

«НУЖНО НЕ БОЯТЬСЯ ЖЕРТВОВАТЬ МАРЖИНАЛЬНОСТЬЮ И СОХРАНЯТЬ ГОСТЕВОЙ ПОТОК»

СОУЧРЕДИТЕЛЬ РЕСТОРАННОГО ХОЛДИНГА

ITALY GROUP МИХАИЛ СОКОЛОВ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ BG АГАТЕ МАРИНИНОЙ

РАССКАЗАЛ О ПОСЛЕДСТВИЯХ САНКЦИЙ, РАЗНИЦЕ ВО ВКУСАХ В ПЕТЕРБУРГЕ И МОСКВЕ И ИЗМЕНЕНИЯХ ФОРМАТОВ ЗАВЕДЕНИЙ.

BUSINESS GUIDE: В 2014 году слово «санкции» для рестораторов прозвучало как приговор. Оглядываясь назад, действительно ли сильно пострадал рынок?

МИХАИЛ СОКОЛОВ: По эффекту объявление продуктового эмбарго для российского ресторанный бизнес можно сравнить с революцией. Вся гастрономия базировалась на продуктах, которые почти в один миг стали запрещенными. Никто не был готов к такому стрессу, доход упал. В таких условиях рестораторам продержаться удавалось в среднем полгода-год, а затем почти всегда вставал вопрос о закрытии. Для нас было важно сохранить вкус, сделать так, чтобы даже в условиях отсутствия продуктов, с которыми мы привыкли работать, гость получал то, к чему привык. Конечно, пришлось чем-то жертвовать — за несколько месяцев маржинальность бизнеса сократилась на 30%. Но в долгосрочной перспективе выбранная стратегия позволила нам даже в кризис вырасти. Наши постоянные гости остались с нами, мало того — общее количество гостей также увеличилось.

BG: Тогда казалось, что без итальянского пармезана жизни нет. Теперь отсутствие европейских продуктов стало нормой?

М. С.: Наш основной бренд — рестораны итальянской кухни, а ее сложно себе представить без качественного пармезана, моцареллы и пармской ветчины. Чтобы решить вопрос с поставками, нам пришлось провести дегустацию более 50 сортов только одной моцареллы — все, что отдел закупок в тот момент смог найти в России и Белоруссии. Поиски увенчались успехом: два российских производителя смогли предложить достойный продукт, который устраивал по качеству, и стоил он соответственно, так что мы крупно потеряли на себестоимости. И сейчас высокая себестоимость и нехватка продуктов — основные проблемы всех рестораторов.

BG: Как сохранять прибыльность старых и открывать новые проекты в таких условиях?

М. С.: Все те рестораторы, кто успешен сегодня, проделали колоссальную работу, прежде всего все стали отслеживать эффективность. Для себя мы выбрали четкую стратегию позиционирования, поставив гастрономию и вкус на первое место, благодаря чему мы не потеряли гостей, ведь они не почувствовали изменений ни в качестве блюд, ни в цене. Внутри компании мы обратили внимание на затраты, стали скрупулезно работать с себестоимостью, привлекли команду настоящих профессионалов, за последние два года полностью поменялся топ-менеджмент, знания и труд которых сейчас — основа для роста. И благодаря всему этому за прошлый год мы выросли на 50% в обороте, а по количеству гостей в сопоставимых заведениях — на 10%.

Если же говорить про открытие новых заведений, то мы выстраиваем прозрачную



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

работу с инвесторами, им легко отследить эффективность вложений, показатели говорят сами за себя и мы не испытываем проблем с поиском новых.

BG: Видимо, считать действительно стали лучше. Согласно статистике, ресторанов, которые закрываются в первый год работы, стало меньше. И количество заведений непреклонно растет.

М. С.: Однозначно только о росте или о падении говорить сложно. К примеру, в начале прошлого года, когда евро сильно вырос и обсуждение нового кризиса было в разгаре, на рынке действительно наступило затишье. Но это не означает, что заведения перестали открываться. Кто-то взял паузу, а кто-то, напротив, активизировался. Инвесторам, у которых были свободные средства, на фоне негативных прогнозов хотелось вложиться «в стены». В итоге качественные и проверенные проекты получили дополнительное вливание средств, возможности для расширения. Так произошло и с нашими сетевыми концепциями — бельгийскими гастрономическими пабами и ресторанами Italy.

BG: Доходы населения вроде бы не растут, а рестораны фиксируют рост посещаемости и увеличение среднего чека?

М. С.: Гости поняли, что ходить в рестораны и есть за пределами дома во многих случаях стало дешевле, проще, быстрее, а зачастую и вкуснее. Все это вместе формирует привычку. Кроме того, рост посещаемости фиксируется не во всех сегментах, по премиальному сегменту в общем по рынку роста нет.

BG: Какие форматы заведений сейчас наиболее актуальны?

М. С.: Сейчас открывается все больше бюджетных заведений, популярен формат фаст-фуда. За прошлый год в этом сегменте наблюдается рост более 7%, в то время как в премиальном — падение. За последний год в Петербурге открылось совсем мало крупных дорогих проектов.

Если мы говорим про гастрономические тренды, то сейчас мы видим сильный акцент на мясные блюда и расширение соответствующих позиций в меню. Это вполне обоснованно, так как российские производители на фоне санкций стали предлагать альтернативные варианты продукции по вполне разумным ценам.

Еще одна, скорее европейская, тенденция — небольшие монопродуктовые рестораны и кафе, когда в меню всего несколько позиций. Я уверен, что наш рынок догонит этот тренд года через три.

Кроме того, в 2017 году мы увидим отражение культа здоровой пищи в общепите. Это тренд уже распространен в Москве и вскоре доберется и до Петербурга. Будет открываться все больше заведений со «здоровыми» блюдами, а остальные будут включать в свое меню такие позиции. Следующий шаг, который мы увидим, — слоуфуд (от англ. slow «медленный» и food «пища» — движение, противостоящее системе быстрого питания. — **BG**). И наши проекты уже во многом работают в рамках этого тренда. Мы говорим об осознанном приеме пищи, о том, что качество ингредиентов на первом месте, и это является проявлением уважения к себе.

BG: С учетом этих трендов каковы планы Italy Group на 2017 год?

М. С.: Наши планы обусловлены задачей поддерживать те темпы, которых нам удалось достичь. А для этого нам необходимо сосредоточиться на реорганизации и настройке внутренних процессов. Успешный ресторанный бизнес сегодня — огромный комплекс процессов, на каждом этапе которого требуется особое внимание, контроль и компетенции. Для себя мы определили, что будем делать ставку на трех составляющих: вкусе, качестве сервиса, общей атмосфере. Для каждого из этих направлений создан конкретный проект, который призван усилить наши конкурентные преимущества.

В 2017 году мы планируем открыть примерно пять ресторанов в Москве и Петербурге. Это инвестиции в размере около 300 млн рублей. У нас есть ресурсы для более активного роста, но мы не гонимся за количеством. Один из акцентов нашей работы сегодня — капитализация брендов отдельных концепций, наших итальянского и бельгийского направлений.

BG: В прошлом году вы взяли в управление точки общепита в «Охта-парке». Как оцениваете это направление деятельности?

М. С.: Если быть честным, то было сложно. Это интересный опыт, который требует специфических компетенций. Все-таки мы привыкли создавать новые места. Переделывать всегда труднее, чем делать заново. Надо по-новому настроить работу команды, понять, как взаимодействовать с уже существующей аудиторией, а также с новым форматом загородного отдыха. Но сейчас «Охта-парк» — это новое слово в загородном отдыхе Петербурга, и мы рады быть партнерами в этом проекте.

BG: В прошлом году Italy Group вышла на рынок Москвы. Можете оценить предварительные результаты?

М. С.: Выход был успешным. Ожидаемые показатели в 2016 году мы превысили на 15%. Сейчас смотрим новые площадки. В частности, в 2017 году в Москве появится наш флагманский бренд — ресторан Italy.

BG: Ресторанный рынок Москвы сильно отличается от петербургского?

М. С.: В Москве существенно больше платежеспособной аудитории и гораздо шире выбор заведений. По количеству качественных проектов Москва приближается к мировым столицам — Дубаю и Лондону. Петербург на этом фоне выглядит хорошим, но скромным и пасмурным. Здесь не хватает достойных, но недорогих заведений. К примеру, в городе почти нет качественной китайской еды, в то время как в столице это очень популярное направление. Чтобы достичь уровня Москвы, петербургскому рынку потребуется еще минимум пять-шесть лет при условии стабильных вложений.

BG: Есть ли в Петербурге спрос в таком объеме?

М. С.: В Петербурге в принципе публика гораздо сложнее. В Москве все гораздо проще. Здесь требования к обстановке, сервису, подаче значительно выше. Капризов больше. При этом большой потенциал имеет развитие туризма. Петербург — очень привлекательное туристическое направление. Только в прошлом году число гостей города удвоилось. Основываясь на своем опыте, могу сказать, что эта аудитория для рестораторов является очень перспективной. Больше половины наших ресторанов в Петербурге находятся в историческом центре. Мы видим туристов в наших заведениях очень часто. ■