вас источником новых идей и мотивации. Добро пожаловать в мир рестораторов, где каждый может стать мастером своего дела!

Илья Благовещенский

■ бренд-шеф ресторанов Sapiens, Magma

Я не структурный человек.

Я — повелитель хаоса

О том, как я пришел в ресторанный бизнес

Все очень просто — моя бабушка была шеф-поваром. Я в подростковом возрасте был жутким раздолбаем. Так что единственное, куда я мог пойти, это учиться на повара. Впрочем, мне всегда нравилось готовить. И еще я был (и остаюсь) очень целеустремленным. Я поставил себе цель стать шефом, и в двадцать два года стал им. Я работал поваром в очень известных проектах, потом стал бренд-шефом. Потом меня друг к себе шефом позвал — так все и началось.

Тот, кто хочет стать поваром, должен не бояться экспериментировать. Есть люди, которые всю жизнь готовят по одному и тому же рецепту, потому что считают, что он оптимальный. Это неправильно. Даже с одним и тем же рецептом надо всегда пытаться сказать что-то новое, добавлять, пробовать. Это несложно сделать, если ты понимаешь, что это — твое, что ты от этого кайфуешь.

Не надо ничего бояться. Нельзя сдаваться. Любой путь, в том числе путь до шеф-повара, до бренд-шефа, — это сложный путь, это колоссальный технический труд.

Если у тебя что-то не получилось и ты сразу опустил руки, значит, ты ничего не достигнешь.

Страхов всегда много, и главный из них — страх перед неизвестным. Но если ты поставил цель, то надо идти вперед, вперед, вперед и достигать ее, вот и все.

О медийности и личном бренде

Медийность — это когда люди приезжают и ищут тебя. Где то лицо, которое мы видели в роликах? И, соответственно, где еда, которую ты там готовишь? Один из первых вирусных роликов был про шаурму. Мы сняли видео на тему «самая лучшая шаурма в Москве». Он был максимально триггерный, потому что шаурма — это битва классов всегда. У меня к шаурме нестандартный подход. Я ее готовлю в сырой лепешке, вместе с начинкой обжариваю в хоспере. Хоспер — это такой гриль на древесных углях. Люди же привыкли, что шаурма — это лаваш, в который завернута нарубленная курица плюс какой-то салат, майонез, все эти прелести. А тут я ее превратил в такой мощный, хороший гастрономический продукт, который не стыдно съесть и в ресторане. Понятное дело, что мы словили много негатива в комментариях. Но при этом продажи шаурмы возросликратно. В какой-то момент мне звонит менеджер и говорит: «Шеф, у нас аврал, кроме шаурмы заказов больше нет. Мы не успеваем, у нас полностью забит хоспер, дикие задержки, что делать?»

Но вообще, личный бренд — это палка о двух концах. Все зависит от того, как ты его развиваешь, этот личный бренд. Если ты очень мощный, хороший эксперт и, соответственно, строишь его вокруг экспертности, но при этом юморишь правильно, то это очень круто. Но если ты строишь его вокруг какого-то хайпа, это совсем другое дело.

Медийность открыла для меня больше возможностей — в плане пиара, рекламы себя и ресторана. *Sapiens — это я, а я — это Sapiens. Мы неразлучны. Я не играю. И в этом весь прикол.*

Мы начали снимать ролики полтора года назад. Меня буквально затащили в этот формат. Я отпирался как мог, делал реально все из-под палки. Во-первых, потому что я боялся камер. Во-вторых, мне было жутко некомфортно. И, в-третьих, я не теоретик, я практик. У меня все четко и по существу: берем 20 граммов картошки, 10 граммов лука, режем, шарим, парим, варим, сервируем, гарнируем, отдаем — все. О чем тут разговаривать? Мне пишут сценарий: ты говоришь это, говоришь то. Но меня ломает дико просто, я ничего не понимаю. Говорю: «Больше никаких сценариев, теперь снимаем так, как я хочу». И вдруг эти видео начали набирать по сто, двести, триста просмотров. Однажды вечером выкладываем очередное видео, утром встаем — а там миллион просмотров.

Я понял, что есть много людей, которые просто не умеют готовить базовые вещи. Например, не знают, как правильно сварить рис, чтобы он был рассыпчатым, или сделать пюре. И с этого момента съемки мне стали в кайф. Ведь это кайф — показать людям, как что делать. Профессионализм, он для чего дан? Разве ты свой опыт утащишь с собой в могилу?

Помню, парень пишет: «У меня свидание с девушкой, я купил мозговые кости, хочу запечь. Как лучше это сделать?» Или женщина говорит: «Приготовила сырники по рецепту Благовещенского, смотрите, какие получились». И ты смотришь и думаешь: «А ведь реально все не зря».

Медийность меня во многом ограничивает. Но, с другой стороны, нет ничего такого, что мне нужно было бы скрывать. Поэтому пусть будет. У меня цель более глобальная. Если я поставил себе цель учить людей готовить и воспитывать у них вкус, то без медийности никак. Ну никак.

О рекламе и коммуникациях

К рекламе у меня отдельное отношение, я ее фильтрую очень жестко. Либо я знаю бренд и могу сказать, что да, это хорошо. Либо я его не знаю и тогда беру тестировать. Для меня реклама — это статусная, экспертная история. И это гораздо важнее, нежели в моменте заработать денег. Допустим, однажды меня попросили прорекламировать ножи. Я говорю: «Ребят, у меня нож японский, ручной работы, цена за него начинается от тысячи евро. А вы мне предлагаете прорекламировать нож, который стоит пять тысяч рублей. Дайте мне его протестировать. Если через месяц он не затупится, я его возьму». Тот человек исчез и больше не появлялся.

Если мы снимаем обзоры ресторанов, то делаем это по-честному, за свои деньги. Я никогда не буду говорить гадости, потому что это неэтично с моей стороны — я сам шеф. Но если мне понравилось, я об этом скажу.

Все коммуникации так или иначе идут через меня, и это титанический труд. Потому что всем надо ответить. Так что иногда кажется, что твой мозг просто разъехался на кусочки. И вот ты сидишь, пьешь кофе, а сам думаешь: «А кому я еще не ответил?» Кстати, тот парень, который хотел мозговые кости приготовить, потом написал мне в директ: «Шеф, спасибо, все получилось» и скинул фотографию, а я ему: «Ох, красавчик». Вечером приезжаешь домой, хочется тишины и покоя, но ты уже как паровоз, который скорость набрал и остановиться не может. А тебе еще говорят: «Слушай, Благовещенский, а тебе бы еще сторис начать выкладывать каждый день, чтобы показать, что ты такой же, как и все». А я даже когда сажусь в такси, всегда прошу: «Выключите, пожалуйста, музыку. Просто хочется тишины хоть немножечко».

О мечтах

Я не считаю себя ресторатором. Я им стану, когда у меня появится свой ресторан. Но я к этому не так уж и стремлюсь.

У меня, конечно, есть мечта открыть маленький ресторанчик где-нибудь на берегу Средиземного моря, когда мне будет лет шестьдесят. Маленький такой ресторанчик, для своих. Но цели стать ресторатором у меня нет.

О главных факапах

Глобальных провалов у меня не было. Просто я всегда просчитываю все немножко вперед. Все взвешиваю. Прежде чем что-то сделать, я подумаю несколько раз. У меня нет полумер: либо все, либо ничего. Если ты что-то делаешь, то ты это должен осознанно делать, продумывать каждый шаг, минимизировать все риски и, соответственно, не доводить до того, чтобы были какие-то факапы жесткие, которые сильно по тебе ударят.

Все, что я делаю, мне дается легко. Причем я всегда все довожу до конца. Возможно, потому что мне интересно. Дарить эмоции посредством еды — это в моей работе самое приятное.

О страхах и умении рисковать

Я боюсь в этой жизни только двух вещей: самолетов и за своих родных. Зачем бояться? Страх тебя тормозит, атрофирует. Но и риск должен быть оправданным, осознанным, он должен быть правильным. Можно рисковать, но надо делать это с головой. Нужна стратегия, понимание, какой главной точки ты хочешь достигнуть и для чего. Что ты хочешь от этого получить?

Многие говорят: «Я хочу много денег». А зачем тебе деньги? Чрезмерные деньги, как и популярность, просто сносят крышу. Для меня, например, деньги — это

определенная свобода. Свобода моих действий. Но не моих желаний, не моих каких-то внутренних детских хотелок. Если ты сформулируешь, что конкретно и для чего тебе нужно, то тогда — пожалуйста, вперед. А если ты уже в самом начале путаешься в мыслях, то тебе это, скорее всего, и не нужно.

Говорят: «Я хочу быть шефом, хочу быть начальником». То есть человеку просто нужна власть. При этом он не понимает, что руководитель — это в первую очередь психолог, наставник, учитель и все остальное.

Я стараюсь быть для людей другом, старшим братом. Не говорю — отцом, потому что я все же не настолько стар. Ко мне идут, когда сложно, когда тяжело — я всегда поддержу, помогу. Если что-то не получается, не буду орать — сначала буду учить.

О неудобных посетителях

Мы все делаем для гостей. Весь ресторанный бизнес построен для гостя. Для того чтобы он пришел и в великолепном настроении ушел. Но есть такое понятие, как «потребительский экстремизм». Самый простой пример — это съесть практически все блюдо и потом сказать, что оно пересолено. Класс! То есть на последней вилке ты понял, что оно пересолено. Думаю, здесь причина в том, что в России и особенно в Москве рестораторы из шкуры лезут вон, чтобы максимально угодить гостю. И если ему что-то не нравится, это просто удаляют из счета, дают комплименты и так далее. Это очень сильно балует людей. В Европе если тебе что-то не понравится, то это твои проблемы. И ты все равно за это заплатишь.

При этом мы о своих гостях знаем практически все. Особенно если это постоянные гости. Мы знаем все их предпочтения, их аллергии, их настроения. Наверное, это вообще один из главных лайфхаков для любого ресторатора. У нас в рабочем чате просто нон-стопом идет вся

информация о гостях: кто пришел, в каком настроении и так далее. Ребята-официанты все запоминают и передают друг другу: если такой-то человек придет, то он любит то-то и то-то.

Человеку приятно, когда о нем все знают. Я не говорю про тайны — я говорю про желания.

О том, как открыть ресторан

Ресторан — это русская рулетка. Ты его строишь, но ни-когда не знаешь, выстрелит он или нет.

В ресторанном бизнесе очень много парадоксов. Каждый ресторан состоит из мелочей. Понятное дело, что если менеджменту нет дела до гостей, то они возвращаться не будут. Не бывает такого, что кухня отдельно, зал — отдельно. Это единый организм. Атмосфера, музыка, запахи, кухня, официанты. Иногда, приходя в ресторан, я даже смотрю, что у официантов на ногах. И если я вижу, что он вроде опрятно одет, но при этом у него из сандалий пальцы торчат, то лично у меня это сразу вызывает отторжение.

Короткая инструкция по открытию ресторана состоит из трех главных пунктов. Первое — понять концепцию. То есть что это за бизнес? Для кого он? Для чего и зачем? Второе — команда. Она играет очень важную роль, как ни крути. Даже с большими деньгами, но со слабой командой бизнес далеко не уедет. И третье — это правильное финансовое планирование.

Три фактора успеха ресторана: команда, концепция, кухня. Плюс классическая атмосфера и локация.

О том, как удерживать сильную команду

Нужны деньги и правильное, уважительное отношение к каждому, кто работает с тобой.

О доставке и темных кухнях

Я очень не люблю все эти темные кухни. Лично для меня ресторан — это атмосфера, это посидеть, когда тебе приятно, когда тебе хорошо. Доставка есть и всегда будет, но это больше про то, чтобы просто быстро поесть, когда у тебя нет времени приготовить что-то. Я доставку никогда не заказываю, потому что люблю свежую еду. Это не значит, что еда, которая приезжает из ресторанов, несвежая. Но ты хотел сочную рыбку, а она, бедная, пока ехала в контейнере, умерла.

О том, как все успевать

Я не структурный человек. У меня лучше получается повелевать хаосом, чем жить структурно. Могу запланировать себе идеальный рабочий день, но в реальности все равно все пойдет не так, так что единственное, о чем ты мечтаешь, — это хотя бы час тишины и чашка вкусного кофе. В такие минуты понимаешь, насколько ты далек от идеала.

У меня нет привычек, которые помогали бы мне оставаться продуктивным. Скорее, есть черты характера — упертость и целеустремленность. Например, я всю жизнь спортом занимаюсь — полтора часа пять дней в неделю у меня тренировки. С тренировки уже еду на работу. Вечера — стандартные: ужин с семьей, а потом еще чилю на диване, смотрю какой-нибудь турецкий сериал. Я их пересмотрел уже, наверно, штук сорок. Учю турецкий язык. В отпуск тоже езжу в Турцию — беру машину и катаюсь по городам разным.

Если меня попросят дать совет для повышения личной эффективности, я скажу так: ничего не бояться. И не сдаваться. Если что-то начали делать, то берите и делайте это до конца. Только так.

Есть большая разница между тем, чтобы переступить через себя, и тем, чтобы заставлять себя что-то делать.

Переступать через себя — это когда вам дали оплеуху, а вы промолчали. И таким образом свой характер, принципы жизненные, убеждения просто втоптали в грязь. А не лениться, рискнуть, заставить себя что-то сделать через не хочу — это опыт. С другой стороны, если постоянно приходится себя заставлять, то, может, вы чем-то не тем занимаетесь.

Успех — это чувство удовлетворения. Это момент, когда ты доволен и говоришь себе: «Класс. Все. Едем дальше».

Дмитрий Блинов

- основатель и шеф-повар Harvest и других ресторанов Duoband в Петербурге и Дубае

Капуста — классное блюдо, и я буду его подавать

О том, как я пришел в ресторанный бизнес

Я поваром попал на кухню в семнадцать лет. Учился в ПТУ. Работал грузчиком возле одного ресторана. Им нужен был повар. Я к тому времени с ними неплохо сдружился, и меня позвали работать. Все весьма прозаично. Но я не планировал работать на кухне. Мне не очень нравилась эта перспектива.

И все же в двадцать два года я стал шеф-поваром, а до этого поднимался по ступенькам — работал сразу в нескольких проектах, в нескольких ресторанах, часто без выходных. Поэтому довольно быстро развивался. Годы через три стал су-шефом. А через пять — шеф-поваром в одном ресторане. И еще лет пять я работал шеф-поваром. Сначала вел один ресторан, потом взял второй в управление.

Я был бренд-шефом, вел два, три, иногда четыре ресторана одновременно. И понял, что мне не очень нравится, как устроены рестораны. Выбор был невелик: либо открыть свой ресторан, либо менять профессию.

Когда я начинал, рынок был совсем не такой, как сейчас. Учиться было не у кого. В Петербурге на тот момент было всего несколько хороших шеф-поваров. Но рестораны все были на одно лицо — так изначально строился бизнес. Я подумал, зачем мне продолжать выполнять работу менее оплачиваемую, если я все это уже знаю? И не то чтобы у меня были амбиции стать знаменитым шеф-поваром или стать лучше, чем все остальные. Вполне прозаичные были цели. Я попробовал устроиться к паре итальянцев. Один меня уволил за излишнюю любознательность, по его мнению, а второй не взял, потому что не верил, что можно эффективно работать без выходных. Сейчас я тоже в это не верю. Но тогда я уверял, что смогу работать эффективно на двух работах, что это не проблема. Но он не взял меня. Я подумал, что больше особо не к кому идти, значит, надо расти по карьерной лестнице. И вот я стал шеф-поваром и стал готовить примерно то же самое, что все остальные. Но за другую зарплату.

Сейчас рынок сильно изменился. Сейчас становиться шефом в двадцать два года — это не очень хорошая мысль. Хотя есть талантливые ребята, которые вполне могут показывать очень приличный результат, развиваться самостоятельно.

О книгах

Я читал исключительно книги по кулинарии, я не собирался в рестораны. На тот момент меня устраивал мой путь.

Я люблю Томаса Келлера.

Мне очень понравилась книга о ресторане Contra в Нью-Йорке¹. Очень хорошая. Да их миллион, все не перечислить. Можно брать издательство Phaidon и любые книжки их покупать кулинарные. Все хороши.

¹ Stone J., Hauske F., Roman A. A Very Serious Cookbook: Contra Wildair. — Phaidon Press, 2018.

О первом опыте управления

Тогда все просто было, не требовалось никаких специальных навыков, которые сейчас мы развиваем. Тогда все строилось исключительно на том, кто сильнее. Жесткая дисциплина, личный авторитет. Нужно было его заработать.

Сейчас все совершенно иначе, надо очень внимательно заниматься всеми HR-процессами и внедрять множество HR-инструментов, изучать их и развивать в компании. Как добиться, чтобы команда ресторана была сильной и довольной своей работой, условиями, как делать эту команду счастливой. У меня детство было беспокойное. Рос в Купчино. А там отсутствие авторитета могло стать для тебя большой проблемой. Да и кухня пятнадцать-двадцать лет назад была очень похожа на Купчино. Но я там комфортно себя чувствовал. Хотя и не без драк, увольнения могли проходить тяжело, так скажем.

О том, как правильно увольнять

Навык увольнять правильно очень важен сейчас, и его стоит развивать. Раньше я совершенно об этом не задумывался и мог уволить сгоряча, сейчас все намного экологичнее, мы разговариваем, объясняем причины, почему такое решение будет лучше для обеих сторон. Все очень мирно.

О том, как завоевать авторитет

Надо уметь держать свое слово. Следовать принципам, которые ты сам проповедуешь в компании. Придерживаться той культуры, которую ты в своей компании ведешь. Нужно, чтобы твои сотрудники понимали, что могут тебе доверять, а ты можешь доверять им. Доверие и честность. Банальные вещи.

И профессионализм. Человек должен понимать, что перед ним лидер, не потому что у того должность такая, а по его взглядам, его действиям. Что он действиями показывает свое намерение, а не разговорами. *Разговоры малоэффективны, если они расходятся с поступками.* Мне

кажется, тут нет никаких секретов. Во всех отраслях примерно одинаково.

О том, как делать людей счастливыми

Расскажу. У вас был вопрос по поводу миссии. Миссия нашей компании звучит так: *каждый день делать людей вокруг чуточку счастливее*. Каждого гостя, который приходит к нам, получая возможность ненадолго сбежать из повседневности и стресса вокруг. Команду, где каждый будет приходить на работу с радостью и улыбкой на лице. И где каждый будет чувствовать безопасность и уверенность, и где каждый сможет реализовать все свои амбиции и мечты. Этот подход позволяет нам делать довольными и наших акционеров. Мы делаем счастливыми гостей, а они делают нашу компанию более сильной и успешной. А мы с помощью этих ресурсов можем делать более счастливыми наших сотрудников.

Помимо банального выполнения обязательств, у нас есть большая программа: обучение английскому, которое мы компенсируем, партнерская программа психологической поддержки, бесплатная форма, бесплатная обувь, скидки в наших ресторанах. У нас нет скидок для гостей, потому что мы ставим изначально справедливые, честные цены, в которых не заложена сверхцена, которую мы могли бы потом скинуть. А для сотрудников делаем, потому что для нас важно, чтобы они этим продуктом тоже пользовались, понимали, что они производят, когда приходят на работу.

Условия труда, оборудование на кухне, чтобы ресторан всегда был свежий, чистый, красивый, не было поломанной мебели, комфортные стафф-зоны, вентиляция и т.д. Мы проводим опросы сотрудников — что им нравится, что не нравится и что можно улучшить. У нас есть канал обратной связи от сотрудников, где они могут задать любой вопрос и обязательно получить на него ответ или внести предложение по улучшению. В последний такой опрос, например, был повторяющийся запрос по питанию: кому-то жирно, кому-то солоно, кому-то кисло.

Недавно мы ввели во всех ресторанах одинаковое меню питания для персонала на каждый день. А также ввели альтернативное меню, и каждый сотрудник — и официант, и повара — знает его. Если человек по какой-то причине не ест то, что сегодня на обед, он может заказать что-то другое. Это такие вещи, чтобы людям было по кайфу приходиться на работу, чтобы они шли туда с радостью, чтобы атмосфера в команде была хорошая, чтобы не о чем было беспокоиться. И чтобы они были уверены в своем работодателе, что их не обманут, не предадут, не обхитрят. Говорят же: сделайте счастливыми ваших сотрудников, и они сделают счастливыми клиентов.

Сейчас это популярная позиция. По крайней мере, те предприниматели, с которыми я общаюсь, давно это поняли.

Мы в нашем первом ресторане хотели сделать так, чтобы люди увидели поваров. Тогда открытых кухонь в России были единицы. Мы хотели, чтобы гости видели, что эти люди заслуживают уважения. И мы, естественно, хотели уважения и к индустрии, мы хотели честного труда.

О счастье

Возможно, в этом и секрет, что я не знаю. Что для меня счастье? Для меня это цель. Я хочу, чтобы люди, которые к нам приходили, были довольны. Станут ли они счастливыми? Не знаю. Но я знаю точно, что если у тебя на работе склоки, подковерные игры, то они высасывают энергию. А когда на работе тебя ждет классный коллектив, когда ты создаешь классный продукт, когда гости приходят и говорят «круто, спасибо», это наполняет энергией.

Просто классный борщ много где можно съесть. Классный цезарь, классную карбонару, классный овощной салат — они везде плюс-минус одинаковые. Вопрос, получаешь ты при этом эмоции или нет. Моя идея в том, что именно энергия людей дает атмосферу в ресторане.

У меня есть пара ужинов в жизни, которые случились пять лет назад, десять, — я их помню. А что я ел вчера — не помню. Потому что там не было эмоций.

О том, как подбирать команду

Это сложный вопрос. Мы росли из маленького очень коллектива, где все были заряжены одной идеей. У нас был официант Иван. Потом мы взяли еще одного официанта, потом — еще одного повара. Все были заряжены, и так мы росли потихоньку. Одной из больших задач, которую мы тогда не могли даже сформулировать, было изменить рынок труда в ресторанах. Мы хотели, чтобы профессии повара и официанта стали уважаемыми, чтобы люди хотели работать в этой индустрии.

Сейчас очень много молодых ребят осознанно хотят работать поварами. Я пришел в профессию, потому что не смог поступить в институт. Это нелепо. А сейчас люди приходят работать. Они сами выбирают профессию, сами хотят в этом развиваться.

Еще полгода назад я бы сказал, что у нас все руководители выросли в компании. Абсолютно все. Все шеф-повара и управляющие — это люди, которые пришли поварами или официантами. Они все показали сначала свое трудолюбие, свое упорство, свои навыки, свою лояльность к компании. Потом проявили инициативу и продемонстрировали готовность брать на себя ответственность. И так потихоньку-потихоньку, шаг за шагом, поднимались по ступенькам. Наш нынешний операционный директор начинал у нас грузчиком, без шуток. Потом начал варить кофе, потом стал официантом, потом — менеджером, потом — управляющим, а два или три года назад стал операционным директором.

Я не могу сказать, что все всегда у нас идеально, что не бывает проблем, никогда не попадают люди, которые нам не подходят. Но мы находим в себе силы от таких людей избавляться. *Навык увольнять людей и смелость увольнять людей — это очень важно для руководителя.*

Потому что люди, которые не разделяют взгляды команды, — очень опасная история. Но увольнять нужно с благодарностью.

Об условиях и возможностях

Бывает, на кухню приходят повара и вдруг понимают, что здесь надо работать. Мыть за собой кухню. У нас есть мойщики ночные, но ты все равно постоянно убираешь кухню. И постоянно готовишь. Не бывает на кухне времени, когда можно ничего не делать. Нельзя опаздывать, нельзя халтурить, нельзя плохо делать заготовки — за тобой следят. Есть чек-листы, есть контроль качества, есть аудит качества, маркировки, даты. Есть люди, которые, узнав, что их будут контролировать, что не получится схалтурить, не получится не помыть за собой плиту или холодильник, понимают, что это место им не подходит.

Мы не можем заставить людей любить работать. Мы можем тем, кто любит работать, дать лучшие по рынку условия.

У нас есть сейчас девочка — единственная девочка шеф-повар. Она, будучи поваром, уговорила меня создать библиотеку. Она закупает книжки, она организовала пространство для хранения в одном из ресторанов, там библиотека книг кулинарных. Она их сама собирает, сама ищет, сама привозит. За два-три года она собрала уже, не знаю, 60 книг кулинарных — хороших, реально. Еще у нас проводятся конкурсы поваров — сначала в каждом ресторане, потом делаем финальный конкурс. Мы делаем ужин, приглашаем гостей, они покупают билеты, ставят оценки, выбирают из шести финалистов. Главный приз — оплаченная стажировка в ресторане в любом городе мира, по выбору.

О дефиците кадров

Последние несколько лет мы этим системно занимаемся, потому что кризис кадров существует и никуда не девается. У нас на сегодня в ноябре штат заполнен

на 98% и текучка минимальная, а летом не так, конечно. Летом люди выгорают, устают, уходят. Но мы готовимся к следующему лету, пересматриваем штатное расписание, чтобы побороть и эту проблему.

О неудобных клиентах

Мы не считаем, что клиент всегда прав. На сегодня это позиция, которая может быть опасной и разрушить ресторан, не бывает ресторана на любой вкус, и всегда есть тот кому твой ресторан не понравится. Мы анализируем и разбираем абсолютно все жалобы наших посетителей и ищем там системные ошибки, которые мы обязательно должны исправить, мы никогда не возьмем деньги за блюдо, если приготовили его неправильно или если мы совершили какую-то серьезную ошибку. Но это не значит, что если в ресторане с фокусом на овощи кто то из гостей усомнится, что капуста подходящее блюдо для ресторана и предложит заменить его лучше стейками, то мы на это пойдём. У нас высокий уровень лояльности и уважения к гостю, но наша лояльность проявляется иначе.

О технологичности

Я за технологичность и автоматизацию. У нас на сервисе в холодном цеху уже нет соли. Мы организовали процесс подготовки таким образом, чтобы повару, который стоит и отдает салат, закуски, соль была не нужна. Мы балансируем изначально соусы, овощи, еще что-то, чтобы ему не пришлось самому солить. А на большом объеме все делаем через весы. И таким образом мы пресекаем саму возможность пересолить блюдо.

Технологичность — мой фетиш. Когда я проектирую ресторан, я делаю все сам — от и до. И кухню, и зал, и всю логистику в ресторане выстраиваю самостоятельно. Я понимаю, что вот здесь будет стоять холодильник, знаю, что в нем будет лежать, куда повару нужно пойти, чтобы сделать блюдо. Вот это *избавление от лишнего, от лишних шагов — мой фетиш.*

О том, как открыть ресторан

Я пока не могу похвастаться трезвым расчетом, предложить идею или концепцию, которая точно сработает. Я отталкиваюсь от собственных идей. Мне захотелось открыть ресторан — и я говорю: все, надо открывать. *Для первых нескольких ресторанов я даже не считал модель экономической.* Это безумие, отвага, везение. Мы, видимо, хорошо делали свое дело и находили, слава богу, единомышленников, поэтому могли быть финансово успешными.

Сейчас, безусловно, я все просчитываю. Но все равно у меня от идеи все идет. Я придумал концепцию, и мне кажется, что именно такой ресторан надо открывать. Он может быть азиатским, или про субпродукты, или про овощи. В Дубай, например, я приехал открывать ресторан *fine dining* — со скатертями, классический, кухня белая... Но когда я там пожил, походил по ресторанам, то понял, что надо здесь другой ресторан открывать — DUO для жителей города на каждый день с высоким уровнем качества. *Fine casual dining* мы здесь называем этот концепт. Это уже более расчетливый подход. Но помещение я выбирал все равно интуитивно.

О Дубае, Москве и Петербурге

Москва сейчас сильно впереди практически любого мегаполиса мира — столько ресторанов, таких разных концепций, такого уровня... В Дубае есть хорошие рестораны международные и локальные, но в целом ощущение, что рынок находится на этапе развития. Очень много ресторанов средненькой руки, в которые гости ходят и кайфуют. Мне это не близко.

Для меня важно открывать рестораны с идеей, которая меня увлекает. Делиться с гостями этим продуктом. Иногда идеи, прямо скажем, спорные, например овощной ресторан в Петербурге, где погода не совсем подходящая. Но я верил и верю, что можно делать такие проекты и делать их экономически успешными. Примерно так же было с «Тартарбаром». Субпродукты не самый продаваемый

продукт, мягко говоря, но концепция этого ресторана построена как раз вокруг них и множества разных тартаров. В общем, порой это большой риск, провокация.

Об одном ужине, который я запомнил

Мой самый любимый ресторан — Frantzén в Стокгольме. Я там помню все — и еду, и детали, и столы, и прикосновения, тактильные ощущения, бокалы, тарелки. И сама еда, безусловно, опыт, который ты получаешь. Ты приходишь, поднимаешься, звонишь в звоночек, тебе открывают дверь, они уже каким-то образом знают, кто ты. Это, видимо, работает как CRM-система. Все просчитано, продумано. Это не магия. Но все равно это интересно.

И еще помню свой визит в ресторан Grand Cru на Фонтанке в Петербурге. Там тогда был бренд-шефом Адриан Кетглас, а шеф-поваром — Ваня Березуцкий. Помню, что я ел и о чем мы говорили. Ваня рассказывал, как Кетглас дал им задание придумать суп, который будет менять цвет, когда ты его ешь.

Валентино Бонтемпи

■ шеф и основатель Pinzeria by Bontempi

В моих ресторанах всегда играет итальянское радио

О том, как я пришел в ресторанный бизнес

Я — итальянец. В Италии все разбираются в еде и моде. Это такой естественный процесс — еда, маленькие ресторанчики... Моя мама хорошо готовила. Поэтому во всем, что касалось традиционной еды, я разобрался.

Мой план на жизнь был такой — я хотел сделать бизнес. И не просто бизнес, а хороший, большой. В шестнадцать лет я прошел государственные курсы, как открыть свой бизнес. Окончил с отличием престижную кулинарную школу, получив специальность шеф-повара. В 1997 году открыл свой дискобар в Италии. Хорошо получилось, но в ресторанах больше простора для самовыражения. В основном все время и силы я инвестировал в работу. Работал для опыта в хороших ресторанах, порой бесплатно, в том числе со звездами Michelin, — проходил стажировку и сотрудничал с лучшими шефами мира. Работал в Италии, Германии, Америке, Антигуа, а остался в России. В Москву я приехал как консультант, мне нравилось в России — комфортно, отношения хорошие, менталитет почти такой же. Тут познакомился с русской

девушкой, влюбился и решил переехать. Перебравшись в Москву, я понял, что пора открывать свой ресторан. Это было двадцать лет назад, в 2004 году. Началось с одного ресторана. Сейчас это шесть ресторанов в Москве, один — в формате «темная кухня» (доставка), двадцать два — по франшизе в других городах России и собственное производство.

Россия дает тебе возможность расширяться. Каждый раз, открывая очередной ресторан, я говорю «basta». Я больше не хочу ничего открывать. Потом время проходит, я гуляю по городу и вдруг вижу интересную локацию, и все начинается заново.

О том, как все успеть

Я рано встаю, потому что только так можно сделать очень много дел. С утра меньше машин на улице, и я успеваю заехать в разные мои заведения. Утренний кофе я обязательно пью в одном из ресторанов.

Рано утром я еду на производство. Потом обязательно проезжаю через все свои заведения, смотрю какая готовность к новому рабочему дню, нужна ли помощь, взбадриваю команды. Больше всего времени я провожу в недавно открытом ресторане. Потому что молодой бизнес — надо обязательно все контролировать. В ресторанном бизнесе есть рестораторы, есть бизнесмены. Я — ресторатор. Бизнесмен — это тот, кто открывает ресторан, зарабатывает и продает. А ресторатор — это совсем другое дело, он должен быть в ресторане, в моменте видеть, что происходит. Ресторан — это не бизнес-план, а атмосфера, люди, человеческий фактор. Тут важнее не аналитика и жесткий расчет, а интуиция и ежедневное присутствие, контроль.

Я сам обучаю команду, люблю помогать, показываю, как надо. Они знают, что я за них болею, что я часть команды, а не просто владею рестораном.

Ресторатор — это не просто бизнес, это миссия.

Если ты хочешь ресторан, ты должен любить эту работу, все процессы. Это работа не для всех. Я люблю встречать гостей, общаться с ними, понимать, что происходит, знать, какие проблемы есть внутри. Я вообще считаю, что это один из самых тяжелых видов бизнеса в мире. Здесь очень много тонкостей.

О том, как открыть ресторан

Успешный ресторатор — это человек, который делает очень много маленьких шагов. Он заранее должен понимать, что должно быть через год, через два года, должен видеть будущее.

Ресторатор словно психолог для гостей. Ты всегда должен быть немножко актером, где-то нужно улыбнуться, где-то — поддержать. Важно, чтоб это было искренне, от души. Нужно быть позитивным и уметь находить подход к людям.

Очень важна локация. Бывает, есть улица, на ней пять ресторанов — три хорошо работают, два вообще не работают. Когда я ищу локацию, часто бываю на этом месте: гуляю, смотрю, как встает утром солнце, как оно растет и в какой стороне заходит. Здесь очень много факторов.

Для ресторана очень важна атмосфера. Это то, с чего он начинается. Например, в моих ресторанах всегда работает итальянское радио, где разговаривают по-итальянски.

Очень важно найти единомышленников. Динамичных, деятельных, позитивных людей, уверенно смотрящих вперед в одном с тобой направлении.

Сейчас многие хотят купить франшизу. Они думают, что купят франшизу, повесят вывеску и все сразу будет легко и хорошо. Но все не так просто. У меня много ресторанов по франшизе, я как никто знаю, как важен человек и важна локация. Я всегда смотрю и на то, и на другое.

Обязательно должен быть очень аккуратный сервис.

И самое главное — должна быть хорошая, вкусная еда. Это самое первое.

О том, как оценить успешность ресторана

Я понимаю, что ресторан успешный, если у него есть постоянный клиент и приходят новые. У нас все работает на сарафанном радио. Просто держи клиента, который у тебя есть, и дальше все само пойдет.

Для меня важна репутация. Я над этим работаю — вот, интервью, например, даю. Качество вдолгую. Все считают, это старая школа. Я остаюсь верным своей старой школе — делай вкусно, качественно, давай хороший сервис, и о тебе будут знать, к тебе будут приходиться.

Качество платит медленно, но оно всегда платит до конца.

Сейчас же совсем по-другому. Сейчас рестораны — это больше шоу, больше работа в соцсетях. Очень много шума и меньше качества от кухни. Работа с социальными сетями, PR, маркетинг — это очень хорошо, но одновременно это очень опасно. Ресторан, который работает только по маркетингу, работает временно. Люди сегодня туда придут, а завтра пойдут в другое место, которое только что открылось. Потом в следующее. К нам же гости ходят годами, сейчас уже приходят дети гостей.

Мы всегда смотрим вперед, мы всегда современны. В то же время я очень осторожно смотрю на новые концепты, новые тенденции. Я за свои рестораны отвечаю своим именем и своей фамилией. Согласен, тенденции — это важно. Но традиции фундаментальны.

Кухня циклична, как мода, она возрождается каждые десять лет. Блюдо спагетти карбонара родилось сто лет назад. Да, меняется технология, меняется подача, но карбонара остается карбонарой. При этом мы обязательно слушаем наших гостей. Та же спагетти карбонара изначально готовится без сливок. Там не должно быть сливок, только