

Сергей Горбунов,
генеральный директор компании UCS



В ресторанном бизнесе нет готовых формул успеха или заведомо выигрышных концепций. Любой ресторан, кафе или бар, пиццерия или бургерная — это прежде всего воплощение мечты и страсти его создателя-ресторатора. И каждый раз это проверка на прочность и изнуряющая работа всего коллектива над качеством блюд, построением взаимодействия с гостями, созданием уюта и собственной неповторимой атмосферы, ежедневного труда по формированию команды профессионалов. Это эксперимент, в котором бывают и взлеты, и падения.

Еще сложнее дело обстоит с выстраиванием бизнеса по оказанию услуг общественного питания вне стен ресторана, когда конкурентными преимуществами становятся максимальная технологичность приготовления блюд, скорость обслуживания гостей, исчисляемая минутами и секундами, нестандартный маркетинг с креативным визуалом и знание возможностей digital среды.

Данная книга уникальна в своем роде. В ней сконцентрирован опыт успешных управленцев, которые смогли выстроить прибыльный бизнес, создав лучшую в городе службу доставки, организовав самый востребованный кейтеринг, открыв качественную фабрику-кухню и кулинарию с большим объемом продаж. На своем собственном примере авторы рассказывают о тех трудностях и препятствиях, с которыми им пришлось столкнуться на пути к успеху. Смелые решения, нестандартные подходы, максимальная самоотверженность, безграничная вера в свою команду и дело — реальные примеры того, как побеждать, — вот чем наполнен каждый кейс данного сборника.

Заслуживает невероятного уважения смелость авторов рассказать о своих первых шагах, собственных ошибках и способах их преодоления. Квинтэссенция персонального опыта, достижений, выводов в этой книге равносильна тому, как если бы вы получили персональные консультации от лучших практиков ресторанного рынка России. Прочитав «Ресторанный бизнес вне ресторана», вы обязательно найдете массу идей, как масштабировать и развивать ваш основной ресторанный бизнес.

ДОСТАВКА

6 БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Maison Dellos, **6**

«Додо Пицца», **20**

«Тануки», **28**

«Фудзияма», **38**

«Ланч Маркет», **46**

«Сушкоф и Дель Песто», **52**

Формат

Dellos Delivery



Владимир БУРДИН,

организатор сервиса доставки
компании Maison Dellos

Стартап на доставке

Компания Dellos Delivery начала свою работу в 2011 году в рамках ресторанного Дома Maison Dellos. По сути, это был стартап. Первоначальные инвестиции состояли из двух столов, одного компьютера и одного телефона. Спустя 5 лет проект превратился в структуру, которая зарабатывает хорошие деньги. Среднегодовой прирост Maison Dellos по доставке составляет 30%.

Запуск сервиса доставки занял два месяца. Вначале доставка работала на базе одного ресторана. В то время у нас были временные ограничения: служба доставки работала до 23.00. Сегодня доставка Dellos Delivery работает 24 часа, поскольку напрямую связана с круглосуточными ресторанами «Кафе Пушкинъ» и «Бочка». Постепенно доставка заработала при всех ресторанах полного цикла Maison Dellos.

Мы продумали технологии, в соответствии с которыми вся эта система может работать, открыли колл-центр с оператором, подобрали одноразовую посуду, придумали систему маркирования, термосумки, написали специальную учетную программу для операторов.

Конечно, большой бонус работы доставки Dellos Delivery состоит в том, что поддерживается базой из шести ресторанов. Стоит признать, что с одним рестораном компании не удалось бы зарабатывать на услуге доставки. Поэтому модные дорогие рестораны не могут позволить себе доставку. Да, у них могут быть курьеры, но это не станет монетизированной услугой, а лишь дополнительным сервисом.

Единственной проблемой при сборном заказе является увеличение времени доставки с учетом комплектации заказа блюд из разных ресторанов. Наш клиент с пониманием относится к формированию сборного заказа и не возражает подождать подольше. В целом в Dellos Delivery на доставку закладывается от 1,5 до 2 часов.

Искусство транспортировки

Мы столкнулись с такой проблемой, как эстетичное размещение еды в пластиковой посуде. Изучив рынок пластиковой посуды, в итоге остановили свой выбор на двух компаниях, которые предлагают красивую одноразовую посуду, пригодную для разогрева. Для меню доставки были подобраны ланч-боксы с двумя и тремя секциями.

Но необходимо помнить, что в соответствии с правилами Роспотребнадзора любая продукция, которая поставляется на доставку, должна охлаждаться до температуры +8°C. Весь ресторанный масс-маркет, доставляющий горячую пиццу или пироги, грубо нарушает это постановление. Конечно, для своих постоянных гостей, живущих неподалеку, Dellos Delivery организует доставку горячих блюд в специальных термосумках. Но все мы понимаем, что в среднем любое блюдо через 10 минут остывает. Как бы быстро ни ехала машина службы доставки, заказанное блюдо все равно требует разогрева. Когда служба доставки Dellos Delivery только начинала работу, были проведены консультации со всеми поварами Maison Dellos и изучено каждое блюдо в меню на предмет его транспортабельности.

Какие-то блюда не подходят для доставки, поскольку сильно теряют во внешнем виде и качестве после перевозки. К примеру, мелкорубленое мясо или закуски из куриной печени при повторном разогреве высыхают. Мы не доставляем суши. К доставке стейков относимся с осторожностью. Конечно же, стейк надо есть горячим. Но у Dellos Delivery есть клиенты, которые готовы зака-

Против аутсорса

Dellos Delivery работает на базе шести ресторанов Maison Dellos, в каждом из которых — свое регулярное и банкетное меню. Операторы службы в курсе всех дополнительных предложений и могут сделать необходимые корректировки в заказе по желанию гостя. Если гость хочет заказать, к примеру, закуски формата канapé, ни один оператор сторонних служб грамотно не расскажет о составе блюда так, как это сделает оператор Dellos Delivery. Когда клиент хочет, к примеру, салат оливье без зеленого горошка, мы вынуждены ему отказать, поскольку на кухне этот салат готовится для доставки заранее. Но оператор может объяснить, что такая опция будет возможна, если гость готов немного подождать.

К тому же меню в ресторанах довольно часто обновляется. В «Шинке» изменения в меню происходят ежемесячно. Для службы доставки на аутсорсе такая частота изменений была бы слишком высокой.

Ноу-хау Dellos Delivery — сборные заказы

Меню Dellos Delivery — это полная проекция ресторана. Поэтому так важно, чтобы служба доставки была в структуре компании. Оператор подскажет, какие блюда есть в меню, даст необходимые комментарии. Клиент не должен вызванивать все шесть ресторанов. Более того, если гость желает заказать часть блюд из «Пушкина», а часть — из «Шинка», то заказ доставляется под общим чеком. Есть клиенты, которые делают комплексные заказы по меню нескольких ресторанов через сайт. Эта фишка всем нравится. Выручка Dellos Delivery соответствует выручке полноценного ресторана. Другие московские рестораны пока не предлагают услугу одновременного сборного заказа. Мы сделали очень простую систему, по которой пробивается только один чек от одного юридического лица, а не десять чеков от разных компаний.

зывать готовые стейки из «Бочки», прекрасно понимая, что блюдо остывает при доставке. В этом случае к заказу прикладывается памятка, что стейк не нужно разогревать в микроволновке, а необходимо положить на сковороду и слегка разогреть в небольшом количестве масла. Предполагается, что гость доготовит блюдо дома.

В премиум-доставке внимание стоит уделять выкладке каждого блюда. Если вы положите сочные ингредиенты салата в один отсек, то овощи дадут сок, а салат будет выглядеть «уставшим». К определенной категории салатов прикладывается отдельная емкость для смешивания ингредиентов.

К сожалению, в меню доставки нет мороженого. Как бы мы ни обкладывали его льдом, оно все равно тает.

Автоматизация доставки

Мы взяли существующий программный продукт Aventa Soft и адаптировали под себя. Обработка заказа максимально автоматизирована. Заказ, поступивший в колл-центр или через интернет, фиксируется в базе и перенаправляется на кухню ресторанов, где отмечается по статусам: «принят», «в работе», «исполнен», «доставляется», «исполнен в доставке», «оплачен». Оператор, заходя в программу доставки, видит меню с деревом категорий, выбирает категорию «в работе» и понимает, где находятся заказы, которые были приняты, и где те заказы, которые еще не были отправлены в рестораны.

За все годы работы мы так и не подружились с треккерами. Зачем следить за «курьером-тихоходом» по карте с помощью треккера? Если он доставляет медленно, то это не наш курьер. Поэтому курьерской логистикой занимаются менеджеры-логисты, которые в режиме онлайн контролируют перемещение курьеров и решают все текущие проблемные вопросы. Менеджер ресторана принимает заказ и контролирует его выдачу. Для упрощения работы ме-

неджера на кухне предусмотрена функция комплектования. Чеки блюд, идущие на доставку, отмечены буквой «д». Повар видит чеки с маркировкой «д» и понимает, что эти блюда предназначены для доставки. Собранный заказ из цеха передается на стол выдачи.

В ресторане «Турандот» процесс комплектования заказа немного отличается, поскольку кухня расположена на нескольких этажах. Там есть свой комплектовщик, который проходит с накладной по этажам, собирает, укладывает заказ и доносит его до офиса. Затем заказ передается свободному курьеру.

Организация работы персонала

Состав службы доставки меняется в зависимости от сезона, так как затраты необходимо постоянно оптимизировать. На данный момент в состав Dellos Delivery входят два оператора колл-центра, отвечающих на звонки единой точки входа. Если оба оператора заняты, звонки переводятся на двух других операторов, которые сидят в ресторанах на улице 1905 года и на Тверском бульваре. В дневное время работает старший менеджер — руководитель группы операторов, который принимает большие заказы формата «Мини-торжество». Получается, что в колл-центре заняты пять человек.

Служба доставки работает круглосуточно. Однако заказы могут быть доставлены только по меню круглосуточных ресторанов. К примеру, из «Шинка», не работающего ночью, в ночное время заказ не может быть доставлен. Оператор сообщает клиенту о том, что, как только ресторан откроется, заказ привезут.

В штате курьеров Dellos Delivery 15 человек пеших курьеров и 15 автомобильных. Все они работают по своему графику. Пешие курьеры берут на себя доставку небольших заказов в близлежащих от ресторанов районах. Если совершен крупный заказ или требуется доставка в удаленный район Москвы и Московской области, к работе подключаются автомобильные курьеры.

Логистика передвижений курьеров готовится на несколько дней вперед. Затем отмечаются гарантированные заказы, под которые выделяется количество курьеров, позволяющее равномерно распределить работу курьерской службы в течение суток. Ночью задействованы только три курьера на автомобилях.

К сожалению, на рынке Москвы нет хороших курьеров. Как правило, курьерами идут работать люди, либо уже потерявшие смысл жизни, либо те, кто его еще не нашел. Мы отдаем предпочтение тем, кто еще в поиске. У нас работает симпатичная молодежь. Я размещаю объявления о поиске курьеров на студенческих форумах различных вузов. Но набирать таких ребят очень сложно. Из десяти человек собеседование проходят максимум двое.

Внешний вид курьеров Dellos Delivery должен соответствовать бренду, который они представляют, но вместе с тем одежда должна быть теплой и удобной. Поэтому одежда для наших курьеров шьется в специализированных магазинах-ателье.

Территориальный вопрос

Несколько лет назад, когда компания Dellos Delivery только начинала заявлять о себе и нужно было выходить на самоокупаемость, доставка была платной — 500 рублей в пределах Третьего транспортного кольца (ТТК) и 800 рублей до МКАД. После того как компания набрала обороты, доставка до МКАД стала осуществляться бесплатно.

Минимальная стоимость доставки составляла в конце 2016 года 2000 рублей. Конечно, это мизерная сумма для блюд из ресторана «Кафе Пушкинъ». А в кондитерской «Кафе Пушкинъ» минималка и того меньше — 1000 рублей. В случае если гость не укладывается в минимальную сумму, мы предлагаем ему самостоятельно забрать заказ из ресторана. К примеру, гостю нужно 15 пирожков. Сумма заказа точно будет меньше 2000 рублей.

Доставка за МКАД прежняя: первые районы после МКАД — 1100 рублей, 50 км от центра Москвы — 1500 рублей и более 50 км от центра — 2060 рублей. Однако из удаленных районов заказов крайне мало. Эти доставки мы делаем очень аккуратно. Для них работают другая машина, другая техника, и стоит это других денег.

Кривая доставки

Продажи службы доставки напрямую связаны с днями недели, сезонностью и праздниками. В пятницу, субботу и воскресенье отмечается резкий рост продаж — многие люди предпочитают заказывать еду на дом. Летом в эти же дни чаще всего бывает обратная ситуация — отмечается падение продаж, поскольку люди уезжают за город. Пик продаж — в декабре. 31 декабря — день максимальной выручки. В этот день заказы принимаются до 12 часов ночи. Но уже утром 1 января служба доставки снова принимает заказы. А 14 февраля, 23 февраля, 8 марта хорошо продаются не столько еда, сколько подарки и подарочные карты.

Формат «Мини-торжество»

В Dellos Delivery заказы делятся на категории: маленькие заказы и заказы к мероприятиям. Конечно, с точки зрения бизнеса интереснее возить заказы, приуроченные к каким-то событиям, поскольку клиент заранее обращается в службу доставки. Следовательно, мы можем подготовиться — выстроить логистику, просчитать детали. Но бывает, что нам звонят за час до мероприятия. В Dellos Delivery есть все возможности организовать и такую доставку. Именно эту категорию доставки мы решили сделать более интересной и придумали формат «Мини-торжество».

Мини-торжество — это ни в коем случае не кейтеринг. Это формат доставки, когда клиент делает большой заказ к какому-то небольшому событию. К примеру, звонит мне приятельница, работающая в банке, и говорит, что у нее скоро день рождения и надо угостить коллег. В данном формате можно легко обойтись без фарфора и изобилия блюд, но необходим персонал. Нужен человек, который поможет разложить продукты, а в конце убрать посуду. Меню мини-торжества — это блюда формата «фингер»: канапе, закуски, которые можно взять руками, и все они из меню шести ресторанов Maison Dellos.

Объективно говоря, все клиенты, даже самые состоятельные, хотят уменьшить средний чек. Поэтому у нас появились экономичные предложения и в регулярном меню. Например, мясной сет из «Бочки», куда входят бастурма, суджук, говядина. Сет стоит 500 рублей, но нарезки на тарелке настолько много, что сет можно есть троим. Предлагая такое блюдо, мы снижаем средний чек. В меню мини-торжества есть такие блюда, как «Креветки с горчицей и васаби» из «Турандот», а также всевозможные роллы. К слову, японские блюда, особенно японские роллы, — хиты продаж в меню доставки: они безумно вкусные и их часто заказывают для небольших компаний. Заказ таких блюд суммарно снижает сумму среднего чека.

Для мини-торжества можно подобрать маленькие, большие закуски и полноценные блюда. Можно привезти по спецзаказу целого поросенка, красивую стерлядь из «Шинка». Такие блюда доставляются в специальной упаковке, на месте разогреваются на специальных подносах из фольги и затем украшаются овощами.

У нас даже был опыт организации поминальной трапезы на кладбище. Правда, набор блюд отличался от меню для любого другого события: картофель, селедка, капуста.

Подарки

Однажды гостя «Кафе Пушкинъ» заказала по телефону доставки макарены, трюфели, шоколад и попросила их красиво упа-

ковать. Ко мне подошла оператор колл-центра и спросила: «Владимир, а красиво — это как?» Так возникло следующее направление Dellos Delivery — «Подарки». Сейчас компания работает с крупными корпоративными клиентами, и, надо признаться, формат b2b продается хорошо.

1. Кондитерские изделия

Для доставки мы отобрали такие кондитерские изделия «Кафе Пушкинъ», которые имеют длительный срок хранения: макарены, трюфели, мармелад, пять видов печенья, конфеты, зефир, маршмеллоу, меренги, печатные пряники. Стоит отметить, что некоторые виды десертов требуют особой упаковки. К примеру, трюфель укладывается в коробку в специальной гофрированной юбочке, чтобы не потерялся товарный вид. Есть десерты, которые нельзя использовать для доставки, к примеру, эклеры. Во время транспортировки они могут растечься, глазурь смазывается. Такой подарок будет не к месту.

2. Коробочки

После того как был сформирован список десертов, наше предложение «Подарок» моментально выстрелило! В чем были составляющие успеха этого проекта? Мы просто попытались угадать веяния рынка. Что такое подарок для сегодняшних жителей мегаполиса, где можно купить все что угодно? Подарок — это в первую очередь эмоция. И чтобы он вызывал эмоцию моментально, необходимо сделать красивую, привлекательную упаковку.

Я понимаю, что не продам трюфель зеленого цвета, потому что кондитерская его не сделает. А вот упаковку для трюфеля можно сделать разных цветов, более того, ее можно брендировать корпоративным цветом компании, специальными лентами, украшениями. В структуре Dellos Delivery работает дизайнер, каждый сезон разрабатывающий новые упаковки. Они могут быть двухэтажными, трехъярусными, с выдвижными ящичками. Коробка может брендироваться или остаться в фирменных цветах кондитерской «Кафе Пушкинъ» — на выбор клиента.

3. Подарочная карта

Став агентом всех ресторанов, Dellos Delivery запустила еще один интересный проект. Мы стали продавать подарочные карты, которые позволили расплачиваться сразу во всех ресторанах и сервисах компании Maison Dellos. У нас был опыт, когда одна компания заказала 50 подарков с кондитерскими изделиями, в каждом из которых лежала подарочная карта. После этого опыта подарочная карта стала элементом подарка. К примеру, для компании «Ингосстрах» на один из новогодних корпоративных праздников, который было решено провести в венецианском стиле, мы подготовили подарочную корзину со сладостями, где также были красиво уложены веер, венецианская маска ручной работы с острова Мурано и театральный бинокль.

Категории подарков

Подарочные наборы мы делим по категориям: «Бизнес» — 3000 рублей, «VIP-подарок» — 5000–6000 рублей и «Супер-VIP» — более 6000 рублей. В категории «Супер-VIP» мы предлагаем в качестве подарка итальянские ювелирные изделия Buccellati ручной работы. Флористы из галереи «Турандот» украшают подарки букетами из живых цветов. По желанию клиента мы можем вложить в подарок именную записку.

Поскольку Dellos Delivery работает в структуре ресторанного Дома, у нас свои взаиморасчеты. Например, заказывая цветы у наших флористов, я вкладываю эту сумму в стоимость подарка. Они зарабатывают на мне, а я — на них. Курьерская служба с функцией бесплатной доставки работает и на подарки. Это тоже очень выгодно.

Диетменю

Диетменю — долгий проект, поскольку его подготовка и реализация включают в себя интеграцию шеф-поваров компании и

врачей-диетологов. Шеф-повара хотят, чтобы в меню были блюда повкуснее, а диетологи — чтобы была польза для здоровья. Моя задача была привести всех к общему пониманию, что блюда диетменю должны быть вкусными. В результате сражения шефов и диетологов родилось полноценное меню, включающее в себя супы, закуски, горячие блюда, десерты.

Мы разделили меню на несколько линий питания: «Мужское похудение» и «Поддержание веса», «Женское похудение» и «Поддержание веса». Как это работает? Перед тем как заказать блюда по диетменю, клиент может пройти консультацию у врача-диетолога или выбрать линию питания по информации, представленной на нашем сайте. Важно понимать, что мы не предлагаем диету для людей с какими-то заболеваниями. Это средняя линейка для здорового человека.

Когда человек определился с тем, какая линия диетменю ему подходит, он делает заказ. Если у службы доставки много заказов, оператор колл-центра предупреждает, что доставка будет осуществлена в определенный интервал времени, допустим, с 7 до 8 утра. Утром клиенту доставляется термосумка. В ней находится набор блюд на день, рассчитанный на пять приемов пищи. Блюда составлены таким образом, чтобы их общая калорийность входила в необходимые рамки программы похудения или поддержания веса.

Стоимость женской диеты на день составляет 3500 рублей. Согласитесь, эта цена — более чем приемлемая для блюд из ресторана «Турандот».

Интересно, что предложения диетменю нравятся всем, так как преимущественно в нем представлены блюда паназиатской кухни, где есть много интересных ингредиентов и даже десерты. К примеру, специально для этого меню был разработан рецепт панакоты с семенами чиа и жележный десерт с ягодами годжи, которые готовятся без добавления сахара.

Диетменю от Dellos Delivery стало отражением всемирного тренда клиентоориентированности. Через один заказ наши гости

говорят о своих предпочтениях и каких-то специальных пожеланиях к своей диете. Вместе с тем все блюда обладают низкой калорийностью и низким содержанием жира благодаря тому, что они проходят правильную термообработку.

Интересно, что диетменю заказывают как женщины, так и мужчины в примерном процентном соотношении 60% на 40%. Некоторые мужчины заказывают диету через своих помощниц, поэтому статистика не всегда точно отражает, кто именно — мужчины или женщины — заказывает эту услугу чаще.

Будущее доставки: емкость рынка

Любая доставка имеет свою емкость на рынке. Каждый год компания Dellos Delivery предлагала новые продукты, которые стали интересны гостям и по экономическим показателям позволили поддержать положительную динамику развития компании. Но новые гости заканчиваются. Что делать дальше?

Существует стереотип, что рестораны Maison Dellos — это обязательно дорого. Для того чтобы привлечь целевую аудиторию со средним достатком, мы провели ряд мероприятий, включая скидочные предложения и продукты-приманки. К примеру, сделали акцию, когда при покупке подарочной карты гость получает коробку с 8 пирожными-макарунами в подарок. Подобные акции проходят ежемесячно. Увеличение продаж говорит о том, что гости ценят такие предложения.

Стивен Кови писал, что любое взаимоотношение должно быть по принципу win-win. Я выигрываю в том, что человек становится моим гостем и начинает меня любить. А клиент получает вместо одного два подарка. Он может взять макаруны домой, а подарочной картой расплатиться за ужин или подарить макаруны другу, а карту оставить до подходящего повода.

Да и вообще так получилось, что спустя 5 лет работы мы смогли предложить нашим гостям не разовые услуги, а комплекс ус-

луг, которые взаимодополняют друг друга, взаимовытекают друг из друга, сменяются друг другом, ориентируя наших гостей быть постоянными заказчиками.

Формат

Доставка пиццы



Федор ОВЧИННИКОВ,
основатель «Додо Пицца»