



Н. Бухштабер

Тигрус – больше, чем бизнес

Учебный кейс

Учебный кейс

Тигрус – больше, чем бизнес

Авторы:



Наталья Бухштабер

*Советник Факультета бизнеса и менеджмента
НИУ ВШЭ, член Russian Business Ethics Network*

Кейс разработан при поддержке АО «ОМК»

Самый северный тигр

Тигр или *Panthera tigris* — один из четырёх представителей рода пантера (совместно с львом, ягуаром и леопардом), который относится к подсемейству больших кошек. Это крупнейшее хищное млекопитающее, уступающее по весу только медведям. И хотя во всех местах обитания тигр претендует на роль хозяина территории, его собственное выживание часто оказывается под угрозой.

Всего в мире описано девять подвидов тигра, и трем из них выжить уже не удалось. Последняя взрослая самка **балийского тигра**, который водился только на индонезийском острове Бали, была убита охотниками в 1937 году. Его ближайшему родичу, который обитал на индонезийском острове Ява — **яванскому тигру** — повезло не намного больше. Если в 1950-х годах на острове Ява проживало еще около 25 тигров, то продолжающаяся охота и неукоснительное разрушение среды обитания привели к тому, что к 1980 году данный подвид исчез с лица земли. Третий вымерший вид тигра — **закавказский тигр** — проживал на территории России (в Дагестане, Чечне, Краснодарском крае), а также в Армении, Азербайджане, Ираке, Сирии, Казахстане, Турции. Именно закавказских тигров наряду с бенгальскими использовали римляне в гладиаторских боях. Несмотря на более широкое распространение этого подвида, ему также не удалось выжить. В Армении и Азербайджане последних тигров убили в 1932-33-х годах, в Таджикистане — в 1954 году, в Турции — в 1970 годах. Еще один подвид тигров — **китайский тигр** — больше не существует в живой природе. Лишь в ряде зоопарках мира осталось в общей сложности не более двух десятков особей. В 1977 году китайское правительство запретило охоту на тигров, но данное решение было уже слишком запоздалым для сохранения этого подвида в его естественной среде обитания.

Итак, на земле осталось не так уж и много разновидностей тигров. Один из сохранившихся подвидов тигров обитает в России — это **амурский тигр**, которого также иногда называют уссурийским, сибирским или дальневосточным. Амурский тигр — это удивительное животное, которое приспособлено к жизни при очень низких температурах. Это самый крупный из всех известных тигров. На брюхе у него расположен пятисантиметровый слой жира, который защищает животное от ледящего ветра и позволяет лежать на снегу в сильный мороз. Другими особенностями, отличающими северного тигра от южных собратьев, являются более густая шерсть и короткие округлые уши.

Однако в начале 2000-х годов выживание и этого подвида тигров также оказалось под угрозой, и амурский тигр был занесен в Красную книгу Международного союза охраны природы и в Красную книгу Российской Федерации. Причин сокращения популяции амурских тигров несколько. Основная проблема заключается в постоянном ухудшении среды обитания. Для сохранения тигров в естественных природных условиях необходимо наличие и устойчивое самовоспроизведение всей пищевой цепочки, на вершине которой находится тигр. Это означает, что природная территория, пригодная для обитания тигра, должна предоставлять достаточную кормовую базу для кабанов и других копытных животных, являющихся основными объектами охоты тигра. Для этого на ней должны произрастать травянистые, древесные и кустарниковые растения, составляющие основу рациона копытных. Освоение человеком тайги и хищническая вырубка ценных пород деревьев: дубов, сибирских кедров, маньчжурского ореха, создающих питательную среду для кабанов и косуль, привели к сужению их естественного ареала обитания. Это, в свою очередь, явилось причиной сокращения территорий, на которых в последнее время наблюдали присутствие амурских тигров.

Второй серьезной проблемой является браконьерство на тигров. Ни для кого не секрет, что и шкуры тигра, и части тигра, используемые в китайской народной медицине, стоят очень дорого. Именно по этой причине в самом Китае все обитающие в естественной среде тигры уже истреблены¹. Соответственно, существующий огромный спрос на части тигров сегодня в основном удовлетворяется за счет поставок с российской территории.

Для решения проблемы сохранения амурского тигра в середине 2000-х годов был создан Анюйский национальный парк, который охватывает территорию свыше четырехсот тысяч гектар тайги к северо-востоку от Хабаровска в бассейне реки Анюй, одного из крупных притоков Амура. Чтобы сохранить самую северную в мире популяцию тигров, необходимо вести работу по разным направлениям. Заниматься борьбой против нелегальной вырубки леса. Подкармливать кабанов и других копытных, особенно в зимние и ранние весенние периоды, когда на снегу в результате потепления образуется ледяная корка и животные не могут добраться до естественного корма². Осуществлять посадку «правильного» леса, который в будущем станет основой здоровой и сбалансированной экосистемы и позволит животным существовать без человеческой помощи. Также очень важно вести борьбу с браконьерами, контролируя действия всех людей, попадающих в заповедник, для чего необходима покупка и ремонт специализированной техники,

¹ <https://www.svoboda.org/a/1925332.html>

² <https://www.dvnovosti.ru/khab/2018/03/21/80484/#ixzz5mAecCZ7X>

например, снегоходов для осуществления патрулирования территории. Необходимо наблюдать за тиграми с целью мониторинга их популяции, а также выявления ситуаций, требующих вмешательства человека, а для этого необходимо создание и поддержание в рабочем состоянии целой системы автоматических камер - фотоловушек.



*Фотография амурского тигра, сделанная фотоловушкой
в Аюйском национальном парке, 2016 г.*

Также необходимо решать конфликтные ситуации, возникающие в отношениях человека и хищника в ареале его обитания. Конфликтной считается ситуация нанесения ущерба здоровью человека или его имуществу тигром, а также обнаружение хищника в дикой природе, неспособного к самостоятельной жизни³. Каждая подобная ситуация требует тщательного расследования и урегулирования. Конфликтные тигры изымаются из естественной среды обитания и размещаются в центрах реабилитации. Ключевыми задачами таких центров являются проведение ветеринарных обследований и курсов реабилитации отловленных животных, по результатам которых принимается решение либо о выпуске тигров в национальный парк с последующим мониторингом (с помощью GPS устройств), либо о содержании тигров в неволе, например, в случае, когда состояние здоровья или преклонный возраст животного не позволяют ему охотиться самостоятельно⁴. Работа с конфликтными тиграми требует постоянных организационных усилий и влечет немалые затраты, которые связаны как с подготовкой и оснащением оборудованием групп специалистов, осуществляющих изъятие тигров, так и с содержанием центров реабилитации.

³ <http://www.siberian-tiger.ru/ru/humans-and-tigers>

⁴ http://amur-tiger.ru/ru/press_center/news/1213/

Таким образом, создание национального парка и эффективное решение задач, направленных на поддержание здоровой природной экосистемы, требует постоянных усилий и немалых средств. Выделяемого на данные цели государственного финансирования зачастую бывает не достаточно.

Кто спасет тигра?

— Это какой-то кошмар. — Хенрик встал и подошел к окну. — Мне сегодня написал Степан. Они насчитали только 9 тигров. По всему бассейну реки Анюй. А по оценкам прошлого года их было 20. Опять наткнулись на следы браконьеров...

Хенрик замолчал и посмотрел куда-то вдаль, где виднелся силуэт одной из московских высоток. Со Степаном он познакомился прошлым летом во время путешествия по Дальнему Востоку. Степан был сотрудником егерской службы, занимался изучением амурских тигров, а также работой с конфликтными тиграми — теми самыми, которые от безысходности бросаются на человека, чем навлекают еще большие неприятности на свой тигриный род. Тогда они со Степаном проехали на лодке сотню километров по реке Анюй, и он подробно рассказывал своему новому датскому другу о том, как живет вся эта экосистема и почему бездумное наступление цивилизации ставит ее под угрозу.

— Юля, ты понимаешь, что такими темпами следующий год может быть просто последним? Останется два-три последних тигра, которые уже никогда друг с другом не встретятся и все. Амурского тигра нет.

Юля отвлеклась от своего ноутбука и посмотрела на Хенрика. Они были женаты уже три года, и ее не уставало удивлять эмоциональная чувствительность, которую проявлял этот представитель северного датского народа. Обычно это свойство приписывают русским людям, но у Хенрика оно присутствовало в тройном объеме.

— Ну, а что ты можешь сделать? Бросить свою работу и отправиться ловить браконьеров, кормить кабанов и спасать тигров? — Юля встала и тоже подошла к окну. — Или жертвовать заповедникам половину своей зарплаты? Это все равно будет каплей в море.

Хенрик помрачнел.

— Мне кажется, — сказал он, — я делаю что-то не так. Один человек не может поддерживать этот проект.

— Этим вообще должны заниматься государственные структуры, — прервала ход его мыслей Юля. — Речь идет о спасении целой дальневосточной экосистемы. На это должны выделяться государственные деньги. Я понимаю, что ты человек равнодушный, но ты всего лишь наемный менеджер частной компании. Здесь

нужен какой-то системный подход. Ведь ты понимаешь, что твоего искреннего желания помочь недостаточно, чтобы создать и годами поддерживать работу целой природоохранной системы? — Она посмотрела на Хенрика вопрошающим взглядом.

— Я говорил со Степаном, государственная программа готовится. Ему удалось через знакомых отправить проект по защите амурских тигров в министерство природопользования. Через пару месяцев должны утвердить. Но как говорят знакомые в министерстве, денег будет выделено недостаточно. А до реального дела дойдет еще меньше. Так что... программа есть, а сделать мы ничего не сможем. И неизвестно, когда сможем.

— Ну, хорошо, попробуй поговорить со своим «Росинтером», может быть, они помогут. У вас ресторан чуть ли не на каждой центральной улице в Москве. И ты очень много сделал для того, чтобы их бизнес успешно развивался.

Действительно, холдинг «Росинтер» многого добился за более чем полтора десятка лет своего существования, и Хенрик имел к этому непосредственное отношение. Осенью 1991 года Хенрик Винтер приехал в Россию по специальному приглашению зарождающегося холдинга, чтобы принять участие в запуске первого ресторана. Затем в течение почти 15 лет работы в компании, где Хенрик занимал должности генерального управляющего и вице-президента по операционной деятельности, при его непосредственном участии было запущено еще 350. Было создано несколько успешных брендов, названия которых на слуху у каждого россиянина: IL Патио, Планета Суши, Ростикс, «Американский Бар и Гриль» и другие.

Хенрик помолчал и еще раз вздохнул.

— Ты знаешь, — мрачно вымолвил он, — я не уверен, что эта тема им интересна. Инвесторам нужна эффективность и рост. Какие тигры? Почему тигры? Традиционным является мнение, что бизнес не должен заниматься тем, что входит в обязанности государства. Спроси любого, и услышишь: «Компания платит большие налоги. Куда идут эти деньги? Почему частная компания должна еще и защиту природы финансировать? А если завтра у компании наступит трудная полоса, государство будет её саму защищать?» Максимум, что можно ожидать от компании — это выделение разового пожертвования на конкретный проект. А здесь, ты же сама говоришь, нужна системная поддержка, которая будет длиться не один год.

— Тогда, мой дорогой друг, нам придется помогать тиграм самостоятельно. Сделаем то, что сможем. Масштаб проектов, которым мы сможем помочь, будет, конечно, не велик, но это все равно лучше, чем ничего. Ты не волшебник, ты не можешь взять деньги из ниоткуда.

Они оба замолчали. Хенрик заметил, что по оконному стеклу ползает пчела, которая залетела в форточку и теперь не может найти выход обратно. «Такая же полосатая, как тигр», — подумал Хенрик. Он подставил стул и открыл окно. Пчела проползла еще 10-20 сантиметров по стеклу, но потом сообразила, что путь открыт и вылетела на улицу. Хенрик закрыл окно и повернулся к Юле.

— Ты знаешь, наверное, мы бы могли создать свою компанию. — не очень уверенно сказал он. — «Росинтер» — хорошие ребята, но у них своя ситуация. Дорогой бизнес, высокие риски. Я не смогу их убедить сделать что-то, в чем я сам до конца не уверен. А мне хочется попробовать сделать все по-другому. Чтобы компания была изначально построена вокруг хорошей и доброй идеи. Чтобы эта идея объединяла всех, кто с ней сотрудничает. И тогда компания сможет генерировать деньги для доброго дела. Можно придумать ресторанный бренд, который будет нацелен на защиту тигров и всей их экосистемы, ну, хотя бы в масштабе одного конкретного национального парка. Давай попробуем. Ты готова сделать это вместе?

Вопросы для размышления

-
1. *Согласны ли Вы с Хенриком, который пытается силами частной компании найти решение отдельной проблемы защиты окружающей среды? Не следует ли предоставить эту задачу государству?*
 2. *Известны ли Вам примеры компаний, которые связывали свою бизнес-модель с какой-либо конкретной задачей в области социальной или экологической ответственности? Были ли эти примеры успешными? Помогали ли они становиться бизнесу более эффективным?*
 3. *Какие рекомендации Вы можете дать Хенрику для реализации его плана? Какие организационные формы и управленческие концепции нужно использовать для ее эффективного решения?*
-

Холдинг «Тигрус»

В 2005 году, после длительного размышления над проблемой интеграции бизнеса и экологического проекта, Хенрик и Юлия Винтер решили создать свой ресторанный холдинг. Было принято решение назвать новый холдинг «Тигрус» в знак того, что данный бизнес проект был призван служить реализации миссии, а именно, способствовать сохранению уникального природного явления – амурского тигра. Первый ресторан был открыт 1 мая 2006 года на Красной Площади, а к 2019 году команда холдинга уже могла похвастаться 6 брендами и 30 ресторанами (см. таблицу)

Таблица 1. Ключевые бренды Холдинга «Тигрус»

Бренд	Позиционирование
Итальянский ресторан «Osteria Mario» (17 ресторанов, расположенных в Москве, Тольятти и Казани)	Семейная, дружественная атмосфера солнечной Италии, неаполитанская музыка, только итальянские блюда с авторской подачей, демократичные цены.
Ресторан «Bar BQ Cafe» (5 ресторанов, расположенных в Москве)	Ритмичный, целеустремленный, быстрый и современный молодежный ресторан, который не гонится за модными тенденциями, он создает их каждую минуту. Ароматные блюда из мяса и рыбы, фирменные бургеры и стейки - бесспорные хиты ресторана. Вечером - большой оживленный бар, караоке, модные DJ's вечеринки. Утром и днем – популярные завтраки и бизнес-ланчи. Спортивные трансляции ключевых событий на больших экранах.
Кофейня с вином «ZEST» (2 кофейни, расположенные в Москве и Казани)	Современная и уютная кофейня, в которой можно насладиться свежеприготовленным по собственным рецептам ароматным кофе, или побеседовать с друзьями за бокалом прекрасного вина из линеек производителей Италии, Аргентины и Чили. В меню: выпечка, эклеры по оригинальным авторским рецептам, сладкие и несладкие тарты.
Грузинский ресторан «Швили» (5 ресторанов, расположенных в Москве)	Классическая грузинская еда на современный лад, с большим выбором вина, домашними напитками. Мясные хинкали из тонкого теста с ароматным бульоном внутри, хачапури классические и авторские, шашлыки, вкусные салаты с авторскими заправками и многое другое.
Ресторан «Ваня да Маня» (1 ресторан, расположенный в Москве)	Современный ресторан русской кухни. Ностальгические и одновременно актуальные рецепты, домашняя атмосфера, где традиции поколений сплетаются с современностью, демократичные цены.

Кафе «GeeVee» (концепция готова к реализации и сейчас проект находится на стадии выбора помещения в Москве)	Здоровая и полезная еда, блюда с минимумом калорий, максимумом пользы и по привлекательной цене
--	---

На данный момент самым активным и быстрорастущим брендом холдинга является сеть итальянских ресторанов Osteria Mario, идея создания которой появилась в 2015 году. Формат уютного ресторана с итальянской атмосферой и незабываемыми блюдами итальянской кухни быстро завоевал популярность среди потребителей, что позволило холдингу за 4 года расширить бизнес в Москве до 17 ресторанов и открыть 2 флагманских ресторана в Тольятти и Казани. В 2019 будет запущен новый проект в формате fast casual – «Марио» пинса-бар. Размещать новые бары планируется на центральных гастрономических улицах столицы и фуд-моллах.

В ближайшие 5-10 лет основным фокусом развития холдинга является стремительное развитие за счет масштабирования по всей России. Предусматривается как корпоративное развитие, так и развитие за счет франчайзинга, прежде всего, таких брендов, как Osteria Mario⁵ и Швили. Руководство холдинга поставило перед собой амбициозную задачу расширить свою сеть до 100 собственных ресторанов и кафе, а также дополнительно открыть около 100 ресторанов по франшизе⁶ в течение ближайших 5 лет.

Как и было задумано, ресторанный холдинг инкорпорировал заботу о природе и помощь амурским тиграм в свои ценности и связал со стратегическими целями. Холдинг сформулировал свои ключевые ценности в виде 5 основополагающих принципов, как представлено на рисунке ниже.



⁵ <https://www.franshising.ru/osteria-mario.html>

⁶ <https://www.buybrand.ru/articles/22711/>

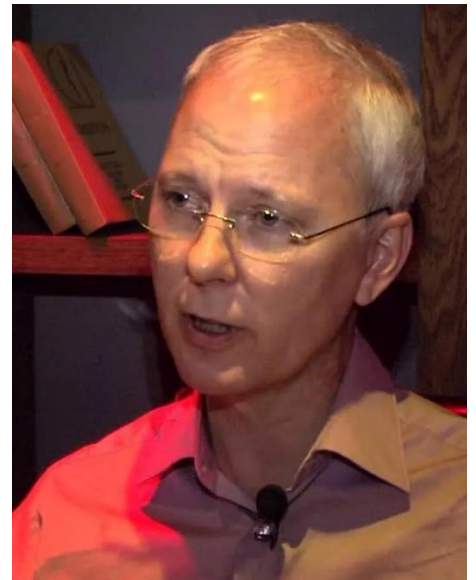
Данные принципы находят свое отражение во всем, что делает ресторанный холдинг «Тигрус», начиная от установления соответствующих требований и критериев отбора новых сотрудников в компанию, реализации внутренней и внешней коммуникационной политики компании, формулирования ожиданий от партнеров, желающих взаимодействовать с холдингом и завершая условиями открытия нового ресторана по франшизе.

В 2018 г. был создан Благотворительный фонд по содействию сохранения популяции амурских тигров «Тигрус», информацию о котором можно найти на сайте проекта «Tigrus Project» <http://tigrus-project.com>.

История ресторанного холдинга «Тигрус» от первого лица. Интервью с Хенриком Винтером

— *Расскажите о философии вашего бизнеса*

— Если говорить о бизнесе в узком смысле слова, то наша модель ориентирована на сервис, и любые решения, которые мы принимаем, мы рассматриваем, прежде всего, с точки зрения улучшения качества. Стремление к достижению безупречного качества во всем — это стратегическая ценность. Конечно, состояния абсолютной безупречности достичь невозможно. Однако к нему нужно неизменно и неукоснительно стремиться. Именно это постоянное совершенствование становится важнейшим фактором привлечения гостей. Наш фокус на качество, эффективность, надежность, конкурентоспособность и системность бизнеса составляет глубокую сущность нашей компании. Именно эти правильно расставленные акценты позволяют качественно масштабировать бизнес, укрепляя и усиливая бренд.



Но если посмотреть шире, то можно увидеть, что при ведении бизнеса в современном мире внимание уделяется не только эффективности. Современный бизнес идет к тому, чтобы больше внимания уделять вопросам этики. В компании обязательно должен быть высокий уровень этичности и ответственности по отношению ко всем стейкхолдерам. Отсутствие этики ведет к высоким рискам и потерям, потому что каждый сотрудник начинает понимать, что

если компания ведет себя неэтично, то он также может быть неэтичным. И, с другой стороны, у сотрудника нет уверенности, что в какой-то момент компания не поступит неэтично по отношению к нему самому. Все вместе это ведет к высоким корпоративным рискам и отсутствию внутренней безопасности в компании. Современные поколения Y и Z молодых сотрудников вообще не приемлют подобных рисков, они просто не идут работать в такие компании. То есть, получается, что у неэтичной и безответственной компании в современном мире просто нет будущего.

— *Насколько подобная практика участия людей и бизнеса в решении социально значимых или экологических проблем распространена на Западе?*

— В ряде стран участие в социальных проектах является распространенной практикой. Например, в Голландии примерно 73% населения непосредственно участвуют в экологически направленных проектах или занимаются благотворительностью. Каждодневно люди не просто решают насущные для них житейские проблемы, они готовы и хотят создавать более глубокие ценности. В России по разным оценкам данная цифра составляет около 5-7%, и это очень-очень мало. И мне кажется, что здесь несколько причин. Во-первых, люди иногда просто **не знают**, что существуют проблемы, которые требуют их неравнодушного внимания. А менеджеры – они тоже люди, и тоже не знают, или не задумываются. Соответственно, социальные или экологические проблемы не попадают в фокус принятия управленческих решений в компаниях, если они не имеют непосредственного отношения к ведению бизнеса. Во-вторых, управленцы просто **не видят реальной ценности** для бизнеса от участия своей компании в социальных проектах. Сегодня очень многие компании занимаются благотворительностью, потому что «так надо», потому что от бизнес-организации этого ждет современный потребитель. Они выделяют деньги, и на этом все заканчивается. Компании расценивают это как дополнительные расходы. Но я считаю, что если правильно структурировать участие бизнеса в социальной деятельности, это может быть совокупно выгодно для всех сторон: для тех, на кого направлена активность (тигры и экосистема национального парка в нашем случае), для бренда, для сотрудников, для потребителей продуктов компании. И тогда это становится не расходами, а инвестицией. Многие не понимают, как это работает.

— *А как Вам удалось это понять?*

— Я могу сказать, что сам пришел к пониманию опытным путем. Изначально в основе реализуемого нами экологического

проекта лежало личное намерение двух людей – меня и Юлии, наша личная миссия и смысл существования. Со временем, я увидел, что наш энтузиазм и наши усилия привлекают других людей. Сам факт того, что мы, делая бизнес, заботимся о природе, вызывает уважение к бренду. Когда люди встречаются с нашим брендом, они интуитивно ассоциируют наши рестораны с нашим благотворительным экологическим проектом. Для нас является фундаментально ценным то, что сотрудники, гости ресторана, партнеры, население в целом нас воспринимают не просто как коммерческую организацию, а как компанию, которая занимается чем-то уважительным.

В результате уровень вовлеченности всех – и сотрудников, и партнеров, и клиентов – вырос, и этот экологический проект стал значимым драйвером развития компании и бизнеса в целом. Получился такой самоусиливающийся механизм: бизнес способствует развитию экологического проекта, а проект, в свою очередь, способствует развитию бизнеса и ведет его к новым достижениям. За последний год у нас выручка выросла на 16% (без учета новых ресторанов). Мне кажется, что реализованная в рамках холдинга интеграция экологического проекта с целями и задачами бизнеса показывает хороший пример того, что можно заниматься и бизнесом, и благотворительной деятельностью одновременно, и это является выгодным для всех.

— Но как реализуемые компанией благотворительные или социальные проекты могут помочь росту эффективности ее деятельности?

— Очень просто. Экологический проект и вся наша философия бизнеса косвенно определяет ожидания и требования к поведению сотрудников. Ведь это противоестественно: быть причастным к большому хорошему делу, и вести себя неэтично в мелочах. Уровень этичности скорее определяется не декларируемыми нормами и правилами, а наличием разделяемых ценностей. В основе этического поведения лежит, прежде всего, основанное на ценностях отношение людей к тем вопросам, с которыми они сталкиваются на рабочем месте. По моему мнению, реализация нашим холдингом экологического проекта добавляет людям понимания того, какие у нас как у компании в целом приоритеты в этой жизни – мы не гонимся за сиюминутной выгодой, а хотим делать добро. И, соответственно, у сотрудников появляются обоснованные ожидания того, что в организации с высокими ценностями люди будут честно и справедливо относиться друг к другу, а компания к своим работникам. То есть наша экологическая ответственность влечет за собой обязательства в области социальной ответственности.

По нашим наблюдениям, Tigrus Project все больше и больше определяет восприятие компании на рынке труда, становится

важной частью бренда работодателя. Наши четкие экологическая и социальная позиции, которые не просто декларируются, но и подтверждаются нашими делами, дают нам преимущества с точки зрения набора и привлечения качественного и мотивированного персонала. А люди всегда являются основой конкурентного преимущества для компании, обеспечивают эффективность ее деятельности и создают возможности для развития.

Как это работает на практике? Люди, узнав о нашем проекте, начинают относиться к компании по-другому. Для таких людей мы становимся более интересными как работодатели. Если человек приходит в компанию, в том числе, из-за того, что он готов участвовать в социальном проекте, складывается совершенно другая атмосфера в коллективе. Когда таких людей большинство, это большой плюс и для сотрудников, и для самой компании. Если сотрудники считают, что мы достойная компания для приложения их усилий, они работают с большим желанием и готовы показывать лучшие результаты.

— *Каким образом вам удается вовлечь персонал в идею бренда?*

— Реализация экологического проекта стала не просто частью корпоративной культуры ресторанного холдинга «Тигрус», но и прочной основой для выработки и донесения до сотрудников компании этических взглядов на бизнес, пропагандируемых компанией. Весь персонал чувствует свою причастность к Tigrus Project: любой менеджер, директор, официант, — вся команда полностью вовлечены в данную программу, которая стала нашей корпоративной культурой. Даже при наборе кадров, мы спрашиваем и оцениваем, насколько человек безразличен к вопросам защиты природы. Это также фигурирует в наших критериях, по которым мы выбираем партнеров для создания новых ресторанов по франшизе. Мы ищем людей, которые не только на словах транслируют защиту природы, но и в реальности делают социально важные проекты и получают от этого удовольствие. Так, забота о природе стала значимым и отличительным элементом культуры нашего холдинга. Это важный момент, потому что люди здесь работают не только за зарплату. Наши сотрудники получают и мотивацию, и удовольствие, как от работы, так и от жизни в целом именно тогда, когда они вносят свой вклад в социальные и жизненно важные проекты, одним из которых является Tigrus Project.

— *Но насколько это успешная стратегия? Действительно ли сотрудники разделяют ваши ценности?*

— Как я вижу, они их принимают и поддерживают. «Тигрус – больше, чем бизнес» — не пустой лозунг не только для руководства холдинга, но и для сотрудников компании. «Тигриная тема» в

каком-то смысле стала частью их жизни. Например, в социальных сетях сотрудники создали группу, в которой они обмениваются информацией и новостями о жизни тигров, соревнуются по количеству средств, собранных для них. Кто-то собирает на вечеринках, кто-то в жизни. Эта инициатива, с одной стороны, несет в себе соревновательный дух, который стимулирует сотрудников работать лучше для того, чтобы иметь возможность помочь тиграм, а с другой стороны, объединяет людей в единую, большую команду, где все разделяют общие ценности и имеют значимую цель. Сам факт того, что сотрудники сплоченные, умеют работать в команде и работают ради общей идеи, а не каждый сам за себя, является ключевым. То, что они единомышленники, делает их счастливее и дает им смысл жизни на работе. Они занимаются хорошим делом, и для сотрудников наша компания становится местом, где хочется работать. Они разделяют нашу позицию и уважают ее.

— *Какие формальные процедуры вовлекают работников в идею бренда?*

— Когда сотрудники поступают на работу, они проходят полноценный тренинг о том, как исполнять непосредственный функционал. В рамках этого тренинга они также узнают о значимости экологических вопросов, о проблемах с тиграми. Это делается для того, чтобы люди были вовлечены, владели информацией и могли не только знать о проблеме, но также могли и транслировать свое понимание другим. Мы считаем, что каждый сотрудник, который состоит в контакте с клиентами, должен владеть подобными знаниями и «быть в теме». И сейчас я смело могу сказать, что все наши сотрудники в курсе ситуации, даже знают последние новости, и это здорово. Это нужно для того, чтобы мы как компания могли транслировать информацию о нашем экологическом проекте гостям, которые приходят в ресторан.

— *Как вы транслируете идею вашего проекта посетителям?*

— Со временем у нас сформировалась целая система, с помощью которой наши посетители оказываются вовлеченными в коммуникацию, в рамках которой они получают информацию о Tigrus Project. Некоторые интерьеры оформлены с использованием изображений амурского тигра (см. рис.) Судя по отзывам гостей, становится понятно, что многие люди уважают подобные проекты и хотели бы внести свой вклад, если бы знали, как начать и что делать. Человек на улице, даже если он хочет помочь природе, особо не владеет ни знанием, ни инфраструктурой, ни пониманием, что делать. Через наши коммуникационные каналы мы даем возможность нашим гостям не только узнать об экологической проблеме, но и стать участником ее решения. Гость не просто идет в ресторан,

при этом он занимается полезной деятельностью, которая несет добро.



Интерьер ресторана Osteria Mario в торговом центре «Метрополис»

— Как именно гости ресторана могут оказать содействие сохранению популяции амурских тигров? Вы предлагаете Вашим посетителям делать пожертвования?

— Здесь мы прошли много разных этапов и испробовали много способов, чтобы добиться понимания, как максимально эффективно в рамках действующего правового поля оказывать помощь Амурскому национальному парку. На первом этапе было сделано следующее: в меню были указаны две разные цены за блюдо. Первая цена была обычная, а вторая – дороже, при этом меню содержало объяснение, что разница пойдет на реализацию проекта. Людям было сложно это понять. И это пришлось убрать. В итоге было принято решение: отчислять в поддержку Амурского национального парка по 2 рубля за каждое пробитое блюдо (за воду, пиццу, чашку кофе и т.д.). То есть компания стала сама выделять в счет помощи национальному парку 2 рубля с каждого купленного блюда и не требовать ничего дополнительно от гостя. Так, в настоящий момент гости ресторана, фактически, становятся участниками проекта. Информация о том, что гости ресторана тоже вносят свой вклад, доводится до них через официантов, через меню.



Меню ресторана Osteria Mario

— Как родилась идея благотворительного фонда?

— Многие гости, приходящие в наш ресторан, говорили, что компания занимается классным делом, и что они сами тоже хотели бы помочь и спрашивали, как они могут это сделать. У нас не было механизма, чтобы получить деньги от других. Единственным ответом было: «Приходите к нам еще и заказывайте блюда из нашего меню». В связи с желанием гостей быть вовлеченными, мы начали предлагать интересующимся людям внести 20/50/100 рублей дополнительно — кто сколько хочет. Мы это пробивали по чеку дополнительно и относили данную сумму к объему средств, выделяемых холдингом в помощь национальному парку. В общей сложности, за 2018 год холдинг «Тигрус» оказал Анюйскому национальному парку помощь в размере 3 142 000 рублей. И эта сумма включает как отчисляемые холдингом «Тигрус» средства в размере 2 рублей с каждого купленного блюда или напитка, так и те средства, которые внесли гости ресторана.

Сейчас мы находимся на следующем этапе. Мы создали благотворительный фонд, потому что проводить взносы через ресторан неэффективно. Лучше это делать через благотворительный фонд, чтобы увеличивать сумму, непосредственно перечисляемую

национальному парку, то есть сумму без потерь на НДС и другие налоги. Сейчас те наши гости, кто хочет участвовать, с помощью СМС или банковской карты через сайт могут перевести средства в фонд. В том числе, в наших меню есть QR коды, с помощью которых можно перейти на сайт и внести средства. Сейчас есть технический механизм, с помощью которого гость может сделать ежемесячное, ежеквартальное или одноразовое пожертвование.

— *Как Вы продвигаете деятельность фонда?*

— В настоящий момент для его продвижения в основном активно используются внутренние каналы коммуникации, а именно коммуникации с гостями ресторана с помощью различных инструментов (оформление ресторанов, меню, устные коммуникации официантов, журнал для детей и так далее). Однако целью является привлечение внимания к проблеме сохранения популяции амурских тигров более широких слоев населения Москвы и более широкое распространение благотворительной программы. Созданному фонду необходимо приобретать публичность. Недавно был создан сайт, который также нуждается в продвижении.

— *Проводите ли Вы специальные акции в поддержку тигров?*

— Ресторанный холдинг «Тигрус» помимо генерирования финансового потока помощи национальному парку в результате ежедневной деятельности, также организует и проводит специальные мероприятия.

Так, ресторанный холдинг устраивает специальную **Tigrus Party** для взрослых в 3 ресторанах на Пятницкой улице, Манежной площади и в ТЦ Метрополис каждую последнюю пятницу месяца, а также проводит **Tigrus Day** во всех семейных итальянских ресторанах Ostera Mario в Москве, Казани и Тольятти каждую последнюю субботу. 1% от вырученных в рамках данных мероприятий средств отчисляется в пользу фонда, что приносит очень значимый вклад. Данные мероприятия имеют большое значение, так как в рамках них ресторанный холдинг рассказывает о текущей ситуации с поддержкой популяции тигров, показывает, сколько было собрано средств, отчитывается, на что они были потрачены, проводит конкурсы и розыгрыши. Эти мероприятия являются одним из механизмов вовлечения гостей. Многие неравнодушные к проблеме тигров люди ждут эти мероприятия, приходят на них с друзьями или целыми семьями, чтобы узнать, что произошло с тиграми за это время, услышать интересные истории, оказать дальнейшую помощь в рамках программы поддержки холдингом Анойского национального парка.



Tigrus Party в BQ cafe

— *Насколько важную роль играет веб-сайт?*

— Мы публикуем на сайте все, что мы делаем: что покупаем, на какую сумму, какого числа, предоставляем фотоотчет. Мы рассказываем о тех направлениях деятельности, которые мы ведем. На сайте указано, что мы «кормим, изучаем, охраняем, учим жить вместе с тигром». Сайт способствует полной прозрачности нашей деятельности. Мы понимаем, что в России уровень доверия к благотворительным фондам очень низкий. Мы хотим быть очень прозрачными, чтоб любой человек мог в Интернете за каждый год увидеть наши затраты и их цель, а также увидеть план наших расходов на ближайшие годы. Я считаю, что доверия можно добиться только путем прозрачности.

— *Каков механизм использования собранных фондом средств? Можно ли быть уверенным, что все деньги будут потрачены на тигров и содержание экосистемы?*

— Для повышения доверия к тому, что мы делаем, мы выработали следующий подход. Хотя мы сотрудничаем с государственными и частными структурами, которые обеспечивают жизнедеятельность национального парка, мы не даем никому деньги напрямую. Предоставление помощи происходит следующим образом: у Анюйского национального парка существует потребность, мы о ней узнаем, и все необходимое сами покупаем, доставляем, разгружаем (например, корм для кабанов и косуль), а распоряжаются этими ресурсами уже те, кто отвечает за соответствующие процессы, например, егеря. Так же происходит и со снегоходами: мы покупаем и доставляем, а они уже ими распоряжаются. Мы также просим предоставлять фотоотчеты, чтоб мы видели, где, сколько и как используется предоставленная нами помощь. Мы все это

показываем людям, путем размещения на сайте, а также на наших мероприятиях, чтобы было понятно, куда тратятся деньги.

—Какие еще коммуникационные каналы Вы используете?

—Мы считаем, что важно повышать общий уровень информированности людей о проблемах сохранения вымирающих видов. Ресторанный холдинг ведет страницы в социальных сетях с помощью своего сотрудника, который одновременно является экспертом WWF. Данный коммуникационный канал помогает общаться с заинтересованными людьми, публиковать новости, привлекать внимание к проблемам экологии в целом, а также к тому экологическому проекту, который ведет ресторанный холдинг «Тигрус».

Для привлечения внимания к проблеме экологии и для воспитания осознанного отношения к проблеме защиты природы, недавно ресторанный холдинг начал издавать **детский журнал**, который предлагается маленьким гостям ресторанов, и который они могут унести с собой домой. В журнале в увлекательной форме рассказывается об экосистеме всего Дальнего Востока, о тиграх, а также о вопросах, связанных с сохранением их популяции. В журнале есть комиксы, ребусы, загадки по теме Анюйского национального парка. Издание и распространение такого журнала холдинг считает одним из элементов своей социальной ответственности, ведь его читают дети, которым в будущем предстоит жить на той планете, которую мы им оставим, и решать экологические вопросы.

Вопросы для обсуждения

1. *Использование франчайзинга в качестве модели масштабирования бизнеса может нести в себе потенциальную угрозу размытия и искажения ценностей бизнеса. Разработайте инструменты коммуникации и интегрирования ценностей ресторанного холдинга «Тигрус» в деятельность каждого нового ресторана, открывающегося по франшизе как в Москве, так и за ее пределами. Постройте систему оценки влияния интегрирования в корпоративную культуру ценностей бренда на операционную деятельность ресторана.*
2. *В условиях быстрого роста количества сотрудников, работающих в ресторанном холдинге, предложите программу мер, обеспечивающих вовлеченность новых сотрудников в ценности бренда.*

3. *Разработайте маркетинговую стратегию продвижения Благотворительного фонда «Тигрус» и предложите программу конкретных шагов, необходимых для его продвижения на ближайший год, которые приведут к узнаваемости благотворительного фонда и росту пожертвований.*
 4. *Неправильная подача информации в области благотворительности может стать источником ряда серьёзных проблем. Какой должна быть внутренняя коммуникация с гостями ресторана, чтобы не вызвать у них отторжения? Проработайте порядок донесения информации об экологическом проекте и возможностях участия в нем гостям ресторана.*
-