

Содержание

Предисловие и благодарности	5
Введение. Идеи, которые с нами случаются	7

Часть I

От идеи — к концепции	15
Шаг 1. Придумать идею	17
Шаг 2. Разработать продукт	28
Шаг 3. Понять аудиторию	39
Шаг 4. Рассчитать цифры	49
Шаг 5. Визуализировать идею	56
Шаг 6. Составить платформу концепции	64

Часть II

Реализация идеи	75
Шаг 7. Придумать название	77
Шаг 8. Подобрать команду	93
Шаг 9. Протестировать и запустить	112
Шаг 10. Собрать опыт пользователя	128
Шаг 11. А если что-то пошло не так? Ошибки и провалы	140
Шаг 12. Когда всё пошло как нужно, и даже лучше	153

Заключение. Самая важная идея	163
Приложение. Полезные чек-листы	167

Предисловие и благодарности

Идея написать эту книгу возникла у меня из собственной потребности: когда-то вместе с командой, разрабатывая ресторанные концепции, мы пытались нащупать технологию создания концептуальных брендов. Однако в то время готовых методик и стратегий не нашлось, поэтому мы начали двигаться к собственной системе формирования и реализации проектов — фундаменту для построения успешного и процветающего бизнеса.

Мы регулярно фиксировали на бумаге отдельные алгоритмы, почерпнутые из книг и живого общения с интересными людьми, причём записывали не только успешные кейсы, но и ошибки. Вскоре мы поняли, что эти наработки могут быть полезны другим людям, которые, как и мы когда-то, только начинают свой путь в разработке концепций бренда.

В этой книге я постаралась изложить наш опыт простым и доступным языком, разумеется, с согласия команды,

с которой мы создавали и масштабировали проекты. Ведь без коллектива, преданного делу, и поддержки невозможно реализовать задуманное.

Особую благодарность хочу выразить людям, стоявшим у истоков компании «ЯсноРестораны». Мы вместе — вопреки всему: отсутствию опыта, допускаемым ошибкам, сложным рыночным обстоятельствам — находили в себе силы двигаться к намеченным целям, продолжать начатое дело, не сдаваться. Для многих наш пример был показательным, и к нам часто обращались с вопросами: как строить крупную компанию, формировать инновационные системы управления, оцифровывать каждый шаг и закладывать фундамент для будущего? Как развивать компанию с высоким темпом роста и при этом не терять энтузиазма для воплощения новых идей? Прямых ответов на эти вопросы в книге не будет, поскольку наш успех во многом обусловлен уникальными навыками и опытом моих коллег, но здесь вы найдёте множество полезных советов и подсказок от лучших в своём деле управленцев.

На старте мне хочется выразить восхищение и благодарность основателям бизнеса, о котором пойдёт речь. Эти специалисты создают продукты, вызывающие интерес на рынке и привлекающие к себе внимание клиентов, развивают бизнес на скорости X7, совершенствуют вкус и эстетику ресторанного дела, создают технологичные компании с жёсткими стандартами качества и предоставляют партнёрам возможность получать высокую доходность благодаря прибыльной бизнес-модели. И всё это они делают одновременно.

Введение.

Идеи, которые с нами случаются

Когда я только начинала карьеру в одной крупной ресторанной компании, меня сразу предупредили: на общих собраниях не высказываемся, слушаем собственника и молчим. В этом месте работала строгая иерархия, и перед одним из больших начальников все сотрудники ходили на цыпочках: на собраниях он нередко устраивал разбор полётов, позволял себе нешуточно повышать голос, так что вклиниваться с предложениями никто не рисковал. Первое моё собрание началось ровно так, как мне описывали: начальник громко выражал недовольство, ругал сотрудников и критиковал рабочие процессы. Все действительно сидели и молчали. Завершая свою речь, он бросил что-то на стол, крикнул: «Вам всё ясно?!» — и, не дожидаясь ответа, повернул к выходу.

Я совершенно интуитивно, не думая о последствиях,  подала голос: «Нет, не всё». Мой босс шокированно

оглянулся и переспросил: «Что вам неясно?» Коллеги, сжавшись в предчувствии бури, поглядывали на меня как на сумасшедшую.

Сдавать назад было поздно, поэтому я продолжила: «Неясно, что делать дальше». Реакция босса была неожиданной. Он вдруг сел и сказал: «Боже, наконец-то в команде появился человек, которому нужна ясность».

Как оказалось, эта почти комичная ситуация стала отражением главного принципа, которого я придерживаюсь и в жизни, и в работе: всюду искать ясность. Моя книга создаётся в таком же внутреннем порыве. Я хочу максимально честно поделиться опытом, который собрала в ходе долгой работы с идеями и их реализацией. Если вы ищете понятное руководство, которое подскажет последовательность действий, сориентирует в правилах игры и поможет воплотить вашу концептуальную идею в реальность, то оно перед вами.

Мы вместе пройдем от стартовой точки, когда в голове только-только зарождается идея, до создания полноценного бизнеса на примере ресторанов. Вместе разработаем продукт, проанализируем будущую целевую аудиторию, продумаем визуальный ряд проекта, рассчитаем доходы и расходы. Все эти составляющие станут деталями конструктора, в виде которого я представляю концепцию. Дьявол, как известно, в мелочах.

В условиях сумасшедшей конкуренции каждый пытается придумать нечто уникальное, что выделит его среди остальных участников рынка. Это особенно заметно на примере индустрии — здесь стираются все грани, появляются интересные и отчасти безумные концепты, которые строятся вокруг одной персоны, предоставляющей ту или иную услугу. Чем ярче звучит заголовок, чем больше в нём оригинальности, или, как говорят психологи, «я-концепта», тем больше шансов у автора идеи выделиться на фоне конкурентов. В этом и заключается от-

Скажем, фирме, которая устанавливает стеклопакеты, ни к чему детально анализировать свои сильные стороны, если она одна в городе. Когда спрос превышает предложение, фирма может позволить себе быть «скучной». Если же на рынке появится новая или иностранная компания, предлагающая стекла в разы дешевле, первой фирме придётся шевелиться и срочно что-нибудь придумывать: представлять себя как отечественный бренд со стеклом высокого качества, сделанным в России, как компанию, в которой работают установщики экстра-класса, давно зарекомендовавшие себя на рынке.

Сегодня в ресторанном бизнесе, с которого началась моя история, без концептуального подхода существовать практически невозможно (хотя ещё в нулевых он был практически не нужен). Порог входа на рынок в этой сфере не слишком высок просто по количеству затрат.

Разрабатывать концепции ресторанов на самом деле увлекательно — это творческий процесс, вовлекающий всех его участников в безумный хоровод идей, который затягивает и не отпускает. Больше всего эмоций дарит момент открытия. Это всегда большая радость: создать место притяжения для множества людей, которые придут за порцией удовольствия от вкусной еды и приятной атмосферы.

Однако в условиях большой конкуренции легко ошибиться, что не раз случалось и с нашими командами. Я готова открыто поведать об успехах и провалах, которые привели нас к новому пониманию своей миссии. Часто вместо «я» в книге будет звучать «мы», поскольку я осознаю себя прежде всего частью команды. И успех, и ошибки мы делим на всех. «Я» остаётся для выражения сугубо личного мнения.

В 2011 г. компания, к команде которой я присоединилась позднее, считалась одним из самых успешных рестораторов на рынке. В её портфеле были пиццерии, ставившие рекорды по выручке, гриль-бары, в которые невозможно было попасть, и другие рестораны с самой высокой и быстрой

оборачиваемостью. У такого гиганта можно было многому научиться. Развитие шло полным ходом: открывались филиалы, планировалось создание большой сети по всей России. Случались и провалы: в ряде городов компании пришлось смириться с потерями миллионов долларов.

Выяснилось, что одним из слабых мест этого ресторатора стало наращивание числа управленцев: с каждым новым филиалом требовалось всё больше новых сотрудников в офис. Чем больше людей в управлении, тем выше издержки. Специалисты на управляющих должностях попросту не успевали компенсировать затраты — чтобы расти в быстром темпе, нужен был прочный фундамент и «технологии дальновидности».

Несмотря на сложности роста, один из основателей компании увидел большой потенциал бизнеса. Он предложил оттолкнуться не от ошибок компании, а от возможностей рынка. И компания полностью переоценила свою роль. Было решено на каждый ресторан посмотреть как на обособленную структурную единицу и построить единую бизнес-модель. Нам предстояло сформировать такую структуру, которая будет поддерживать каждое заведение долгие годы.

Бизнес-модель, к которой мы пришли, во всём мире известна как франшиза с выплатой роялти. Получилось своего рода ноу-хау ресторанного бизнеса в среднем сегменте: есть брендодержатель с большим количеством опыта и технологий и есть партнёры. Вторые покупают по франшизе ресторан у первых, стабильно выплачивают роялти — за то, что их заведение постоянно поддерживает команда специалистов, которая помогает добиваться запланированной прибыли, обновлять продукт, набирать персонал, обучать его и так далее. Обо всём этом я поэтапно буду рассказывать в основной части книги.

Это было чисто технологическое решение: нам удалось создать систему, при которой происходило постоянное улучшение ресторанов, эффективное управление

каждым из них без наращивания числа сотрудников внутри отдельного заведения.

У многих в тот период были опасения: вдруг партнёры не станут платить роялти? Но мы знали, что в этом отношении будет для них побуждающим фактором. Мы решили заложить в общую систему такие инструменты развития, которые не может себе позволить самостоятельное заведение: усовершенствование технологии производства и контроля, обучение персонала, амбассадорство, определённые маркетинговые решения.

Роялти дало нам возможность принимать дорогие решения, неприемлемые для одного самостоятельного предприятия. Так, в 2020 г. компания начала переосмысливать себя как бренд: из B2C-компании мы перешли в два рынка, дополнив свой вектор развитием на поле B2B, и переквалифицировались в ресторанный технологическую компанию.

Трансформация завершилась в 2021-м, когда появилось новое название — «ЯсноРестораны». Как вы понимаете, имя было выбрано не случайно. В процессе мозгового штурма, когда мы с командой обсуждали ценности компании и генерировали идеи относительно её названия, кто-то предложил шутки ради выяснить, какое слово чаще всего употребляется в общем чате. Словом этим оказалось «ясно». Казалось бы, такое незамысловатое и повседневное. Однако в нашем случае оно завершало каждый диалог.

Так родилась наша концепция — ясность во всём. Наше основное правило: если не хватает мотивации что-то сделать, значит, не хватает ясности, то есть не до конца понятно, что именно следует предпринять.

Основная деятельность нашей компании заключается в разработке и производстве технологических продуктов и в предоставлении технологии как услуги для создания гостеприимных и вкусных ресторанов под нашими брендами. Весь опыт, который мы накопили, работая над концепциями ресторанов, я проанализировала и обобщила,

а теперь хочу поделиться им с вами, скромно надеясь, что кому-то это будет нужно и полезно.

Цель этой книги — выйти за рамки обычных советов. Мне хотелось бы предложить нечто большее тем, кто думает о создании своего проекта: практическую перспективу, которую можно будет применять в конкретных профессиональных ситуациях.

Советы в классическом виде похожи на витамины: они могут временно облегчить симптомы, но если в организме наблюдается общий дефицит каких-то элементов, то простые решения не помогут. Так бывает и с бизнесом, когда не хватает идей, смыслов или технологий.

Если у идеи нет крепкого фундамента, на «витаминах» его не построишь. Важно применять глобальный подход, переосмысливать, анализировать чужой опыт и адаптировать выводы под свою ситуацию. Эта книга представляет собой именно такую глубокую ретроспективу от компании, занимающейся ресторанами, хотя наши наработки можно применять в любой сфере.

Если вы брендолог, менеджер крупного или среднего звена, маркетолог, будущий предприниматель, эта книга для вас. Вы можете прочитать её от начала до конца, следуя по этапам создания проекта в хронологическом порядке, а можете открывать на самых интересных и актуальных для вас главах: например, об источниках идей и мозговом штурме или о бизнес-модели.

Моя карьера начиналась в маркетинге, поэтому я часто буду смотреть на концепции именно с продуктовой точки зрения. В университетские годы я работала на рекламных акциях и постепенно создала своё промоагентство с разнообразными клиентами, в том числе и ресторанными сетями. Один из таких клиентов предложил мне перейти в их штат на должность маркетолога, при этом вся моя команда энтузиастов-рекламщиков получила возможность перейти туда вместе со мной. Так началась моя карьера в ресторанном бизнесе.

Через 12 лет я перешла в команду будущего «Ясно», которая уверенно развивала существующие бренды и не подзревала о создании новых, которые совсем скоро мы разработаем и начнём выводить на рынок. Здесь я стала бренд-директором, а дальше соавтором новых проектов, и мы вместе занялись первым проектом грузинского ресторана, который успешно вышел на рынок и быстро масштабировался.

Если у вас есть интерес к трансформациям, то вы знаете о концепции Run — Change — Disrupt¹: Run — поддержка текущих процессов и операций; Change — внедрение новых продуктов и технологий; Disrupt — поддержка стартапов, внедрение новых бизнес-моделей.

Сейчас в компании «Ясно» я руковожу трансформационным офисом, команда которого полностью сосредоточена на системе Change. Мы разрабатываем новые инструменты и технологии, благодаря которым успешно функционируют рестораны, но также выходим и за рамки ресторанного бизнеса. Например, незадолго до выпуска книги мы с командой создали корпоративный университет для обучения наших топ-менеджеров и директоров ресторанов, а также создали отдел по развитию новых территорий.

Прежде чем вы приступите к чтению основной части, хочу ознакомить вас с ресторанами, которые часто буду упоминать на страницах этой книги. Сейчас мы интенсивно растём. За последние пять лет по всей России открылось больше 30 ресторанов под нашими брендами. А запросы на открытие точки франшизы поступают каждый день из самых разных уголков нашей страны — от Калининграда до Владивостока.

¹ Стратегический подход к управлению бизнесом, разработанный компанией Gartner. Согласно этому подходу ресурсы и инвестиции распределяются между тремя основными векторами развития организации: операционной деятельностью, управлением изменениями и стимулированием инноваций. — *Здесь и далее примечания редактора, если не указано иное.*

Вы не раз встретите упоминание PEOPLE'S — бара с духом мегаполиса, куда гости приходят за стаканом пива и сочным бургером.

Познакомьтесь с «Хочу Пури» — под этим брендом в 2018 г. мы открыли первый ресторан, а в декабре 2023-го — уже 20-й. Бизнес растёт и развивается, а ресторан радует гостей горячей выпечкой из печи и окружает заботой каждого посетителя.

В 2019 г. мы открыли первый «Горячий цех» — ресторан в центре Новосибирска, чьё меню построено на технологиях работы с мясом, приготовленным на открытом огне. Сейчас эта концепция появляется во многих других городах России.

Другая концепция — «Хлеб и Нино», ресторан в духе кавказской дачи, который передаёт атмосферу Грузии.

И наконец, частый гость книги — гастрономическая концепция TWENTY TWO, где подаются эклектичные блюда 22 кухонь мира.

Все наши проекты стали обладателями Национальной премии ресторанного бизнеса «Пальмовая ветвь».

Вам встретятся и названия ресторанов наших коллег и партнёров, с которыми я имею счастье сравнивать наш собственный опыт. Также я поделюсь с вами кейсами из образовательной деятельности и практического нетворкинга.

Хотя большинство примеров будет связано с ресторанным бизнесом, подход к разработке концептуальных идей для них пригодится, как я уже говорила, людям из самых разных сфер. Немало пользы извлечёт для себя и владелец салона красоты, и предприниматель, планирующий открыть автомойку. Объединяющим началом для всех нас служит концептуальность, которая отличает одно заведение от ряда подобных.

Часть I

От идеи —
к концепции

Шаг 1. Придумать идею

Мы часто представляем идею в виде лампочки, которая вспыхивает в голове — внезапно и словно без нашего участия. В действительности этот свет зажигается благодаря долгому и внимательному наблюдению за миром, когда самые разные впечатления, переплетаясь между собой, наконец складываются в нечто новое.

Если вас, охваченного желанием создать свой проект, вдруг посещает озарение, первым делом сядьте, успокойтесь, не поддавайтесь ажиотажу, каким бы блестящим ни казался вам ваш замысел. Из этого пока сырого материала предстоит создать полноценную долговечную концепцию. Образно говоря, вашей команде нужно собрать конструктор, кубики которого — все те данные, что привели вас к идее.

Откуда берутся кубики для конструктора? Источников великое множество. Их ещё называют драйвером, триггером, толчком, точкой опоры — любая идея должна оттолкнуться от чего-то, прежде чем явиться в мир. В одной из книг по развитию бизнеса я прочитала, что идея якобы начинается с чистого листа. С этой мыслью я не согласна — ничто не появляется из вакуума.

Так с чего же начать сборку своего конструктора?

Рациональный ресурс

Мы с моей командой смотрим на мир сквозь призму ресторанного бизнеса, и часто черновую концепцию будущего ресторана мы разрабатываем, отталкиваясь от особенностей помещения, в котором его планируют создать.

Однажды мы зашли в ещё совершенно пустое место в одном из исторических зданий Новосибирска, где планировали открыть новое заведение. От увиденного я, признаюсь, застыла на пару минут: центр города, памятник архитектуры, 1000 квадратных метров, окна, выходящие на центральную улицу, и фактурные кирпичные стены.

При таких данных здесь следовало разместить что-то «вечное», такое, что никогда не надоеет, ведь для окупаемости проекта подобного масштаба необходима постоянная большая аудитория, а в заведениях городов без туристического потока появляются одни и те же люди, которые досконально знают меню. Как попасть в их предпочтения настолько, чтобы им захотелось приходить сюда снова и снова?

Прокручивая тему вечного, начинаешь вспоминать: а что готовили **всегда**? Мы задавали себе такие вопросы: у каких блюд самая долгая история? от чего большинству людей сложно отказаться? какие вкусы соблазняют и доставляют максимум удовольствия?

С первобытных времён люди охотились, а потом научились разводить огонь. Вот он, прообраз сердца дома, места единения семьи, не потерявший актуальности и сегодня. Огонь дарит тепло и ощущение уюта — то, что нужно для большого ресторана.

Так из разных микроидей, которые мы собирали во едино, родилась полноценная концепция кухни открытого огня, которая воплотилась в проекте ресторана «Горячий цех», чья история началась в Новосибирске. Тема откликнулась публике, как и задумывалось. Об этом проекте я буду рассказывать ещё не раз.

Итак, вдохновлялись мы реально существующим пространством, которое требовало правильного заполнения.

Анализ исходных данных — первый этап при разработке идеи.

В других отраслях поиск идеи не обязательно определяется характеристиками пространства, но для целостной концепции нужен рациональный источник.

Оглянитесь. Что именно из окружающих вас вещей может подтолкнуть к созданию концепции? Например, новое оборудование, которое вы осваиваете, свободный домен для сайта, а может быть, крупное событие или неожиданно появившийся в вашей жизни специалист. Пусть это станет точкой опоры в той области, в которой вы хотите создать проект.

Эмоция

В современном контексте эмоциональные драйверы и триггеры всё больше доминируют в бизнесе. Чувства, желания, мечты двигали бизнес и раньше, но теперь мотиваторы всё чаще связаны с ценностями. Курсы, коучинг, разные тренинги постоянно стимулируют нас к реализации, творчеству и работе для себя и других.

Однажды на обучении в нашем корпоративном университете состоялся разговор о том, как изменить свою жизнь. Всех сотрудников спрашивали, к чему конкретно они стремятся. В ответ часто звучала фраза: «Хочу выбирать себя». Надо заметить, что желание ставить свои ценности и принципы на первое место может быть действенным эмоциональным триггером для движения в бизнесе. Особенно в момент создания чего-либо. Эта мотивация (при правильном её использовании) способна превратиться в чистую энергию, которую ты вкладываешь в создание своего дела.

Проблема в том, что подобного драйвера может хватить ненадолго: по своей сути такое желание довольно поверхностно, поэтому уже на этапе реализации концепция может пострадать. Человек, охваченный энтузиазмом, склонен не замечать какие-то важные детали. Грубо говоря, это похоже на ситуацию, когда перед сном кажется, будто в голову пришла гениальная мысль, а наутро, которое, как известно, вечера мудренее, понимаешь, что задумку или невозможно осуществить, или она попросту не так оригинальна, как представлялось вначале.

Осмысление идеи — обязательный этап работы над брендом: нужно рефлексировать и анализировать, чтобы не создавать концепцию-пустышку, а наполнять её значимым содержанием. При этом, конечно, желание создать что-то своё с нуля всё равно может привести к успеху. Просто каждое действие должно согласовываться с экспертизой.

В моей команде был случай, когда талантливый управленец ушёл из компании только потому, что начал чувствовать себя на этом месте чересчур комфортно. Условия существования и работы стали предсказуемы, и в какой-то момент у него появился страх, что его затянет это болото. Поэтому мой коллега начал своё дело и не прогорел — экспертиза управления ресторанными проектами теперь всегда при нём, а значит, шансы на успех выше, чем у многих конкурентов.

Конечно, известен ещё один драйвер для развития идеи — желание зарабатывать. Не фокусироваться на том, чтобы творить оригинальные вещи, а быстро и умело делать деньги. В такой ситуации очень уместен франчайзинг.

У многих людей в России есть деньги для инвестиций, но при этом мало кто из них умеет создавать что-то с нуля. Может не хватать идеи, а время на ошибки и фальстарты терять не хочется. Поэтому желание заработать и грамотно инвестировать сводится к открытию франшизы. Так можно избежать потери денег, времени и вообще снизить риски для себя в бизнесе.

В целом все эти ресурсы апеллируют к ярким чувствам. Я всегда транслирую команде, что эмоция — это некая сигнальная функция, которую мы сообщаем другим людям, когда чего-нибудь очень хотим. Поэтому без эмоции создать успешный бизнес очень сложно — мотивация вам нужна как воздух. Хватайтесь за свою эмоцию и используйте её для творчества: если войти в состояние потока, идеи будут приходить легко.

Экспертиза

Ещё одной точкой опоры при генерации идеи может быть компетенция — когда один или два человека умеют делать что-то настолько хорошо, что вокруг этой способности строится вся концепция.

В 2018 г. мы с командой запускали проект «Хочу Пури» — ресторан, созданный благодаря команде мастеров, готовивших потрясающие грузинские блюда. Сомнений в том, какая кухня станет центром концепции, не было. Но как сделать её ярче на фоне аналогов? Мы решили концепцию усилить и отправились колесить по Грузии. Мы собирали редкие рецепты, пробовали самые разные блюда, продумывали меню. Постепенно кубики сложились в целостную картинку ресторана, ориентированного на производство горячего хлеба — ещё одного продукта, который обладает вечным магнетизмом.

Экспертиза — один из самых популярных толчков к созданию концептуального бизнеса. Полезные навыки и мастерство можно и нужно дарить людям.

Часто концепция строится на сочетании опыта с оригинальной задумкой. В этом случае существующие умения должны трансформироваться в реальный продукт. Например, бизнесмены, которые поставляют муку, досконально разбираются в качестве такой продукции и сельском хозяйстве в целом. Их следующим логичным шагом будет открытие пекарни. Знание определённой сферы они преобразуют в новый продукт: булочки, сделанные на хорошей фермерской муке.

Важно понимать, как рационально использовать уже имеющиеся навыки, ведь это ваша сильная сторона, ваше достоинство. Подумайте, как можно применить то, что вы умеете, для создания чего-то по-настоящему востребованного.

Оба этих подхода — старт от существующего помещения либо от компетенции — требуют рефлексии, анализа, а также взгляда внутрь себя (что моя команда умеет лучшего всего?) и вовне (что есть вокруг меня?).

Потребность

21 | Самое интересное, что успешные концепции чаще рождаются из другого источника — потребности, уже

существующей на рынке. Это значимый кубик конструктора, который может усилить или разрушить проект.

Людам всегда что-нибудь нужно, они ищут новые вещи и впечатления. Однако есть такие места, где нет не только нового, но и необходимого. При создании концепции важно уметь ощущать и оценивать тренды, нащупывать их, прорабатывать. И, конечно, подробно проверять и анализировать: насколько эта потребность доминирует на рынке? как долго она будет существовать? Всё это напрямую повлияет на жизнеспособность бизнеса, поэтому здесь важно не ошибиться. Но если удастся точно попасть в потребность, такая концепция будет максимально эффективной и прослужит долго.

Множество бизнесов строится на основе того, что человек, замечая собственную потребность, создаёт продукт, который становится востребованным среди широкой аудитории. Простой пример: на автобусных остановках хочется быстро чем-нибудь перекусить — так и появляется фастфуд. Быстро, удобно, сытно. Другой пример: трудно найти простой, но эргономичный стеллаж, который вписался бы в любой интерьер. Вот вам и основа для крупного мебельного бизнеса. Думаю, вы уже догадались, чей это кейс.

В этих случаях индивидуальная потребность отражает нужды большого числа людей и создаёт спрос на рынке. Однако существует и обратная ситуация, когда предприниматели ошибочно полагают, что их личные потребности совпадают с потребностями многих. Это может привести к запуску неудачных стартапов. Например, конфеты с начинкой из базилика не нашли своего потребителя, несмотря на растущий рынок необычных сладостей.

Как искать потребность? Можно прислушиваться к себе и окружению, брать интервью у потенциальной аудитории продукта (об этом мы ещё поговорим подробно), можно опираться на опыт других стран или пытаться искать пробелы на рынке: чего здесь не хватает? как можно закрыть эту нишу?

Когда потребность найдена, следующий важный шаг — её тестирование, проверка продукта на жизнеспособность.

Перед запуском концепции «Хочу Пури» мы проводили тестирование. В целом было ясно, что уже есть макротренд на грузинскую кухню, но требовалось проанализировать потребности конкретного города. Рестораны там были перегружены повторяющимися меню: острые узбекские блюда, скучноватые пицца и бургеры.

К грузинской кухне почти всегда есть интерес. Это приятная вкусная еда с хлебом и мясом, которая, как правило, не надоедает. Но нам важно было протестировать наше понимание рынка: нужен ли этому городу такой продукт?

Чтобы рассчитать это, мы обратились к популярной в городе сети баров в американском стиле. В них мы запустили тренд-меню¹, в котором меняли позиции и блюда, а потом анализировали, какие из них самые востребованные. Пришла очередь и грузинской кухни. Как обыграть подачу столь специфических блюд в американском баре? Немного креатива — и родилось название «Вай-вай Джорджия» с намёком на совпадение английского варианта названия страны и американского штата.

Когда пришло время и мы стали подсчитывать, сколько посетителей заказали ключевые блюда, вся команда испытала приятный шок: рейтинг тренд-меню составил +25%. То есть блюдо из него заказывал каждый четвёртый гость!

Заметим, что тестирование происходило в баре, куда люди приходят прежде всего за алкоголем, а в этом сегменте ресторанного бизнеса не всегда предполагается плотный ужин. Так наша гипотеза подтвердилась моментально: грузинская кухня действительно нужна и за ней будут возвращаться. Следующим нашим шагом стало открытие грузинского ресторана.

Такой подход к тестированию называется MVP (от англ. minimum viable product — «минимально жизнеспособный продукт»). Эта технология, которая помогает «снимать» спрос с рынка, высчитывать его и замерять, широко используется в стартапах. По сути, MVP — это базовая версия нового продукта, содержащая только самые необходимые его функции и созданная с минимальными затратами времени и усилий. Цель этого инструмента — быстро запустить продукт на рынок, чтобы получить обратную связь от реальных пользователей и понять, стоит ли развивать идею.

Применять MVP можно по-разному. В нашем случае с баром мы проверили потребность самым простым способом, предложив грузинскую кухню гостям, которых, казалось бы, интересовало совсем другое. А если мы создаём интернет-магазин, то можно начать с небольшого ассортимента товаров и базового дизайна сайта — чтобы проверить, есть ли спрос на товары, есть ли у пользователей интерес к нам и удобен ли им наш функционал.

Но экспериментировать с MVP можно, только тщательно анализируя результаты каждого этапа. **Сырую идею важно проверять на прочность, предлагая потенциальным клиентам базовую версию нового продукта.** Это называется «продать видение», то есть найти ранних последователей, понять, кто выбирает этот продукт и как много покупателей. Такой подход очень помогает минимизировать риски, сэкономить время и ресурсы.

Этот инструмент, аналитический по своему характеру, — ещё один рациональный источник, элемент под названием «концепция» в многосоставном конструкторе.

Конкуренция

Другой источник зарождения идеи — конкуренция. Специфический инструмент, который можно понимать по-разному. Конечно, прежде всего под конкуренцией

подразумевается борьба, соперничество с кем-то «другим» — бизнесом или человеком.

Если концепция создаётся от обратного (то есть для того, чтобы противопоставить наше предложение похожим вариантам на рынке), то нужно адекватно оценивать свои силы. Да, такой триггер здорово продвигает бизнес, торопит, заставляет обгонять других и способствует дальнейшему развитию. В подобных случаях решающую роль играет личность предпринимателя, который умеет и любит соперничать. Способность конкурировать — это талант.

Раньше мне чисто по-человечески было трудно понять, как соперничество может нравиться. В детстве, когда меня, как и остальных малышей, водили на плавание или занятия другими видами спорта, участие в соревнованиях меня совершенно не бодрило. Не случилось этого и потом, но я понимаю почему.

Сотрудники больших корпораций часто проходят разные диагностики, позволяющие оценивать их сильные и слабые стороны. Например, существует известный среди коучей тест Gallup, так называемая система 34 талантов, — большой опросник, после прохождения которого каждому участнику выдают список его сильных сторон. Первые пять — ключевые, наиболее ярко выраженные качества.

Такие тесты помогают собрать команду с максимально гармонирующими способностями. Если каждый участник группы топ-менеджеров в числе основных своих пяти талантов будет иметь тягу к конкуренции, то получится безумная гремучая смесь. Лучше всего, когда в команде есть один человек с таким талантом, — он будет направлять свою суперспособность во внешний мир, соревноваться с другими и тем самым развивать ваш бизнес.

Мы также проводили эти тесты, и в числе моих ведущих талантов стремление к конкуренции не было выявлено: на первом месте стояло «генерирование идей», а вот тяга

к соперничеству оказалась где-то на 33-м месте из 34. Это сразу меня успокоило, хотя раньше казалось, что умение соперничать — некий мастхэв для успешного существования в мире предпринимательства. Далеко не всем нужно быть акулами, хотя для кого-то конкуренция — источник идей и вдохновения. Этим лучше не увлекаться. Скорее, стоит действовать системно и поэтапно, иногда «спуская» желание соперничать с крепкого поводка.

Ещё лучше конкурировать не с другими производителями, а с клиентами. Мысль кажется парадоксальной, но, если задуматься, наш рыночный «неприятель» — это человек, которому ничего не хочется. Ну зачем идти сегодня в ресторан, если можно полежать с чипсами на диване? Зачем покупать новую одежду, если в любимой старой толстовке так уютно?

Нужно создать такую концепцию бизнеса, чтобы человеку этот продукт стал необходим, чтобы ему захотелось потратить на него деньги и осознанно выйти за ним из своей тёплой квартиры. Концепция бизнеса должна «цеплять» потребителя. Думайте о клиенте, анализируйте его потребности и конкурируйте с его инертностью.

Тренды

Ещё один вариант развития идеи, источником которой является эмоция, — это стремление следовать трендам. Если вы ориентируетесь на уже существующий успешный тренд, не пытайтесь воссоздать его во всех деталях, используйте как неплохой источник вдохновения.

Создание проекта в нарастающем тренде обычно подразумевает использование лишь его паттерна, многие детали переосмысливаются. Есть такой пример: инфлюенсер из России ориентируется на паттерн бизнеса популярного иностранного блогера, но при этом меняет продукт под себя, трансформирует его внешний вид, хотя применяет похожие маркетинговые инструменты.

Попытка большинства производителей влиться в какой-нибудь существующий тренд может привести к рыночному однообразию. Это происходит постоянно: несколько лет назад стали популярны инфопродукты и гайды всевозможных форматов, и очень скоро рынок заполнился самыми разными и одновременно схожими между собой файлами с советами на все случаи жизни.

Не стоит смотреть на мейнстримы свысока: невозможно создать успешный бизнес-сценарий без анализа уже существующих трендов. Но важно наполнять бизнес-сценарий авторскими смыслами, иначе велик риск неосознанно сделать что-то очень близкое к продукции других игроков вашего рынка.

Здесь важно понимать разницу между микротрендами и метатрендами. Например, многие инфопродукты остаются на уровне «микро»: быстро взлетают и быстро падают. Мода, как известно, меняется с бешеной скоростью. Что-то модно, что-то вечно. В отличие от микротрендов, метатренды — это долгосрочные фундаментальные тенденции, которые формируют и изменяют отрасли или общество в целом. Это более стабильные и устойчивые направления, которые сохраняют свою актуальность на протяжении многих лет.

Если правильно следовать метатрендам, почти наверняка получится успешный сценарий. Об этом мы ещё поговорим в главе, посвящённой продукту, а пока остановимся на такой мысли: **фокус на вечном — гарантия того, что проект долго будет актуальным и востребованным.**

Идеальная комбинация

Среди перечисленного одно не отменяет другого, а, скорее, дополняет его. Если продолжать аналогию концепции с конструктором, то она собирается из всех этих факторов, пусть и не всегда равномерно.

Двигаться в создании концепции можно от чего угодно, даже от всем понятной любви к делу. Главное — не просто гореть эмоцией, а понимать структуру процесса.

Всегда стоит помнить о следующем: лучше всего работает совокупность всех этих факторов, обязательно сочетание рационального и эмоционального. А если конкретно, то максимальная эффективность складывается из трёх аспектов:

- 1) компетенция, то есть наличие какой-либо экспертности (производство и продажа);
- 2) потребность в этом продукте, общая для большой аудитории;
- 3) эмоции (мечта, желание самореализоваться, совершить прорыв) — это бензин для запуска.

По опыту, такая комбинация идеальна для претворения идеи в жизнь. Бизнес может стартовать с любой из этих точек, но важно их уравновесить.

Бывает и такое, что за разные «направления» отвечают разные люди. Например, один партнёр занимается поиском рациональных параметров, пока другой вкладывается в бизнес эмоционально. А иногда достаточно только любви к своему делу: часто вдохновение и искренняя заинтересованность становятся благодатной почвой для развития экспертности.

Подойдите к сбору своего конструктора осознанно. Появление идеи, а тем более создание из неё функционирующего проекта, — это всегда уникальный процесс.

Шаг 2. Разработать продукт

Продукт — первое, о чём следует подумать предпринимателю, который берётся за реализацию своей идеи. Что мы собираемся предложить клиенту? Все детали

концепции — дизайн, интонация бренда, команда — будут атомами крутиться вокруг этого ядра. Продукт неотрывен от потребителя, и именно эта связь поддерживает жизнеспособность бизнеса. В этой главе мы сфокусируемся на разработке сильного и успешного продукта, а для этого разберём основные вопросы, которые предприниматель должен задать себе на начальных этапах.

Создание продукта — процесс исследовательского толка, в ходе которого мы разбираемся, придут ли за продуктом клиенты, вернутся ли они к нам вновь, есть ли у проекта потенциал для развития и так далее и так далее.

Задавать вопросы о продукте — значит проверять его на устойчивость. В этой главе мы осветим ключевые вопросы. Что за продукт мы создаём? Почему мы создаём именно такой продукт? Как проверить продукт? Что мы получим на выходе? В чём ценность именно этого продукта — в уникальности, низкой цене, доступности или сервисной сопровождающей?

Что за продукт мы создаём?

Когда на самых первых этапах создания идеи «Горячего цеха» в 2017 г. мы с командой разрабатывали «вечный» продукт, который никогда не надоеет, мы первым делом спросили себя: а что такое «вечный» продукт? Я уже рассказывала, что наша команда решила развивать идею кухни открытого огня. Открытый огонь — сердце ресторана, его яркая особенность, предопределяющая технологию приготовления блюд. Но что будет составлять основу этих блюд? Мы задумались, в чём суть кухни открытого огня, и надолго погрузились в захватывающее исследование, результатом которого стала убеждённость: наши «вечные» продукты — мясо и хлеб. В нашей команде есть гениальный (без преувеличения) бренд-шеф, увлечённый работой с мясом и тогда

альтернативными стейками¹, поэтому мы двигались быстро.

Кухня открытого огня очень разнообразна: можно готовить в печи, на гриле и вертеле. Есть ещё технологии копчения, приготовления блюд в американских смокерах². Какое многогранное может получиться меню! Это же уникальное торговое предложение. Подобных гастрономических решений — со всеми огненными примочками и сложными длительными (по 16–20 часов) технологиями приготовления мясных блюд — тогда ещё никто не предлагал.

Итак, мы решили остановиться на двух главных составляющих меню «Горячего цеха» — на мясе и хлебе, которые никогда не приедаются. Приготовить их можно массой способов. Понимая это, мы с командой отправились в путешествие с целью изучить кухни народов мира.

Первым пунктом назначения был Стамбул, откуда мы добрались до турецкой провинции. Здесь издавна готовят мясо на вертеле. Мы изучили технологический процесс, расспросили старожилов об особенностях этого способа приготовления мясных блюд. Один из них почти что на коленке набросал нам, как должен быть сконструирован настоящий вертел. Мы записывали самые разные детали: температура приготовления, объём мяса, скорость вращения вертела. Из этого родилась наша собственная модель вертела, который сможет работать в ресторане с большой аудиторией.

Дальше была Армения. Мы ехали с ожиданием, что откроем для себя секрет приготовления настоящего

¹ Вследствие санкций 2014 г. на продуктовом рынке России появилось альтернативное сырьё — нетрадиционные части туши, такие, например, как лопатка, требующие качественно новых подходов и технологий приготовления, чтобы по вкусу и текстуре это мясо не уступало классическим стейкам. — *Прим. авт.*

² Американский, или техасский, смокер — устройство, совмещающее в себе функции гриля, мангала, коптильни и даже дровяной печи.

кавказского шашлыка. Оказалось, что мы стали жертвами стереотипов. В маленькой горной Армении коровы пасутся в основном на высоких склонах. Из-за этого им приходится много подниматься и спускаться, то есть они худее и жилистее, чем коровы с равнинных местностей. Мясо армянских коров, пасущихся на высоких склонах, само по себе достаточно жёсткое. Но это открытие подарило нам массу новых решений, как добиться нежной текстуры мяса, сохранив все его самые важные и полезные элементы и, главное, вкус. Мы скрупулёзно записывали любую информацию, хотя уже тогда понимали, что в нашем ресторане продукт будет немного другой.

Позже в одной из деревушек нас научили готовить лепёшки в открытой печи. Дальше было ещё много интересного: поездки, консультации онлайн и офлайн. Мы были открыты ко всем новым знаниям, которые могли почерпнуть в путешествии, с радостью и благодарностью воспринимали их.

На основе проведённого исследования нам удалось создать меню со множеством интересных позиций. «Звездой» кухни стал брискет — большая восьмикилограммовая говяжья вырезка, которая 16 часов коптится на ольховой щепе.

Каждую пятницу и субботу в «Горячем цехе» проходит брискет-тайм: после долгих 16 часов приготовления под фирменный джингл ресторана и аплодисменты зала кулинары достают из коптильни гигантскую сочную грудину. Брикет находится под ежеминутным контролем шефа, и только он знает баланс всех 16 специй, необходимых для его приготовления. Это блюдо стало центром концепции ресторана и гвоздём пятнично-субботней программы: в эти дни в заведение просто не попасть, резервировать столик приходится за несколько недель.

А с бренд-шефом «Хочу Пури» мы длительное время ездили по Грузии, собирая разные варианты приготовления всех возможных хачапури и лепёшек. Даже специально

посетили местечко под Батуми, где одна грузинская семья испокон веков хранит секрет приготовления хачапури по-аджарски. Сейчас в рестораны «Хочу Пури» стоят очереди, что для нас — лучшее признание, ведь для достижения идеального сочетания качества и вкуса этого блюда мы трудились много лет.

Формирование бренда происходит постепенно, в ходе длительных исследований и творческих поисков. Но вопрос «Что за продукт мы создаём?» — это базовая задача для начала разработки классной концепции. Мы обязательно продумываем, что уникального есть в нашем бизнесе. Как только находим точку опоры, например хлеб и мясо, ищем способы выделить эти продукты на рынке. И здесь можно спросить себя: почему мы принимаем именно такие решения?

Почему мы создаём именно такой продукт?

Потому что стратегия продуктовой уникальности — самая выгодная. Эта мысль не нова: ещё в маркетинговой модели 4P (product, price, place, promotion), созданной Джеромом Маккарти в 1960-х гг., первое место отводилось продукту. Как я уже говорила, именно о продукте мы думаем в первую очередь при разработке концепции.

Итак, опереться на продукт в процессе создания концепции — самое понятное, что вы можете сделать. Этот подход прозрачен и рационален. Если я захочу стейк, пойду в ресторан, в котором хорошо его делают. Если мне захочется выпечки, отправлюсь в булочную. Другой вопрос, какую именно булочную я выберу. Определяющим критерием может стать как близость к дому, так и качество продукта.

Продуктом проще всего закрыть потребность: людям, как правило, нужно что-то конкретное, и они ищут это на рынке. Талантливый предприниматель чуток к нуждам потенциальных потребителей. Мы говорили об этом

в прошлой главе как о «точке опоры» в поиске идеи, но этот же пункт стоит использовать и при разработке продукта. Если конкретно, то здесь стоит задать себе такой вопрос: я знаю, какой у меня будет продукт, но какую именно потребность я им закрою?

Ещё несколько лет назад в России было популярно открывать рестораны в стиле лофт. Бетонные или кирпичные стены, много стекла и металла, открытые электропровода и воздуховоды. В Москве этот стиль быстро нашёл своих приверженцев, а вскоре «копипасты» таких ресторанов стали появляться в других городах нашей страны.

Проблема в том, что мода быстротечна. Погнавшись за недолговечным трендом, владельцы лофтов недооценили реальную потребность рынка: людей больше интересует комфорт, чем бетон и стекло. Как ни крути, мало что способно соперничать с горячим чаем на мягком диванчике при тёплом свете (особенно в небольших городах). Недооценка глубинных желаний приводит к фейлам. Нужно изучать аудиторию (подробнее об этом мы ещё поговорим в третьей главе), анализировать рынок и не действовать сгоряча, «на хайпе».

Давайте потренируемся и представим, что мы открываем кафе с акцентом на вкусные и разнообразные завтраки. У нас есть классное пространство и талантливый шеф. Теперь нужно задать себе вопросы о продукте и проверить его уникальность.

- Что я буду делать? → Завтраки.
- В чём уникальность моих блюд? → Фермерские продукты или меню завтраков со всего света.
- Какую потребность я этим закрою? → Люди смогут сэкономить время на приготовлении еды и полноценно позавтракать вне дома либо совместить завтрак с рабочей встречей. А может, я руководствуюсь идеей причастности к тем, кто никуда не торопится и наслаждается началом каждого дня.

Создавайте что-то понятное и конкретное — продукт, который потребитель будет вспоминать с теплом. Пусть ваши клиенты думают: «Вот бы сейчас панкейков из того кафе на набережной», — и приходят к вам за этими особыми панкейками снова и снова.

Как проверить продукт?

Интуиция может подвести любого, всё-таки предприниматели и маркетологи не экстрасенсы. Поэтому тестирование продукта — один из важнейших шагов в создании концепции.

Самый очевидный пример ошибки в выборе продукта — это моноконцепции в маленьких городах. Представим себе город с населением до миллиона. Здесь живут люди со средним достатком, нет туристического потока, и вдруг в одном из районов открывается бургерная. В этом ресторане могут подавать очень хорошие бургеры — с сочной натуральной котлетой, тёплыми хрустящими булочками, свежими овощами, но люди в какой-то момент начинают реже сюда приходить. Почему?

Во-первых, круг посетителей довольно ограничен, потому что город небольшой, а значит, продукт со временем неминуемо приедается: когда гости перепробуют все позиции в меню, оно им наскучит. Во-вторых, для многих цена качественного бургера может оказаться неподъёмной, если говорить о походах в ресторан на постоянной основе. А по бизнес-модели бургерной нужно, чтобы гости приходили сюда почти ежедневно. Как этого добиться? Только за счёт развития лояльности клиентов, с чем не каждое заведение умеет работать.

Поэтому в маленьких городах лучше работают рестораны с обширным меню, из которого можно выбрать позиции в разных ценовых категориях, а бургеры оставить для формата быстрых закусок с очень низкой арендой и затратами.