

# 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.

10 | 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, переосмыслять, 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 — Disrupt<sup>1</sup>: 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.

---

<sup>1</sup> 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 радуется 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.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)