

תרבות

יורם מארק-רייך

התאבדותו של דרור אוסלנדר
מבעלי הווק בחודש שעבר, העלתה
אל סדר היום את הצד האפל של חיי
הלילה ובתי האוכל ■ שמוליק
מרקוס, מנכ"ל רסטוטל, מדבר על
ציר מוריה הרווי, על ההבדלים בין
חיפה לתל-אביב, ועל הסיבות
לנפילתם של פאבים ומסעדות



מי שמסקר את ענף המסעדות בעיר מאז
שנת 1990, היה עד כותב שורות אלה
לעלייתן ולנפילתן של לא מעט מהן.
כואב הלב להיות נוכח בפתיחה חגיגית
של מסעדה, פאב או בית קפה, לראות
את בעלי המקום שופעים אופטימיות

ונדיבות, לראות את המוני המוזמנים שעטים
ברעבתנות על המגשים שמוציאים המלצרים בזה אחר
זה מהמטבח, ולדעת שרוב רובם של אוכלי החינם לא
ישבו לשם. בשבוע הבא, ואולי כבר מחר, הם ידלגו
להם לארוחת חינם נוספת בפתיחה חגיגית אחרת.
אבל הרבה יותר כואב לדעת שרבים הסיכויים שבשנה
הבאה, מקסימום שנתיים, כבר יתנוסס שלט חדש
בחזית המקום, והבעלים הנוכחיים יישבו בבית,
מלקקים את פצעייהם.

התאבדותו של דרור אוסלנדר, מבעלי מסעדת הווק,
בחודש שעבר, בריחתו לחו"ל מחמת הנושים של
בעליה של מסעדה אחרת בעיר, וסגירתם של מסעדות,
פאבים ובתי קפה נוספים - כל אלה משכו תשומת לב
לענף, שלכאורה הוא נוצץ ומלהיב, אך למעשה,
מאחורי הקלעים, מדובר בהרבה מאוד עבודה קשה
ואפורה, בניהול נכון ובמיומנויות שונות.

שמוליק מרקוס, 40, הוא מנכ"ל "רסטוטל", חברה
להקמת מסעדות. הוא יליד שכונת סטלה מאריס בעיר
ובוגר בית ספר ליאו באק. בצבא שירת כחי"רניק
בגבעתי, ובשנת 1989, מיד אחרי השחרור, הדרים
לאילת, במטרה לעסוק בעבודה מועדפת במלון המלך
שלמה.

" בחיפה
ההקמה
פשוטה יותר,
וכחות נשענת
על תוכנית
עסקית, מיצוב
מוגדר או
קונספט ברור"



מזון למחשבה

התקדם לעמדות ניהול, היה ממקימי מלון רויאל ביץ', ניהל את מלון לגונה ואחר-כך את מלון הסוויטות המפואר בת"א ישרוטל טאואר.

ב-2001, אחרי 14 שנים ברשת ישרוטל, עזב מרצונו לטובת עיסוק עצמאי בייעוץ, הדרכה ופיתוח של מסעדות, בארים ובתי קפה, וגם של אגפי המזון והמשקאות במלונות. בשנה שעברה הקים את חברת "רסטוטל", העוסקת בפיתוח תחום האירוח והמסעדות בישראל. "אנו מספקים מנגנון

בדיעבר, העבודה המועדפת הזו התוותה את התוואי בו הוא פוסע מאז. בתוך תקופה קצרה זיהה מנכ"ל המלון, דוד פתאל, את הפוטנציאל, ובנה לו תוכנית התקדמות אישית באגף המזון והמשקאות. "זה היה בית הספר הכי טוב באותו זמן", הוא נזכר בערגה. "היו שם 420 חדרים, 16 מסעדות, וכל המי ומי הגיעו לשם, ישראלים ותיירים".

זו היתה תחילתו של מסלול קשה שבמהלכו ניהל מסעדות וחדרי אוכל,

שלם של שירותים משלב הייזום ועד לקבלת המפתח, כמו גם שדרוג עסקים קיימים, כמו שיפור רמת השירות והמכירות, ייעוץ קולינרי וכדומה".
מה ההבדל בתחום זה בין חיפה לתל-אביב?

"לפני שנים אחדות, בעת שהקמתי את השלוחה התל-אביבית של פאב הבראון החיפאי, הכנתי את השוני הגדול. בחיפה ההקמה פשוטה יותר, ופחות נשענת על תוכנית עסקית, מיצוב מוגדר או קונספט ברור, ויותר על מוטיבציה ורמת היכרות של מעגלים חברתיים. תל-אביב עובדת על פלטפורמה אחרת לגמרי של התייחסות. מי שעומד שם בפרונט הוא השף, ואת שירותיו שוכרים תמורת הרבה מאוד כסף. התובנה שם היא שעסק צריך זהות קולינרית, ואותה מוביל ומנהל השף".

במה, בכל זאת, מצטיינת חיפה?
"תרבות הפאבים והברים מאוד חזקה כאן. מוסדות כמו הסנדק, העוגן ומעיין הבירה נתנו את התשתית, ואני רוחש כבוד גם למקומות כמו הדיוק, בראון, פרנג'ליקו, ברברוסה, לוינסקי ועוד כמה, שנותנים רמה גבוהה של מוצר. אני חושב שבכל אחד מהם פועל מישהו ששאב ידע או ניסיון במקומות הוותיקים".

יש מקום למסעדות יוקרה בחיפה?
"היו וישנם ניסיונות. אני יכול להזכר בפיינ קלאב של פאדי קראמן שהמלצרים אצלו הלכו עם כפפות לבנות והעניקו שירות ואירוח ברמות אחרות. היתה הווילה רוז של טוכנר ברח' מחניים, שלא הצדיקה את קיומה מבחינה כלכלית. גם מסעדת קורדליה בשד' מוריה פנתה לגורמה. הסיבה לכך שהן לא החזיקו מעמד, לדעתי, היא שאין בחיפה מספיק קהל לאוכל כה אקסקלוסיבי ויקר".
החיפאים קמצנים?

"שמעתי טענה כזו. אני חושב שזו קביעה לא נכונה. אגב, יש עכשיו מגמה עולמית של קזואל דיינינג. גם בתל-אביב. יותר כיוון של אוכל שהוא גם בילוי ומקום מפגש".
מה כן בעל פוטנציאל פיתוח בחיפה?

"אני חושב שהנושא של בתי קפה ייחודיים ואיכותיים ימשיך להתפתח כאן. אני מאוד מפרגן לקפה לואיז. אני לא מכיר אותם, אבל במספר הפעמים שהייתי שם התרשמתי מההיצמדות לקונספט והשמירה על הסטנדרטים".
מה לגבי ציר מוריה?

"לדעתי הוא רווי. אין מקום לשחקן נוסף בנישת הברים. חיי הלילה די מאוכלסים, ואני לא רואה גדילה משמעותית של קהל היעד. בחיפה בכלל, אני רואה הזדמנויות בנושא של בתי קפה קונדיטוריות, בתי קפה פסיפרי. יש כאן שני אייקונים שאי-אפשר להתעלם מהם - מיקי שמו ודודו אוטמזגין, ויש גם מקומות מיתולוגיים כמו קונדיטוריה טיבי, או קסטלר לשעבר".

החלום של הרבה צעירים הוא לפתוח עסק משלהם...
"לשאוף וליזום זה נהדר, אבל לא האהבה לאוכל, או ההיכרות עם הרבה אנשים או עם סצינות בילוי מסוימות יהפכו אותך למסעדתן מצוין. אני ממליץ לקחת את הזמן ולהכין תוכנית ארוכת טווח, שבמהלכה תתמקצע ותלמד אצל הטובים, הלכה למעשה. אם אתה רוצה להיות שף, אז תצבור קודם ניסיון אצל שפים טובים. אם אתה חושק בנישת הפאבים, כדאי שקודם תנהל עבוד מישהו אחר. תלמד מהר מאוד שמעבר לכיף של לארח את החברה והכושר למזוג קוקטיילים, יש מאחורי הקלעים של העסק הרבה דברים אפורים ושוחקים מאוד, סיוזיפיים, שצריך לדעת להתנהל

זה עצוב מאוד. זה חלק מהבעייתיות של התעשייה הזו שיש בה המון סיכון. התעשייה הזו גם בנויה לא פעם מיצרים, חיי לילה ואפילו מסתורין. חלק מהדמויות הללו, יש בהן פוטנציאל לפורענות. לפעמים ההצלחה עולה לראש ומתחילים עם גנדרנות, רהבתנות, פומפוזיות ובזבז כספים משווע. גם מלחמות אגו וסכסוכים בין שותפים



שמוליק מרקוס בפעולה

גורמים לנפילות ולכישלונות".
אתה מרבה לאכול בחוץ?
 "המון. כל הזמן. גם משום שאני חייב להיות מעורה במגמות ולהכיר ולדעת מה קורה, וגם בגלל שאני אוהב את זה. אין לנו מה להתבייש במה שיש לנו בארץ. אנו מעצמה קולינרית, ולא כקלישאה. העובדה שיש פה מטבחים מכל העולם נותנת לנו יתרון בנושא האוכל הרב-תרבותי".

איתם. צריך להבין בהרבה מאוד תחומים: קניינות, שיווק, פרסום, הנח"ש, ובסופו של דבר גם לארח אנשים".

למה כל-כך הרבה עסקים בתחום האוכל והלילה לא מחזיקים מעמד?
 "ברוך כלל זה בגלל היעדר של שלושה מרכיבים: היעדר קונספט ברור, היעדר תוכנית עסקית, או תרבות ארגון לקויה. לא פעם אנשים פותחים עסק ולא יודעים להגדיר לעצמם למה הם כאן. ואם הם לא יודעים, אז הם גם לא מסוגלים להנחות נכון את מי שמתכנן להם את המקום, כמו האדריכל, וגם לא את מי שיעבוד אחר-כך בשבילם. לפני פתיחה של עסק אני עובר תהליך לא קל עם הבעלים או היזמים במטרה לסייע להם להגדיר במסמך אסטרטגי את החזון, המטרות, ערכי הליבה של המקום, אפיון קהלי היעד, קווים עיצוביים ראשוניים ועוד.

"הייעוד הכי חשוב של התוכנית העסקית הוא התוויית הדרך. האמירה הזו של 'נפתח, נתחיל לגלגל וכבר נסתדר איכשהו' היא בעייתית, כי 20% מתקציב ההקמה צריכים לשמש כחמצן לחודשי ההפעלה הראשונים. צריך גם לבנות תזרים מזומנים. יש כאלה שלא לקחו בחשבון את הפער בין התקבולים לבין ימי האשראי שיש להם אצל הספקים, ועל אף שביצועי העסק הם בסימן גדילה, אזי בגלל שלא תוכנן תזרים מזומנים מתחילות בעיות אשראי, לחץ מהספקים ומהבנקים, והעסק מתקשה לראות אופק.

"לגבי תרבות הארגון, הרי שגם העסק הכי קטן צריך שתהיה לו מקצוענות בפרטים הקטנים והגדולים. זה מתבטא בסדר, ניקיון, לבוש הצוות ונהלי פתיחה וסגירה ברורים של משמרת".

יש סיבות נוספות לכישלונות?
 "אני כל הזמן שומע סיפורים על כאלה שעקצו, שנעלמו, שברחו, שנפלו.