

Максим Кораблев-Дайсон: «Людей объединяет цель»

Когда-то, будучи студентом, он начал свой путь в индустрии гостеприимства с должности помощника бармена в одном из петербургских отелей, где мыл посуду. Сегодня Максим Кораблев-Дайсон — генеральный директор и управляющий партнер ресторанной группы PARUSA RMC, в которую на данный момент входит несколько ресторанов.

Ступени карьерной лестницы

— Как получилось, что вы в свое время пошли по этой дороге?

» Все произошло во многом случайно и даже по необходимости — искал возможности заработать. История развивалась стремительно. Знаете, бывают в жизни ситуации, когда что-то делаешь и испытываешь сопротивление. Чувствуешь: не получается. У меня же сложилось иначе, легко, хотя двигался с самых низов, ведь практическим опытом на тот момент похвастаться не мог. Однако одно конкурентное преимущество все-таки было: я свободно говорил по-английски — для гостиничного бизнеса весомый фактор, — что собственно и позволило мне тогда получить эту работу.

А потом возникло ощущение: для повышения своего профессионального уровня нужно научиться чему-то еще. Решил поступить в академию барменов. Надо сказать, там получил великолепный практический опыт. Всего за месяц из непрофессионала из меня сделали крепкого специалиста узкого профиля. Именно тогда впервые почувствовал уважение к профессии, начал по-настоящему понимать, что и почему делаю. При этом не возникало чувства страха, когда кто-то со стороны комментировал мои действия.

— В какой момент осознали, что ресторанный бизнес — это ваше?

» Долгое время себе такого вопроса не задавал. Потому что мне просто нравилось то, чем я занимаюсь. Теперь чувствую, что в первую очередь мне нравится постоянное общение с людьми. Это действительно мое. Не будь я связан с ресторанным бизнесом, все равно выбрал бы похожую по сути сферу деятельности.

— А еще, судя по всему, вы человек целеустремленный...

» Абсолютно точно.

— Когда окончили школу барменов, представляли себе, в каком направлении будете двигаться дальше?

» Меня всегда не покидало ощущение, что я должен быть в числе тех,

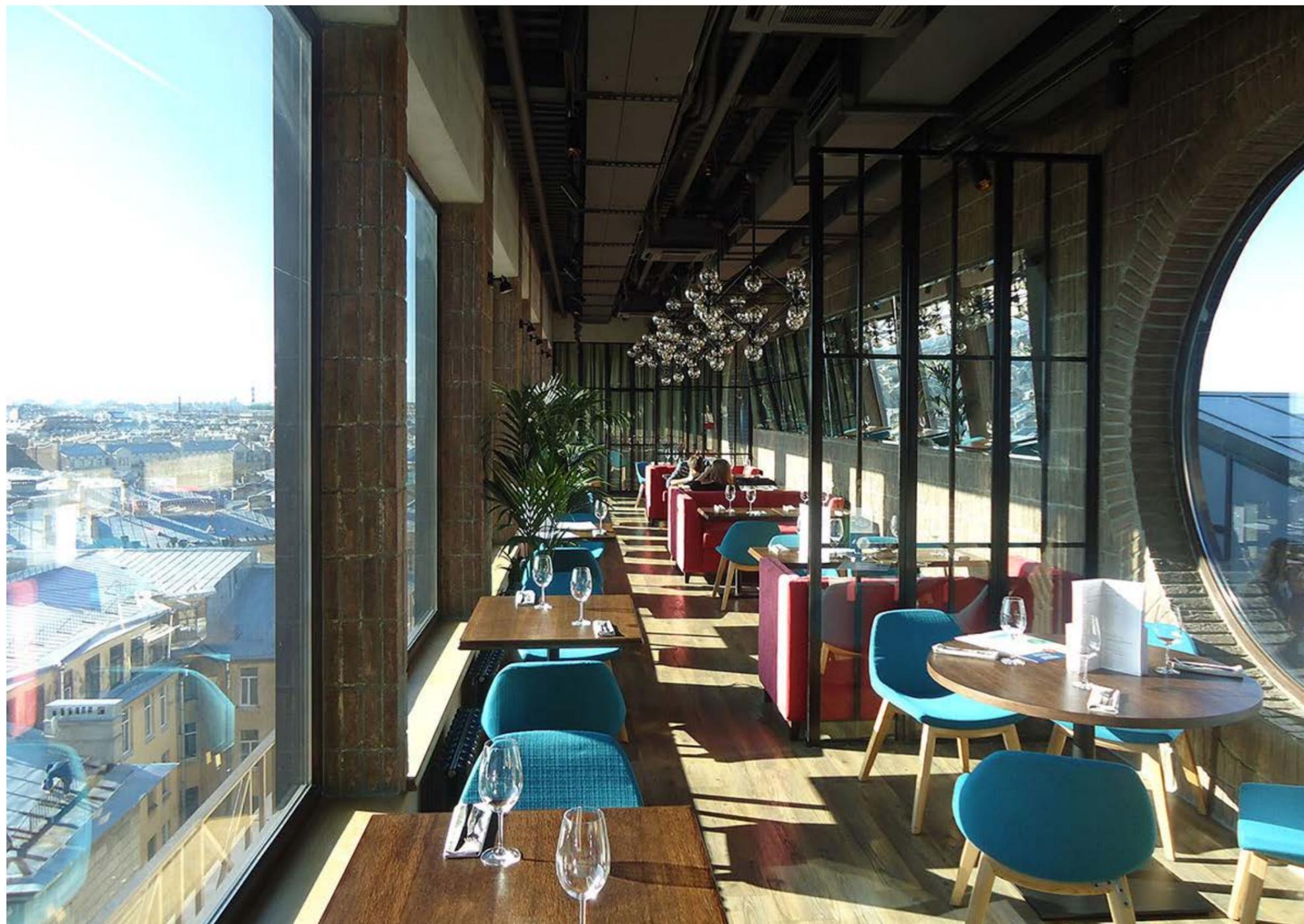
кто создает рестораны. Да, тогда еще не думал стать собственником заведения. Но все время хотелось создавать что-то самому. Впрочем, это я понимаю только сейчас, а поначалу всерьез об этом даже не задумывался. Скорее, все происходило по наитию. Хотя, например, уже в школьные годы организовывал дискотеки. Именно тогда, наверное, и появилось первое представление о том, чем хочу заниматься дальше. В итоге жизнь показала: создание проектов, управление ими — это как раз то, что мне нравится. И ресторанная группа PARUSA RMC — тому доказательство. Сегодня в ней уже восемь ресторанов, а ведь еще шесть лет назад работал всего один. Согласитесь, хороший результат.

— Максим, в вашей карьере был ведь и кофейный период? Каким образом оказались в данной сфере и что получили для себя?

» Для меня бармен и бариста — очень близкие профессии. Так что переход в кофейный бизнес — попытка дать себе возможность выйти на другой уровень. Возможно, это как-то связано с тем, что свое первое высшее образование я получил в Санкт-Петербургском Политехническом институте (ныне Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого — авт.), окончив радиотехнический факультет и защитив кандидатскую диссертацию. Сейчас вспоминаю титанические усилия, которые приложил для этого, ведь приходилось совмещать работу, учебу в аспирантуре

Интерьерное решение в ресторане «Паруса на крыше» соответствует концепции: современный минимализм, солидность, домашний уют.





и семью — на тот момент у меня уже родился ребенок — и могу признаться: было действительно очень тяжело. Никогда не забуду, как с трудом вставал с утра, возвращался домой с работы в два часа ночи с ощущением, что завтра снова предстоит ранний подъем. В подобной ситуации нужен стимул, чтобы не опустить руки и двигаться дальше. Для меня им стал интерес к тому, чем занимался. Сегодня порой встречаю тех, кому не нравится их работа. Считаю, в таком случае

нужно немедленно менять род деятельности. Хотя бы потому, что успеха не будет точно. Если хочешь чего-то добиться, нужно заниматься тем, что по-настоящему интересно. К счастью, так получилось, что мое хобби совпало с работой. И кофе не стал исключением. Помню, когда стоял за стойкой бара, у меня были самые высокие продажи кофе среди коллег-барменов. Гости считали его самым вкусным, а потому, заходя в бар, всегда спрашивали, работаю я или нет. Так что, можно сказать, люди

приходили на кофе, приготовленный моими руками.

— **Наверняка возникала конкуренция с коллегами. Какие чувства она вызвала у вас и у них?**

» Для меня конкуренция — условное понятие. Всех, с кем я работаю, считаю коллегами. Это люди, с которыми мы делаем одно общее дело. Мне всегда интересно, знакомясь с людьми, понимать, в чем секрет их

Панорамный вид на город стал конкурентным преимуществом проекта

профессионального успеха, как им удастся достигать результатов. А потому конфликтов на работе у меня не было никогда. Тем более что я абсолютно неконфликтный по натуре человек. Всегда удается найти общий язык. Людей объединяет цель. Когда все заинтересованы в ее достижении.

— **Помните первый собственный проект в ресторанном бизнесе?**

» Им стал ночной клуб «Pa-ka», в котором я был управляющим партнером. Кстати, располагался он рядом с Государственным Эрмитажем. Согласитесь, красивое начало (смеется — авт.). Если вспоминать те годы, тогда хотелось просто что-то сделать. Энергии много. Потенциал большой, чего не скажешь о позитивном опыте. Сегодня я для себя понимаю: если у тебя есть пять лет практического, и что очень важно, успешного опыта в том или ином деле, тогда существуют предпосылки для создания собственного бизнеса, пусть даже с кем-то на паях. Начинать самостоятельный проект без такого багажа — огромная психологическая нагрузка, да еще с непонятными перспективами. Да, говорят, что негативный опыт — тоже опыт. Но надо задать себе вопрос: стоит ли ставить над собой нечеловеческий эксперимент или реально найти более комфортные варианты реализации задуманного? И выясняется, что такие возможности действительно существуют.

— **Возвращаясь к истории с клубом: что вам тогда удалось сделать и какой опыт вы приобрели?**

» Я пришел на должность управляющего партнера нового проекта с позиции бар-менеджера одного из ресторанов Ginza Project. Мы пытались сделать так, чтобы он работал и зарабатывал круглосуточно, а потому сами вникали во все вопросы, делали любую работу, понимая: быть учредителем, собственником, первым лицом компании — значит вкалывать семь дней в неделю 24 часа в сутки. Раньше, будучи наемным работником, всегда наблюдал за поведением руководства, владельцев заведения. Вот они приехали, сели пообедали, пообщались. Помню собственные ощущения. Мне



— По сути вы сейчас озвучили свой рецепт процветания?

» Знаете, за шесть лет у меня полностью поменялось представление о том, какой проект может быть успешным, а какой нет. Сначала казалось, что по-настоящему может выстрелить только огромный ресторан, где есть все, в том числе ночная составляющая, банкеты и т.д. Словом, такой вариант ресторана «Паруса». Я так думал, несмотря на уже имевшийся негативный опыт с проектом в центре Петербурга. Это заведение потребовало больших физических и моральных затрат, отнимало очень много, а вот результаты не соответствовали нашим ожиданиям. Однако все равно был убежден, что маленький ресторан мы никогда не станем открывать.

Но потом появился ресторан «Пхали-Хинкали», в корне изменивший восприятие. И сегодня могу сказать: по-настоящему успешны те проекты, что созданы для людей, у которых определенный стиль и уровень жизни, свои потребности, ожидания, ощущения. Четко представляя себе такого человека, можно понимать свою целевую аудиторию в целом. Поверьте, у каждого успешного проекта она есть. Причем когда заходишь в тот или иной ресторан, этих людей видно, они даже похожи друг на друга. Им комфортно в этом месте. А, значит, владельцам заведения удалось воссоздать правильную для своих гостей среду обитания.

Искренняя улыбка официанта располагает к общению и создает домашнюю атмосферу в ресторане

Можно сказать, ресторан — это проект с уникальной средой обитания, место, куда хочется приходить. Грамотное позиционирование, продуманная ценовая политика — она сейчас также является существенным фактором — и есть ключ к успеху.

Чтение между строк

— С какими трудностями вам пришлось сталкиваться, создавая ресторанные проекты?

» Они были и остаются абсолютно разными. Случались критические. Таковой в свое время являлась проблема партнерства.

— Что имеем в виду?

» Надо понимать, что партнеры — это некий фундамент здания, которое ты возводишь. И если при его закладке возникают проблемы, допущены ошибки — это всегда заканчивается катастрофой. И таких примеров масса. Вот почему, уже обладая определенным опытом и общаясь по поводу различных проектов, я слышу ключевые слова, после которых с чистой совестью можно сказать спасибо и вежливо

О рестораторе

Максим Кораблев-Дайсон

Управляющий партнер ресторанной группы PARUSA RMC.

В ресторанном бизнесе более 10 лет, начинал карьеру с позиции помощника бармена. Окончил школу Петербургской ассоциации барменов и Петербургский институт кофе и чая по специальности бариста.

В 2009–2010 году — соучредитель ночного клуба Pa-каг, ресторанов «Черника» и «Тайна». В 2010 году пришел на позицию управляющего одного ресторана — «Паруса».

Кандидат физико-математических наук.



отказаться от предложения, пожелав успеха. Ведь надо понимать: открытие любого проекта — это в среднем год запуска, а если ресторан не пошел, то еще год он будет влачить существование, а потом все равно закроется. Можно себя оградить от подобных проблем, еще на стадии планирования не участвуя в реализации тех идей, которые, очевидно, не имеют будущего.

— Что это за ключевые слова?

» Например, если ресторан открывается для жены — нет вопросов. Тогда понятно: есть некая сумма ежемесячных расходов, а доходы — это творческая составляющая, которая вообще может не анализироваться. И лучше, если будет именно так, чтобы лишней раз не расстраивать супруга. Единственное но: подобные проекты нельзя рассматривать как бизнес. Ведь может наступить момент, когда ты будешь предлагать практическое решение того или иного вопроса, а твой партнер, он же инвестор, станет настаивать на так называемом творческом

Ресторан «Паруса» в яхт-клубе: пример продуманной локации, когда окружающая действительность усиливает впечатление от заведения.

варианте. А потом начнет задавать вопросы, реально ли что-то сделать, чтобы вывести проект из сложной ситуации. То есть по сути получается, что человек за собственные деньги купил себе ворох проблем, открыв ресторан, который априори будет неуспешным. Иными словами, приобретает ненужные встречи, конфликты, головную боль с ликвидацией бизнеса и т.д. Умение ограждать себя от таких ситуаций, дорогого стоит.

А еще инвесторы часто не в состоянии адекватно оценить вложения в проект «под ключ». Ведь источников, откуда прилетают непредвиденные расходы, бесчисленное множество. Так что попадание в оптимальные цифры — это своего рода искусство.

Концептуальный подход

— Самое время поговорить подробнее о тех проектах, к которым вы сейчас имеете непосредственное отношение. Как бы вы описали концепцию,



например, ресторана «Паруса»?

» Ее создателем является Артем Беляев, первым проектом которого был ресторан «Zima-Лето». Он двукратный чемпион мира по водно-моторному спорту. Человек, очень увлеченный кайтом.

Артем часто говорит: «Я делаю ресторан под себя». А поскольку он — собственник бизнеса и страстно увлечен водными видами спорта, то и местоположение для проекта выбрал соответствующее — центральный яхт-клуб, где все связано с водой.

Кстати, в какой-то момент я начал осознавать, что ресторан — это не только про еду. Признаюсь, долгое время не обращал внимания на данный факт. Мне было важно, чтобы все работало с точки зрения технологии бизнес-процессов — содержание меню, уровень и качество обслуживания, профессионализм официантов. Потом пришло понимание, что куда важнее маркетинг и видение целевой аудитории, тех, для кого создан проект, а еще имеет значение, как это сделано. Иными словами все то, на что сами гости обращают внимание.

Проект «Пхали-Хинкакли»: здесь до мелочей проработано всё — от названия и вывески до меню и ценовой политики.

— Расскажите о другом ресторане компании — «Паруса на крыше», который выстроен на суше...

» С удовольствием! Да, конечно, воды здесь нет. Но воздух — похожая по ощущениям стихия. Так что это исключительно вопрос восприятия. Мы сделали акцент на видовой составляющей, на впечатлении, что ты плывешь над городом. И поверьте, ресторанов, которые могут сравниться с нашим по виду, в Петербурге не так много. Для того чтобы их сосчитать, хватит пальцев на руках. Это то, что дано ресторану «Паруса на крыше» от рождения. И, на мой взгляд, наш вид — типичный для Санкт-Петербурга, с его перспективой и непередаваемой, особой атмосферой.

— А если говорить об аудитории данного проекта, как бы вы охарактеризовали его гостей? Кто они?

» Есть несколько категорий людей, которые посещают нас по разным поводам. Одна группа — это те, кто приходит в караоке для того, чтобы отдохнуть в вечернее и ночное время, попеть в хорошей компании. У них свои пристрастия, ожидания и пожелания. У ресторана — другая аудитория. Отдельная

история — бизнес-ланчи. В ней на первый план, наряду с качеством блюд, выходит время обслуживания. Как правило, на все про все у гостя есть не более получаса. В общем, в проекте «Паруса на крыше», мы стараемся удерживать баланс разных направлений.

Грузинский акцент

— Максим, а сеть «Пхали-Хинкакли»?

» Ее концепцию мы формулируем так: грузинские рестораны с европейской подачей. На мой взгляд, из всей палитры наших проектов «Пхали-Хинкакли» является более зрелым в смысле его продуманности и подготовки. Это ребенок, который вынашивался долго.

Перед нами стояла задача сделать так, чтобы средний чек на гостя составлял не более 700 рублей. Ведь заведение со средним чеком в тысячу или полторы тысячи рублей — уже иная аудитория, иной формат. А самое важное — есть другие рестораны, предлагающие продукт для таких гостей. В подобных проектах гораздо больше инвестировано, например, в интерьер.

В общем, мы нашли решение. И это выстрелило. К слову, приятно, когда вижу в «Пхали-Хинкакли» и в ресторане «Паруса» одних и тех же людей. Только они одеваются соответственно месту: в первом случае по-домашнему, а во втором более официально. А самое интересное, что и ведут себя по-разному, в том числе, подстраиваясь под концепцию. Причем в «Пхали-Хинкакли» мы постарались сделать так, чтобы гостями все воспринималось как доступное по цене, но качественное. Даже специально не использовали дорогих материалов при отделке, так как это может отпугнуть.

— ???

» Приведу пример из другой области: как показала практика, если в сырую погоду перед входом в магазин положить кристально чистый, белый коврик, внутрь войдут только абсолютно уверенные в себе люди, намеренные что-либо купить. И такой психологический эффект нужно учитывать, продумывая концепцию ресторана и рассчитывая на определенную аудиторию. Та же золотая ручка

» Из всей палитры наших проектов «Пхали-Хинкакли» является более зрелым в смысле его продуманности и подготовки. Это ребенок, который вынашивался долго. «

на входной двери уже может отсеять огромный пласт потенциальных гостей, если речь о заведении со средним чеком в 700 рублей. Так что концепции должны соответствовать все детали. Создание ресторанов — это искусство, поскольку существует очень много факторов, каждый из которых в конечном итоге играет свою роль.

Мы открывались тогда, когда начался кризис, который, естественно, повлиял на процесс. Знаете, последние два года у многих было странное, демотивированное состояние. Только сейчас все пришло в норму. А ведь ничего особенного не произошло. Похоже, просто накопилась усталость от болезни, и захотелось двигаться вперед, к лучшему, к солнцу. Незадолго до этого мы задали себе вопрос: а можно ли сделать все качественно, но в два раза дешевле? Длительное время искали варианты, как создать ценовое предложение, соответствующее реалиям жизни, и при этом сохранить качество.

Инновационный взгляд

— Удалось найти?

» Придумали такой ход — «чувственный дайвинг», дав гостям не только вкусовое и визуальное ощущение и усилив ароматическую составляющую подачи. Попробовали пойти на эксперимент, поняв, что у каждой позиции в меню может быть своя натуральная ароматическая добавка. Провели исследование, а кроме того, искали вариант локального нанесения аромата.

Когда повара работают на глазах у гостей, это вызывает доверие к ресторану



Блиц о личном

— *Как отдыхаете, когда есть время?*

» По-разному. Очень люблю путешествовать. Хотя не меньше нравится проводить время дома с семьей. Не могу похвастаться, что в моей жизни есть баланс между работой, семьей и личными интересами, но делаю все, чтобы он был.

— *Если удастся взять выходной, телефон отключаете?*

» Ставлю на беззвучный режим (улыбается — авт.). Делаю это для того, чтобы отпустить ситуацию. Правда потом просматриваю пропущенные вызовы и сообщения, когда появляется возможность. Но ключевые сотрудники знают, как меня достать в любом месте.

Помню, в первом своем ресторане я дневал и ночевал, пахал семь дней в неделю с утра и до вечера. Сейчас проектов восемь, и в планах расширение. А работаю уже не семь, а шесть дней. И на многое, в том числе на занятие спортом, остается время. Это вопрос исключительно тайм-менеджмента.

— *Определяющая черта вашего характера?*

» Позитивное отношение к жизни и проактивный

подход к решению возникающих вопросов.

— *Ключевой принцип в бизнесе?*

» Создавать проекты, которые были бы по душе людям. В ресторанном бизнесе мне всегда нравилось то, что, работая в нем, занимаешься позитивной деятельностью, даришь людям радость и положительные эмоции.

— *Что читаете в свободное время?*

» Пока бизнес-литературу. Знаю, что лет через десять позволю себе взять в руки художественные произведения. А может быть вместе с сыном, которому сейчас пять, когда он пойдет в школу, заново изучу всю обязательную программу. Книги интересны тем, что перечитывая, воспринимаешь их иначе. Но к этому нужно быть готовым и уделить время, а сейчас я полностью погружусь в ресторанный бизнес. Ведь создание проектов требует огромных усилий. Управлять ими гораздо проще.

— *Что главное в жизни?*

» Любовь.

— *А тогда что такое счастье?*

» Это состояние, к которому, наверное, все мы стремимся. По крайней мере, мне оно очень близко.

Кадровые ценности

— *Максим, давайте теперь затронем кадровый вопрос. Как он решается у вас?*

» Персонал — это основополагающий фактор, определяющий успех проекта в целом. Важно, насколько команда ресторана готова к возможным трудностям, связанным с его открытием, которое вполне сравнимо с родами.

Почему? Сначала надо все продумать, выносить идею в голове, а уже потом наступают очень тяжелые роды. Причем так происходит вне зависимости от имеющегося практического опыта. Непредвиденных обстоятельств всегда множество.

— *Какие моменты вы считаете важными, если мы говорим о работе с персоналом?*

» Их несколько: подбор сотрудников, их адаптация и дальнейшее развитие, контроль работы. Если халатно относиться к любому из перечисленных вопросов, возникают проблемы. У нас есть своя внутрикорпоративная культура, не только в компании в целом, но и в каждом ее ресторане. Мы очень много внимания уделяем личностному развитию сотрудников. Вероятно, это так потому, что как руководитель вспоминаю себя и понимаю: сам немало тратил сил именно на личностное развитие, что помогало мне добиваться результатов в жизни. И если хочешь изменить ситуацию или иначе к ней относиться, в конце концов, просто иметь возможность критически мыслить и оценивать свои слова и действия, нужно развиваться как личность, что, в частности, является хорошим подспорьем в разрешении различных конфликтных ситуаций и в поиске компромисса, дает возможность договориться.

— *Кого вы могли бы назвать человеком своей команды, а кто и почему в нее не попадет?*

» При формировании команды для нас исключительно принципиальными качествами являются открытость и честность. Не секрет, что все рестораторы, инвесторы, учредители любят обсуждать тему воровства. Причем рассказывают такие истории наперебой, стремясь удивить друг друга. Но сегодня сотрудники хотят получать адекватную зарплату, и времена, когда им платили мизерные деньги, а потом удивлялись, почему процветает воровство, слава Богу, прошли. И произошло это во многом благодаря усилиям крупных ресторанных компаний. Ведь за работу, которая хорошо оплачивается, люди стали держаться.

Кроме того, для меня важен позитивный настрой и проактивность



Хинкали — блюдо, которое стало уникальным предложением.

сотрудников в решении вопросов. Чтобы не возникало ситуаций, когда в случае сложностей все останавливается. Есть, конечно, те, кто вместо поиска выхода тратит энергию на объяснение, почему это нереально. Однако с точки зрения командного духа и структуры бизнеса важно выработать в людях стремление принимать решения. Создавать проблемы в состоянии каждый, а тех, кто способен искать и находить решения, гораздо меньше. Как раз такие люди и могут быть менеджерами.

Тренды ресторанного бизнеса

— *Максим, если говорить не только о кадровой ситуации, а в целом о положении дел в ресторанном бизнесе, как бы вы его охарактеризовали?*

» На мой взгляд, вся индустрия десятилетия серьезно перестроилась.

— *Каким образом?*

» Культура потребителя стала на голову выше. Сейчас каждый знает, что такое соотношение цены и качества, и его анализирует.

Еще один тренд, о котором стоит упомянуть, — это приход направления стрит-фуд в рестораны. Путь был долгим. Все начиналось с бургеров, и вот теперь происходит какая-то дьявольская трансформация: качественный стрит-фуд, а сам по себе он может быть и полезным, и вкусным, стал полноценным

— *В чем смысл?*

» В конечном результате. А так мы один раз доработали подачу блюд, а в дальнейшем ее можно многократно использовать. В итоге гость получает продукт другого уровня. Иными словами, ценность нашего предложения становится выше. И это, если хотите, новое слово в ресторанном бизнесе.

участником бизнеса. Приведу пример: мой друг открыл ресторан, сделал ставку на качественный стрит-фуд. Туда приезжают люди со всего города, в том числе и на дорогих автомобилях. Почему? Потому что там вкусно, комфортно и при этом гости готовы пожертвовать элементами традиционного сервиса, понимая, что цена соответствует качеству.

Сейчас открывается огромное количество заведений в формате стрит-фуд, причем на качественно новом уровне. И у рынка сейчас есть потребность в таких проектах. При том что у тех, кто выбирает подобный бизнес, нелегкая задача: нужно предложить гостям продукт высокого качества, сохранив при этом доступные цены, что возможно только при условии огромной проходимости.

— **Поменялась ли при этом психология гостя?**

» Думаю, нет. Наверное, здесь нужно вспомнить роман «Мастер и Маргарита». По-моему, все осталось, как было в прежние времена.

— **Что сейчас не только в моде, но и может выстрелить?**

» Я, например, стараюсь вообще не открывать модные проекты. Почему? Потому что когда это слово заложено в концепцию, она автоматически, через короткий промежуток времени, станет немодной, поскольку ей на смену придет что-то еще. Это очень

» *Стараюсь вообще не открывать модные проекты.*

Почему? Потому что когда это слово заложено в концепцию, она автоматически, через короткий промежуток времени, станет немодной, поскольку ей на смену придет что-то еще.

“

важно понимать. Иначе ждут разочарования. Учредители подобных проектов начинают расстраиваться, когда жизнь их детища заканчивается через два-три года.

Заведение, прежде всего, должно быть уютным, с домашней атмосферой. И это то, что останется актуальным всегда. И именно на таких вещах важно фокусироваться. Тогда отпадет необходимость проводить ребрендинг, перестраивать, а то и вовсе закрывать ресторан. Да, у любого проекта есть срок окупаемости. Но понятно, что супердорогой ребрендинг не сделать, по крайней мере, сегодня. В лучшем случае после внешнего обновления люди один раз придут, но все равно не вернуться. А сейчас важно сделать так, чтобы они возвращались. Именно те, кто возвращается, потом и сформируют ядро постоянной аудитории заведения и сделают его успешным.

И еще важно ощущение актуальной ниши. Это то, что нужно ловить, а поймав, стоит продумать, что реально только когда четко представляешь свою целевую аудиторию. Если ее не знаешь — надо с ней знакомиться, чтобы в итоге получить детальный анализ концепции.

Главные уроки индустрии гостеприимства

— **Максим, что вам за эти годы дал ресторанный бизнес?**

» Я бы сказал, это школа, где учишься постоянно. В частности, в последнее время стал осознавать, что иначе, глубже начинаю понимать какие-то вещи. То, что раньше не замечал, не чувствовал в людях, теперь очевидно. С другой стороны, как руководитель проекта на всех его этапах, могу сказать: главный урок — весь мой путь от помощника бармена до топ-менеджера, от основания айсберга к его вершине. Иногда казалось: полученное высшее образование мне не помогает. Но выяснилось, что то, чем занимался, готовясь к защите диссертации, полезно и сегодня, уже в ресторанном бизнесе. Однако я до сих пор продолжаю решать задачу по построению оптимальных проектов. Мне это интересно. В технике, как и в ресторанном бизнесе, существует

понятие эластичности. Допустим, качеством столешницы пожертвовать можно, а качеством продуктов — нет, просто потому что будет невкусно. Из-за этого нам пришлось организовать свою службу доставки. И теперь закупки мы осуществляем сами, приобретая те же овощи самостоятельно, на овощебазе. Причем постоянно оптимизируем бизнес-процессы, исходя из текущей ситуации. Как только количество ресторанов стало увеличиваться, создали управляющую компанию, централизовали все процессы управления. Правда, в результате пришли к пониманию, что делать этого не нужно. Наоборот, стоит выстраивать систему автономных ресторанов. И единственной функцией управляющей компании в таком случае остается аудит деятельности. Иначе как только у ресторана забирается самостоятельность, он теряет гибкость в решении ключевых вопросов, что приводит к возникновению проблем. Так что теперь занимаемся децентрализацией (улыбается — авт.). Пока не можем сделать это на 100%, потому как ресторанов теперь у нас много. Да и в ресторанном бизнесе происходят постоянные изменения. Казалось, еще совсем недавно sms-рассылки были эффективным каналом рекламы, а сейчас им практически никто не пользуется, потому что цена не соответствует качеству. Появился Instagram. Что будет завтра? Трудно сказать.

— **Для вас ресторанный бизнес тоже круглосуточный?**

» Да. Но учусь отключаться от решения каких-то задач. Ведь есть вопросы, с которыми необходимо разбираться здесь и сейчас, в любое время дня и ночи, а существуют те, что можно решать в плановом порядке. Да, мне ресторанный бизнес очень нравится. Но со временем неизбежно приходишь к тому, что выгораешь физически и психологически. А потому нужно себе давать возможность перезагружаться. Обязательно. Это определяет, будет ли у тебя возможность для роста. Ее нужно себе создавать, для чего стоит освободить время, ресурсы. Я это осознал в последние годы. Работы реально больше, чем могу сделать. Но есть полное понимание того, что в нашей компании никто никого не ограничивает. Кроме



Максим Кораблев-Дайсон, как топ-менеджер управляющий компании, регулярно участвует в различных городских мероприятиях и социальных проектах.

нас самих. А все рассуждения на тему кризиса — лишь отговорки. Вообще считаю, что кризис — это суд над неэффективным бизнесом. Конечно, можно себя убеждать, что во всех бедах виноват кто-то другой, но по большому счету каждый выбирает ту позицию, которую считает правильной.

— **Есть предел в количестве проектов?**

» Да, он в людях. В возможностях команды. Причем как руководитель знаю: этот предел гибкий, его можно менять, в частности, разделяя функционал, набирая сотрудников. Надо только чувствовать грань, тонкую, а порой и незаметную. Важно понимать, когда можно нагрузить на человека 200 кг, а когда нужно сказать себе: он в состоянии взять только 100 кг, и, возложив на него вдвое больше, я его сломаю. Это реально происходит в бизнесе. Особенно, когда у сотрудников очень высокая лояльность. Люди всегда соглашаются выполнить ту или иную задачу. Однако руководитель должен понимать, что сотрудник этого не сделает, потому как у него просто нет времени.

— **Что в планах компании PARUSA RMC на ближайшее будущее?**

» Можно сказать, что мы выбрали для себя имперский путь: как настоящая империя, сначала активно захватываем территории, а потом будем строить дороги, чтобы все работало максимально эффективно.

Беседовал Алексей Журавлев

О компании

Ресторанная группа PARUSA RMC

Год образования: 2009

Число сотрудников в штате: 234

Число сотрудников вне штата: 57

Проекты: Ресторан в яхт-клубе «Паруса»

Ресторан на высоте «Паруса на крыше»

Грузинские рестораны «Пхали-хинкали» — 4

Концертный зал More

«Шатер у more»

Свадебный ресторан «Лазурный»