



Высшая
школа
бизнеса

Лидерство и организационное
поведение
Предпринимательство

0079-1-1

П.В. Ефремова, Е.В. Матвеева

«СУПРА»: РЕВОЛЮЦИЯ В HORECA – И ЖИЛИ ОНИ ДОЛГО И СЧАСТЛИВО?

Данный учебный кейс разработан Полиной Витальевной Ефремовой (старший преподаватель Департамента маркетинга Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Еленой Владимировной Матвеевой (доцент Школы экономики и менеджмента ДВФУ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

Я знаю, что ничего не знаю, но другие не знают и этого.

Сократ

Во Владивостоке стоял теплый майский вечер, шумный ресторан «Супра» был полон гостей. Очередь из гостей растянулась далеко за пределы ярко убранного зала. Ожидающие угощались вином, щедро разливаемым официантами, и любовались вечерним заливом, переливающимся огнями. В зале ярко разодетые официанты сновали между столиками, слышались грузинские тосты, звон бокалов, смех, пение, беготня детей между столами. Всё дышало жизнью и радостью.

На втором этаже, за витражным стеклом, застыл Илья Сухих - владелец ресторана. Его взгляд терялся в ночи, где мерцающие огни набережной растворялись в чернильной темноте морского горизонта. Ночная мгла будто сгустилась не над городом, а над собственником одного из самых успешных гастро-проектов Дальнего Востока. Успех, к которому он шёл столько лет, сегодня ощущался странно тяжелым. Ресторан был на пике, команда работала слажено, прибыль росла. Однако Илью не покидало ощущение, что вместе с возрастом проекта незаметно приходит что-то ещё.

Задумчивость Ильи прерывала Анна Назмутдинова - бренд-менеджер сети и его жена:

Сегодня ажиотаж, впрочем, как и всегда...Ты только представь, на следующей неделе будет 6 лет, как мы открыли первую Супру! Что с тобой, ты не рад?

Да, мы стали старше, как и наш проект, - будто не слыша супругу, в задумчивости произнес Илья. - Но как сделать так, чтобы бизнес не только рос, но и не старел?

ВЛАДИВОСТОК В ГОНКЕ ЗА ЗВАНИЕ ГАСТРОНОМИЧЕСКОЙ СТОЛИЦЫ ДАЛЬНОГО ВОСТОКА

Город Владивосток - крупнейший центр деловой и туристической активности Приморского края и Дальнего Востока. Исторически Владивосток – пристанище творцов и энтузиастов, людей идейных и трудолюбивых. Этот город будто соткан из нитей азиатской культуры и кружева европейского стиля, здесь люди быстро принимают решения, добиваются амбициозных целей и умеют удивлять.

Потребительский рынок портового города продолжает сохранять свою привлекательность для бизнеса, несмотря на всевозможные внешние и внутренние вызовы. В основном это малые и средние предприятия. Выгодное геополитическое положение, круглогодичные морские торговые порты активно способствуют развитию туризма и смежной с ним отрасли гостеприимства: отелей, кафе и ресторанов (HoReCa).

В 2023 году Приморский край взял свою долю в 33% от туристических поездок в ДВФО, фактически выполнив задачу принять 3,5 миллиона гостей за сезон. А Владивосток особенно ярко завершил год, подарив впечатления почти 100 000

туристам из КНР и это лишь 50% от общего числа иностранных туристов, посетивших город.

Поэтому так включена в гонку за успех сфера HoReCa во Владивостоке. Яркие игроки соревнуются как за внимание местных жителей, так и за выбор туристов из стран Азии и Тихоокеанского региона. В последние годы туристические потоки пополнились приверженцами внутреннего туризма, в регионе стал активно развиваться гастро-событийный туризм. Гастрономический код города заложила целая сеть предприятий общественного питания в количестве 754 объектов на 37,3 тыс. посадочных мест. Именно столько предприятий отрасли встретили 2024 год в статусе действующих. Обеспеченность населения посадочными местами в открытой сети составила 60 посадочных мест на 1 тысячу жителей (общероссийская норма - 28 посадочных мест на 1 тысячу жителей).

Гастрономические фестивали – сильная сторона владивостокской сферы HoReCa: в 2024 году состоялись «вкусные мероприятия», посвященные минтаю, дальневосточному гребешку, камбале, корюшке, а знаменитый на всю страну двухнедельный фестиваль «Мидий» превратился в кросс-культурный музыкальный фестиваль «Майские», за викенд его успевало посетить более 30 тысяч человек.

В порыве накормить вкусно, удивить и влюбить в своё дело конкурируют рестораторы предприятий разного масштаба. Значительные доли рынка принадлежат кафе быстрого питания и барам (47%), традиционным ресторанам (20%), питстопам (13%) – автокафе быстрого питания, где заказ обрабатывается в краткие сроки и выдается в формате «с собой». Среди традиционных ресторанов, предлагающих блюда различных кухонь мира, 9% доли рынка занимала грузинская кухня.

Гастрономическое удовольствие конвертируется в достаточно динамично растущие показатели отрасли. Приморский край – один из самых густонаселенных, а также наиболее привлекательных для туристов регионов Дальнего Востока, занимающих почти 1/5 оборота общественного питания. Динамика выручки в сегменте общественного питания в пост-пандемийный период начала демонстрировать стремительный рост. Способствовали этому ориентация на внутренний рынок, использование локального сырья и развитие омниканальности (сайты, приложения, darkkitchen) благодаря современным технологиям сбора и обработки заказов.

ИЛЬЯ СУХИХ: ОТ ГАСТРО-ЭНТУЗИАСТА ДО ПРИЗВАННОГО ЭКСПЕРТА

Илья Сухих, управляющий партнер сети грузинских домов «Супра» - желанный гость форумов, посвященных развитию гастрономической культуры в России и рынка HoReCa. Экспертность героя подтверждалась итогами гастро-событийной революции, которую он совершил во Владивостоке 13 лет назад. В 19 лет Илья стал руководителем команды, создавшей легенду – паназиатский ресторан «Зума», прославившегося на всю страну и завоевавшего множество отраслевых наград. Отсутствие опыта он компенсировал жадной экспериментов и готовностью

к использованию инновационных моделей. Возможно, в тот момент в отрасли опыт был бы ограничением для смелых решений, а команда «Зумы» сломала консервативную модель.

Если история «Зумы», как и история становления Ильи в роли управленца — это история эмоционального порыва, то история «Супры» — это предпринимательская инициатива с применением сформулированной экономической модели.

Грузинский дом «Супра» был основан Ильей и командой в 2017 году как амбициозный гастрономический стартап. К 2024 году проект вырос до сети, состоящей из 4 ресторанов, у каждого — своя легенда, свой стиль и своё место в сердце жителей Владивостока. А объединяла заведения философия, с которой Илья и начал этот путь, — это вкусная, понятная и доступная еда, знакомые блюда грузинской кухни, приготовленные из качественных и аутентичных продуктов.

В марте 2024 года подкаст «Мани, ви лав ю» вышел с участием Алексея Лаптева, известного дизайнера интерьеров, создавшего, в том числе, концепцию и дизайн первой «Супры». На вопрос, что сделало «Супру» гиперпопулярным проектом, он даёт чёткий ответ:

«Это коллаборация, объединение сильных игроков. Мой давний друг и партнер Илья Сухих ходил мимо здания на набережной и говорил, что там надо сделать ресторан. Его понимание знакового места, его доверие к моей команде, смелость, именно смелость определяет успех ресторатора. Выбор концепции зависит от смелости ресторатора. В тот момент начался активный интерес к грузинской кухне в крупных городах. Секрет популярности — эта еда очень понятна и традиционно связана с нашими вкусами, с тем, как мы едим в России»¹.

Просматривая интервью, Илья вспоминал, как у него появилась мысль о том, какой потребительский сегмент охватить: люди, которые редко ходят или не привыкли ходить в рестораны, хотят вкусной, понятной еды в больших порциях, веселой атмосферы и комфортных цен. Как сделать радушно, эмоционально, сытно, используя продукты, не чувствительные к санкциям, вводимым с 2014 года? Едем в Грузию и привозим её частичку на Дальний Восток!

Семь лет спустя тренды на простую и понятную еду остались так же актуальны, в том числе, потому что позволяли строить бизнес-модель с учетом использования местного (локального) сырья и избегать рисков, связанных с логистическими цепями, санкциями и прочими препятствиями подобного характера.

ПРОСИТ БУРИ, НО ЕСТЬ ЛИ В НЕЙ ПОКОЙ?

Май во Владивостоке отличался переменчивой погодой, как и настроения в команде «Супры». Линейные сотрудники, управляющие были довольны, им было чем гордиться: средний чек рос, очередь в ресторан не иссякала. Илья же не понимал, как подчиненные ловко не замечали назревающих проблем. Хотя должны ли они, работавшие «в полях», были брать на себя и визионерскую функцию?

¹ Подкаст «Мани, ви лав ю», выпуск 14, интервью с Алексеем Лаптевым 2024. — URL: <https://youtu.be/i63EJCctvS4?si=lznaR6ve0QHn-whD>

Илья решил устранить свои сомнения, призвав команду к открытому диалогу, надеясь, что соратники снимут с лидера напряжение и непонимание того, чего же он хочет на самом деле.

Вечером все собрались в пространстве для совещаний, энергия наполнила помещение: сотрудники бурно обсуждали текущие дела, звучали шутки и взрывы смеха – будто семья собиралась для застолья. Илья оглядел собравшихся: конечно, сеть грузинских домов «Супра» задумывалась как бизнес с особой атмосферой, но всё же бизнес – это структура, которую нельзя путать с отношениями внутри семьи, где общение является неупорядоченным и неформальным.

Илья начал дискуссию: «Давайте проведем быстрый анализ, ребят, у нас остро стоит вопрос организационного развития, и мы должны решить, как «Супра» будет развиваться дальше. Да и стратегию давно не пересматривали: где наши точки роста, куда мы движемся, в каком направлении?»

- Пересматривать? Так ли это необходимо? - удивленно ответила Анна. - Ранее нас заставляли идти дальше кризисные моменты во внешней среде: мы искали решения в условиях санкций, меняли стратегию, преодолевали и росли в пандемию, адаптировались, когда иностранные туристы сменились соотечественниками, вовлеченными во внутренний туризм. Может, сейчас время укрепить фундамент, остепениться, а не открывать новые горизонты?

- Возможно Анна права, посмотри, что на финансовые показатели, что на отзывы посетителей: мы явно на пике, в «расцвете сил», – поддержал Анну Евгений (исполнительный директор, соратник Ильи). - Да, мы существенно выросли и стоит сосредоточиться на повышении эффективности операционных процессов, нужно вводить более строгие правила, ужесточать регламенты. Все за нас давно придумано.

— Да, всё так... — Илья задумался, его пальцы нервно постукивали по столу. — Но разве новые правила не убивают самое главное в нас? Свободу. Творчество. То, что превращало нас в команду мечты, а не в сборище исполнителей. — Он резко вздохнул, осознавая двойственность своей позиции. — Да, это давало нам гибкость, помогало адаптироваться, выдерживать любые штормы... Но вы правы. Вечно реагировать на новые порывы идей и трендов, как флюгер на ветру — это не стратегия.

- Да, только в итоге мы есть команда пиратов, готовых поднять паруса и творить в любой момент, пускаться в любую авантюру, но авантюры не могут длиться вечно – нужна стабильность, - воскликнула Анна. - И ты уже очевидно устал, вся твоя энергия направлена на бесперебойный поиск креативных решений, может, стоит выдохнуть и дать возможность людям на позициях больше воздуха и полномочий, но для этого нужна структура.

- Илья, я понимаю, ты снова хочешь и ищешь развития. Да, у нас действительно снизились затраты на расширение в угоду стабильности, несколько замедлились процедуры по принятию решений. Но разве это плохо? Может, нам стоит зафиксировать это состояние, Анна права, отпусти ситуацию. Мы в расцвете, а ты ищешь бури!» – Евгений старался быть объективным.

- Расцвет? Да, но, как известно, после расцвета может быстро наступить закат. Рост выручки за последний период более 40%, после такого скачка всегда наступает корректировка, откат! - Илья уже не мог сдержать эмоции.

Повисла тишина.

Илья продолжил: «Вы предлагаете мне отпустить ситуацию, а кто её тогда возьмёт в руки? Скажите мне, например, сколько сейчас составляет стоимость открытия ресторана? Вы следите за состоянием отрасли? Если внешняя среда снова поставит нам вызовы, что будет с нами?»

Команда не могла быстро дать ответ, и Илья начал приводить четкие факты: «А вы посмотрите, что происходит в отрасли: с точки зрения инвестирования она всегда была высокорисковой, а теперь стоимость открытия ресторана взлетела в 2-3 раза по сравнению с тем, что было 10 лет назад».

Евгений попробовал сбавить пыл: «Да, но все же количество ресторанов все равно увеличивается, рынок растёт и предел ещё долго не наступит».

Анна старалась напомнить о позитивных сторонах: «Илья, ты говоришь так будто мы в шаге от стагнации, но тот же запрос на франшизу «Супры» уже настолько интенсивен, что мы не можем не реагировать на сигналы отрасли. Лишь один вопрос тут нас может озадачивать, кто же будет заниматься ведением дел с франшизой».

ПРОСТЫЕ РЕШЕНИЯ СЛОЖНЫХ ВОПРОСОВ

У себя в кабинете, оставшись с Анной, Илья обдумывал беседу с командой. На его взгляд разговора не получилось, команда была готова генерировать идеи, поддержать любую его инициативу, не сформировать четкое понимание текущего организационного позиционирования.

Он снова и снова задавал себе вопрос: «Как из предпринимательской инициативы стать компанией с чёткой бизнес-моделью без потери гибкости и развиваться дальше?». Если уж отправляться покорять новые берега, то точно не как Джек Воробей с командой пиратов на Тортугу, а как Америго Веспуччи – войти в историю как первопроходец Эпохи открытий. И точно ли сейчас удачный момент?

Анна возвратила Илью в диалог вопросом о франшизе:

- А что, если тиражировать свой успех, разве не это тот самый «следующий шаг», вызов и возможность для развития с минимальными рисками для действующего бизнеса?

- Да, все так, но как же репутационные риски? Ты же сама сказала, что мы «пираты», а это всегда какая-то доля удачи, которую бизнес-моделью не опишешь, в финансовый план не зашьёшь. Но формализованы ли все наши процессы на таком уровне, что мы сможем не просто масштабировать бизнес, а передать часть опыта и успеха?

- Знаешь, я вижу, ты снова жаждешь революций, поэтому и терзаешь себя вопросами. Просишь совета, но ни один тебе не нравится.

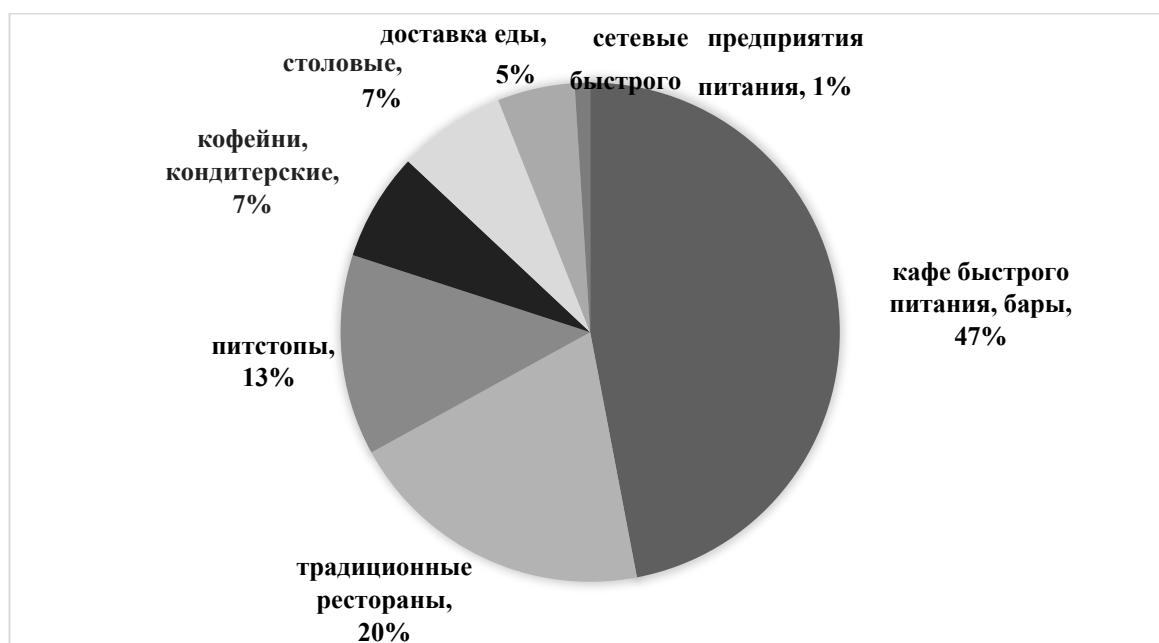
ВРЕМЯ НОВЫХ ОТКРЫТИЙ?

Илья остался наедине со своими размышлениями: «Мои соратники, управленцы считают, что налицо все признаки «расцвета», но что, если это не так? Команда «Супры» умеет и готова принимать решения, но мнения внутри разнятся: они должны быть «потрясающими» или «стабилизирующими»?

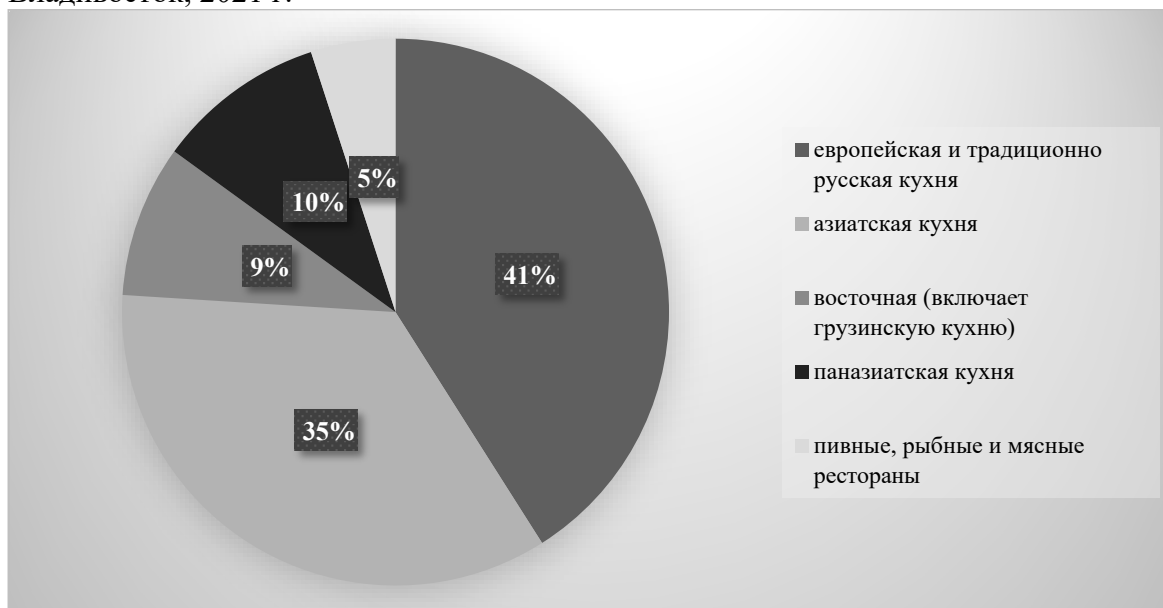
В надежде развеять рой мыслей, Илья прогуливался по центру города: «Направить ресурс на операционную эффективность или на развитие новых заведений...а может есть какое-то третье решение, есть что-то, чего я не заметил?». Мимо пробежала компания смеющихся людей: город-курорт, город-праздник. Послышались хлопки салюта, небо окрасилось яркими вспышками. Они же отразились в темных стеклах здания, бывшего еще недавно итальянским рестораном. Внезапно Илья остановился, мысль возникла сама собой: «Как же можно было не удержаться в отрасли, имея такое отличное место?».

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Классификация предприятий общественного питания в г. Владивосток, 2021 г.



Приложение 2. Структура традиционных национальных ресторанов в г. Владивосток, 2021 г.



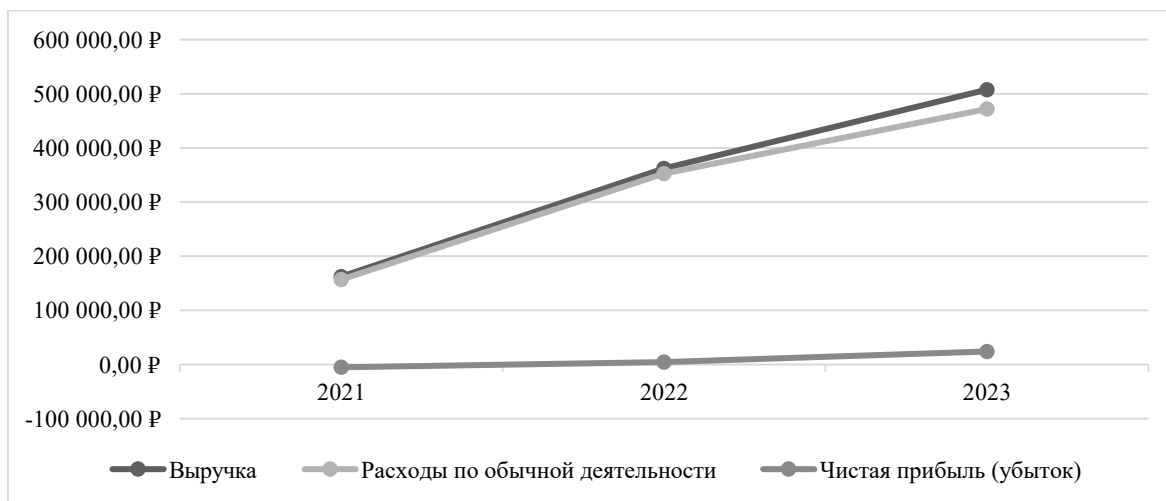
Приложение 3. Отчет о финансовых результатах ООО «Батони» 2021 – 2023 гг.

Наименование показателя, тыс. руб	2021	2022	2023
Выручка ²	162 275	362 400	507 724
Расходы по обычной деятельности ³	156 898	352 565	471 984
Проценты по уплате	-	-	-
Прочие доходы	3 118	55	860
Прочие расходы	9 061	3 546	6 220
Налоги и прибыль (доходы) ⁴	4 553	1 792	6 306
Чистая прибыль (убыток)	5 119	4 552	24 074
Рентабельность продаж	-	12,56%	47,41%

Источник: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/9860095#financialResult>

0079-1-1 /П.В. Ефремова, Е.В. Матвеева/ «Супра»: революция в HoReCa - и жили они долго и счастливо?

Приложение 4. Динамика основных финансовых показателей ООО "Батони" (флагманский ресторан сети «Супра»)



Приложение 5. Динамика основных показателей деятельности организаций общественного питания, Приморский край

Организация	2018	2019	2020	2021	2022
Дальневосточный федеральный округ Оборот общественного питания, млн рублей	101 642,5	110 116,3	93 918,4	127 579,8	157 519,1
Приморский край Оборот общественного питания, млн рублей	18 049.5	19 495.8	13 119.1	25 883.0	29 692.2
в % к предыдущему году (в сопоставимых ценах)	104.8	105.2	64.9	197.3	114.7
Оборот общественного питания на душу населения, рублей	9461	10265	6953	13838	16216
в % к предыдущему году (в сопоставимых ценах)	105.3	105.7	65.3	199	117.7
Среднесписочная численность работников, человек	6440	6501	7889	7630	7888
Среднемесячная заработная плата работников, рублей	21998	23717	23841	30186	33767

Источник: Приморский статистический ежегодник: комплексный сборник/ Приморскстат, Владивосток, 2023 - 301 с.