

МАКСАТ ИШАНОВ

**КАК СТАТЬ**

**РЕСТО**

**ПРАВИЛА**

**РАТО**

**ПОЛУЧЕНИЯ**

**ПРОМ**

**ПРИБЫЛИ**

Максат Ишанов

**Как стать ресторатором.  
Правила получения прибыли**

«Ресторанные ведомости»

2020

УДК 338.46:640.432

ББК 65.431.14

**Ишанов М. Б.**

Как стать ресторатором. Правила получения прибыли /  
М. Б. Ишанов — «Ресторанные ведомости», 2020

ISBN 978-5-6040952-9-4

«Как стать ресторатором. Правила получения прибыли» – это практическое пособие по созданию ресторанного бизнеса. Книга поэтапно рассказывает об эволюции личности ресторанного менеджера на конкретных прикладных примерах, показывает, как меняется отношение управляющего к задачам, проблемам и обязанностям при переходе с одной должности на другую, как трансформируется его мышление. Это исследование будет полезно всем предпринимателям, стремящимся овладеть искусством создания HR-бренда, который позволит продавать рабочие места в компании как продукт. Информация, представленная в книге, научит системно принимать решения, эффективно управлять людьми и процессами, развивать компанию по международным стандартам. Автор книги Максат Ишанов – известный предприниматель, ресторатор, прошедший путь от бариста в Coffee Bean до руководителя подразделений, а потом и целых сетей ресторанов GOODMAN, «Филимонова и Янкель», «Якитория», «Две палочки», Lambic, ныне партнер в управляющей компании Upster.

УДК 338.46:640.432

ББК 65.431.14

ISBN 978-5-6040952-9-4

© Ишанов М. Б., 2020

© Ресторанные ведомости, 2020

# Содержание

От издателя	7
Преамбула	9
Глава первая вступительная	11
Глава вторая дебютная	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **Максат Ишанов**

## **Как стать ресторатором: правила получения прибыли**



Максат Ишанов,  
ресторатор

## От издателя

Каждый управляющий ресторана хоть раз задумывался об открытии собственного заведения. Пришло время заняться этим всерьез! Книга «Как стать ресторатором?» поможет молодому менеджеру переосмыслить бизнес и реализовать свой потенциал! Максат Ишанов – талантливый и мощный бизнесмен. Он все время генерирует новые идеи и создает уникальные проекты. В 2002 году Максат начинал простым менеджером Coffee Bean, а в 2017 стал партнером в управляющей компании Upster.

Его предпринимательский опыт бесценен – и Максат впервые делится секретами своих побед. В его активе работа в компаниях-лидерах рынка «Арпиком», Food Retail Group, «Веста-Центр Интернешнл», высшие руководящие посты в сетях ресторанов GOODMAN, «Филимонова и Янкель», «Якитория», «Две палочки», Lambic. Максат Ишанов создал свою систему управления ресторанами. Эта книга о том, как шаг за шагом идти к четкой и ясной цели.

Книга поэтапно рассказывает об эволюции личности ресторанного менеджера на конкретных прикладных примерах. Как меняется отношение к задачам, проблемам и обязанностям управляющего при переходе с одной должности на другую. Настоящая трансформация мышления!

Это исследование будет полезно всем управленцам, как опытным, так и начинающим; не только специалистам ресторанного дела, но и предпринимателям из других бизнес-сфер. Оно подготовлено для тех, кто готов к серьезным революционным шагам в своей судьбе.



**Михаил Зельман,**  
основатель компании «Арпиком», определившей ресторанный облик Москвы

## Преамбула

Максат Ишанов пришел ко мне в GOODMAN совсем молодым человеком, но уже тогда в юном парне можно было увидеть будущего лидера индустрии.

Подход Максата к делу сразу выделил его, показал в лучшем свете. Секрет в том, что Ишанов относился к моему ресторану как к собственному бизнесу. Это невозможно было не заметить.

Когда мы что-то воспринимаем как лично свое, то обычно очень требовательны. На своих близких всегда тратим больше энергии, чем на других людей, потому что они нам небезразличны. И вот это неравнодушие к созданию продукта в Ишанове чувствовалось с первой секунды.

### **Почему это так важно?**

Если человек усердно работает, относится к делу с воодушевлением, то его личность вырабатывает энергию, идеально пригодную для конфликта, на которой строится серьезный бизнес. Потому что для него важно то, что он создает. И человек начинает спорить с коллегами, доказывать свое мнение, старается быть принципиальным, не соглашается на компромиссы. Все это присутствовало в Максате. И он сразу стал ключевым игроком нашей команды. А дальше был долгий путь из пешек в ферзи.

Нельзя сказать, что карьера Ишанова складывалась безоблачно. В компании были люди, которые его обожали, но встречались и те, кому он мешал спокойно жить. Чего это стоило Максату – расскажет он сам. Но с точки зрения успешности бизнеса такая ситуация идеальна для конкуренции внутри команды. Максат доказывал в борьбе свою правоту. И тем самым наращивал «душевные мускулы», без которых больших денег никогда не заработать.

Жизнь не бывает без неудач, без неправильных решений. Но важно, как мы выходим из этого. Максат всегда умел находить в себе силы признать, если был неправ. И именно на этом строился его авторитет.

Со временем Ишанов закономерно пришел к тому, что конфликт – это не всегда лучшее решение проблемы. Что нужно слышать других и быть мудрее оппонента. И в тот момент, когда уровень его личной «премудрости» повысился до максимального, он стал лидером «Арпикомы».

### **Что необходимо принять, прежде чем читать эту книгу?**

**Бизнес** – это всегда столкновение интересов, это беспощадная внутренняя конкуренция. Если, конечно, это успешный бизнес. Поэтому искусство руководителя заключается в том, чтобы эту энергию конкуренции не переводить в личностную вражду. Самое важное – правильная атмосфера в команде, когда участники доверяют друг другу и дают своим коллегам возможность ошибаться.

**Деловой человек** состоит из напряженного сочетания двух сил. Первая – это искренний энтузиазм, горячая страсть, альтруизм, желание работать и быть частью чего-то большого и великого. Вторая – хладнокровное уважение к цифрам, умение экономить, правильно считать, резонно мыслить. Это как две ноги – если одна чуть короче, человек начинает хромать.

**Проект** должен содержать в себе как минимум одну обязательную составную часть: время, как ресурс, не может иметь ограничений в отношении вашей команды. Максат знал, что он может позвонить мне в любое время дня и ночи, и я буду готов с ним встретиться и обсудить любую проблему, деловую или бытовую. И это не значит, что я не умел говорить «нет». Суть и смысл бизнеса именно в том, что я, как руководитель, всегда сделаю все возможное, чтобы помочь преодолеть сотруднику какое-то жизненное препятствие.

В случае если с людьми выстраиваются такие отношения, когда они знают, что ты действительно готов быть рядом в трудную минуту, обсуждать самые сложные для них моменты, не наказывать, не кричать, а искать решение, то такой подход порождает ситуацию глубокого взаимного уважения. И дела ваши идут в гору.

Кстати, важный момент: если я сам не знал выхода, то честно в этом признавался, не боясь потерять лицо. Но не бросал Максата до тех пор, пока, рано или поздно, мы не решали проблему.

**Но любой, даже самый успешный, проект заканчивается – и это нормально**

Деловые партнеры – это люди, которые берут на себя риски и полную совместную ответственность за процесс, не разграничивая свои опасные зоны. И если дела идут хорошо, то возникают споры: благодаря кому? Если плохо, то начинают выяснять, кто прав, кто виноват. Любое партнерство – всегда испытание. И крепким оно бывает до того момента, пока совпадают цели.

Они необязательно должны быть абсолютно идентичны. Скажем, вы едете в Хельсинки, а я – в Мурманск. Но до Санкт-Петербурга мы можем ехать вместе. Или даже если мы оба купили билеты в Питер, только вы едете за молоком, а я – за цементом, задачи у нас совершенно разные, но при этом нам по пути. А когда само направление, как это часто бывает в жизни, становится разным, то и партнерство прекращается.

Однако этически правильно выстроенные отношения остаются на всю жизнь. У меня часто бывает желание собрать всех, кто когда-либо работал в «Арпикоме», снова вместе. И я уверен, что это непременно произойдет. Однозначно. Я вам обещаю.

## Глава первая вступительная Базовые представления деловой практики

# ГЛАВА ПЕРВАЯ ВСТУПИТЕЛЬНАЯ



## БАЗОВЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ

В ресторанной сфере надо быть быстрым, важно быть своевременным, идти в ногу со временем, ловить ветер перемен, четко видеть тренд сегодняшнего дня. Все эти факторы имеют первостепенное значение, когда вы решаетесь открыть свое дело. Угадаете с выбором продукта, актуальность которого будет расти каждый день, – и ваша капитализация вместе с ним устремится к небесам.

Но вся ваша жизнь все равно не сведется к одной точке выбора. Намного важнее точно для себя понять, когда и как нужно выстраивать свою карьеру, свою деловую биографию. А для этого следует определенным образом сформулировать свои жизненные цели. Большинство совершенно не умеет этого делать. Но, закрывая эту книгу, надеюсь, вы уже овладеете искусством формулировки личных задач и сверхзадач.

У подавляющего большинства людей продвижение на избранном поприще определяет качество и содержание жизни. Но многие работают, так до конца и не понимая структуру своей карьеры. Они не мыслят простыми категориями: как я планирую развиваться, чего я должен достичь через пять лет, куда прийти через десять лет, кем стать через двадцать. А ведь это базовое представление деловой практики: что конкретно я хочу достичь в каком-то определенном возрасте.

Лично ко мне осознание этого пришло, как мне кажется, поздно. И если бы я вовремя наметил себе четкие цели, то быстрее рос бы профессионально, совершил бы меньше ошибок, точнее и своевременнее вкладывался бы в собственное развитие.

### **Если вовремя не сформулировал цели – упустил драгоценные годы!**

В популярном американском сериале один из героев работает в прокуратуре обычным клерком. Занимая невысокую должность, он уже на этом этапе планирует себе карьеру на ближайшие десять лет.

И, получая предложения от частных фирм перейти к ним на зарплату значительно большую, он решительно их отклоняет. Потому что у этого клерка есть ясная задача: через десять лет стать заместителем прокурора, а в будущем занять кресло сенатора. И перспектива госу-

дарственной службы кажется ему намного привлекательней будущих миллионных заработков в коммерческом секторе. Он не мечется и следует намеченной в юности цели.

Эта книга поможет избежать на своем пути развития ошибок с точки зрения потери времени. Потому что это самый дорогой наш ресурс.

Если вовремя и правильно не сформулировал цели – упустил драгоценные годы. И наступает определенный этап, когда все начинать сначала уже тяжело, страшно, да и поздно. А стать, например, врачом после тридцати, как мне кажется, просто невозможно.

Хотя у меня работал управляющий, который долго учился на доктора, а когда стал заниматься практикой – понял, что это не его дорога. Представляете, сколько времени он потратил впустую? Теперь он супер-управляющий, но кем бы он мог быть сейчас, если бы сразу пришел в ресторанный бизнес?

### **Кроме романтики в ресторанном бизнесе много сложных рутинных моментов!**

Я и сам начинал в Coffee Bean, когда его владелец из Америки Джерри Рудитсер прививал русской публике культуру потребления кофе. Мне повезло принимать участие в открытии самого первого GOODMAN с легендарным Михаилом Зельманом.

Но я очень долго убеждал себя в том, что это не мое, что это временно. Что мое настоящее призвание в чем-то другом. И я несколько лет ходил с такой кашей в голове, со стороны наблюдая за профессией, но не предпринимая грамотных усилий для того, чтобы становиться действительно лучшим. А знал бы четко: это мое и навсегда, – прогресс был бы очевиднее.

Так вот, чтобы сберечь ваше время, я собираюсь вам рассказать всю страшную правду о ресторанном бизнесе: о его невысокой маржинальности, о сложностях в управлении, о том, что появляется очень много новых вещей, которые невозможно систематизировать, рассчитать и предсказать на 100 %.

Что, помимо романтического восприятия своего будущего как возможности ежедневно вкусно поесть и красиво пообщаться с гостями, предстоит очень много сложных рутинных моментов.

Но я смогу поделиться знаниями, которые помогут сохранить ваши ресурсы, если вы вступите на этот путь. Я объясню базовые прикладные вещи, например, чем отличается прибыль от рентабельности, и как с этим работать. (Казалось бы, простейший вопрос, но за все годы я услышал лишь несколько правильных ответов.) И, наконец, расскажу вам, как я ежедневно ловил баланс между строгим прагматичным подходом и чувством воодушевления и вдохновения, без которого вы не сможете качественно делать свою работу.

## Глава вторая дебютная Coffee Bean. Стандарты общения с гостем



Выбирать нужно ту профессию, которая поможет максимально проявить вашу личность. Остальное не имеет значения. Поэтому тут очень важно в самом начале сесть и решить: действительно ли ресторанный бизнес – та сфера, которой я готов посвятить свою жизнь.

Вот, например, официант – в России, к сожалению, это до сих пор даже серьезной специальностью не считается. Практически все рассматривают профессию официанта как временную работу подавальщика. «Гарсонов» по призванию почти не встретишь, они редко попадают. В то время как западный опыт показывает, что, когда человек становится профессиональным официантом, он всегда будет востребован, обеспечен и сможет получать удовольствие, а главное – серьезный доход от своей работы. Но для этого нужно правильно использовать преимущества своего положения. Карьерный рост официанта – это путь из забегаловки в самый уважаемый ресторан города, где вы получите прямой личный доступ к людям, от которых зависит принятие решений. И, обслуживая соседние столы, вы получите возможность устанавливать «правильные» связи.

Еще в советское время служил «официант-легенда», который решал любые вопросы, потому что был в прекрасных личных отношениях со всеми своими гостями. Он не был обслуживающим персоналом, так как вкладывал душу в подачу блюд. Профессионал своего дела, он завоевывал доверие гостей и сохранял прямые контакты всех этих людей. А потом помогал кому-то избежать лишения прав, кому-то найти знакомство в нужных структурах, кому-то миновать взятия под стражу. Он на этом зарабатывал, не рискуя практически ничем. Мало того, он сумел передать свой бизнес по наследству, постепенно подключая сына. И дальше он уже сидел дома, разруливая сложные ситуации по телефону. А наследник работал «в полях».

И в нашей стране такой подход сработает везде, потому что не всегда достаточно иметь просто деньги. Теперь в тот ресторан приходят дети тех людей, которые прежде решали вопросы, – и новое поколение, уже связанное делами отцов, еще эффективнее решает проблемы друг друга. А в центре этого водоворота – обычный официант, профессионально исполняющий свои обязанности.

## **Благодаря отцу, не вырос «мамсином»!**

Моя мама – человек, чьи пример, упорство и целеустремленность в трудную минуту помогали не опустить руки. Она из многолетней семьи, лишилась отца, когда ей было четыре года, жила небогато в небольшом городке в Туркменистане. После школы приехала в Москву и поступила в институт мясомолочной промышленности. У семьи не было возможности высылать ей деньги, она жила только на стипендию. В какой-то момент пришлось взять академический отпуск на два года, чтобы пойти на полный рабочий день и собрать деньги на продолжение обучения. Вернувшись в Туркмению, она достигла больших высот, занимала руководящие посты, была депутатом, стала знаменитым технологом. При этом у нее была инвалидность по зрению, она практически не могла самостоятельно передвигаться. И всего добились своим упорством и старанием, без посторонней поддержки и помощи.

Отец был заядлым охотником, и с раннего детства он брал меня с собой на охоту. На его примере я понял, что такое охотничий инстинкт. Когда он находил след животного, то мчался за ним, забывая, что я рядом. Мне было пять лет, и приходилось как-то успевать за ним. Я был единственным сыном, три сестры были старше меня, и, благодаря отцу, я не вырос «мамсином», не привык держаться за юбку, рано почувствовал вкус самостоятельности как единственно возможной формы своей жизни. Отец был специалистом мясной промышленности, а дома умел готовить мясо так, что на всю жизнь привил мне любовь к мясной кухне.

У меня три старшие сестры, которые достигли, каждая в своей сфере, больших высот, и стали для меня примером для подражания. Каждая из них участвовала в моем становлении как личности. Например, одна из них – филолог, знаток английского языка, – дала мне базу, которая помогала в путешествиях по всему миру. Как человек ленивый, я до сих пор «выезжаю» на тех знаниях, что получил от нее в детстве.

## **Требуйте у судьбы не заработка, а дела на всю жизнь**

В 1996 году я приехал в Москву учиться и параллельно работал в юридической фирме своего знакомого – мы занимались регистрацией компаний. Это была рутинная и нелюбимая работа. Каждый день одно и то же: визиты в госучреждения, регистрационные палаты, налоговые и так далее... В определенный момент наши дороги с ним разошлись, и у меня встал вопрос, чем заниматься дальше. Была такая замечательная газета «Работа и зарплата», которая продавалась в киосках. Интернет тогда не был столь доступным, и я решил выбрать себе поприще с помощью этого печатного издания.

У меня не было домашнего телефона, и на съемной квартире я читал объявления, выписывал телефоны, потом шел к телефону-автомату и звонил. Шел уже 2000 год, в ходу были карточки для таксофонов. Встречалась масса дурацких, непонятных предложений. Но самое забавное – я не знал, в какой сфере искать работу. Вообще не понимал, звонил всем подряд, кроме тех, кто предлагал работу грузчиком и аналогичные варианты. Успеха такой метод не приносил.

И однажды я решил сделать следующее: открыл газету, закрыл глаза, сказал себе: «пусть это станет моим призванием» и ткнул в первое попавшееся

объявление. Это практически как в сказке – вышел во двор и пустил стрелу в лес. Но чтобы она попала в руки царевне-лягушке, нужен был правильный посыл. Я потребовал у судьбы не вообще заработка с завтрашнего дня, а дела на всю жизнь. И пусть даже на первый взгляд оно примет лягушачий вид – важно, чтобы потом оказалось царевной.

И вот я сказал себе, что пойду туда работать, и больше ничего искать не буду. Кто поймает мою стрелу – на том и женюсь. Позвонил по выпавшему номеру, поехал на собеседование в

Coffee Bean, самый первый, еще на Рождественке, на девять столиков. Меня испытывала на прочность Галина Самохина, которая до сих пор является гуру кофейного бизнеса. Она и стала моим первым наставником, благодаря ей появились первые сигналы, что мне в этой сфере может быть интересно.

Видимо, на собеседовании я превзошел самого себя, меня взяли. Хотя на тот момент мне, как тяжелому интроверту, было проблематично заговорить с незнакомым человеком, уровень коммуникабельности был крайне низким. А в кофейне Coffee Bean ведь сразу появились стандарты общения напрямую с каждым гостем через стойку. Официантов не предполагалось, только бариста. Я научился варить кофе, и настал момент первого контакта.

А у меня просто слова застревали в горле, когда я видел гостей. Непонятно было, как с этим справиться.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.