**ТИПОВОЙ БИЗНЕС-ПЛАН**

**РЕСТОРАНА**

**Москва, 2007г.**

# Оглавление

[Оглавление 2](#_Toc170210911)

[1. Резюме проекта 4](#_Toc170210912)

[2. Разрешительные документы и сертификация 7](#_Toc170210913)

[2.1 Этапы открытия ресторана 7](#_Toc170210914)

[2.2 особенности оформления юридических документов 8](#_Toc170210915)

[2.2.1 Регистрация юридического лица 8](#_Toc170210916)

[2.2.2 Проектные работы 9](#_Toc170210917)

[2.2.3 Аренда или покупка здания или нежилого помещения 14](#_Toc170210918)

[2.2.4 Заключения на помещение 16](#_Toc170210919)

[2.2.5 Разрешение на торговлю предприятия общепита 17](#_Toc170210920)

[2.2.6 Лицензирование 18](#_Toc170210921)

[2.2.7 Смета на получение лицензий и разрешений 19](#_Toc170210922)

[3. Маркетинг 20](#_Toc170210923)

[3.1 обзор рынка общественного питания 20](#_Toc170210924)

[3.2 тенденции развития ресторанного рынка в 2006 году 25](#_Toc170210925)

[3.3 сегменатция рынка (тип ресторана, средний чек, специализация) 30](#_Toc170210926)

[3.4 крупнейшие игроки ресторанного бизнеса 35](#_Toc170210927)

[3.5 демократичный сегмент рынка 39](#_Toc170210928)

[3.5.1 Сегментация демократичных ресторанов 39](#_Toc170210929)

[3.5.2 Целевая аудитория 40](#_Toc170210930)

[3.5.3 Экономическая эффективность демократического ресторана 40](#_Toc170210931)

[Повышение эффективности демократичного ресторана 45](#_Toc170210932)

[3.5.4 Потребительские предпочтения 48](#_Toc170210933)

[4. Описание услуг 59](#_Toc170210934)

[4.1. Выбор концепции ресторана 59](#_Toc170210935)

[5. Разработка маркетинговой стратегии 61](#_Toc170210936)

[5.1 Меню ресторана 61](#_Toc170210937)

[5.2 Рекламная политика 63](#_Toc170210938)

[5.2.1 Маркетинговые коммуникации при открытии ресторана 63](#_Toc170210939)

[5.2.2 Текущая реклама и стимулирование сбыта 67](#_Toc170210940)

[Вывеска 67](#_Toc170210941)

[Принципы увеличения дохода с клиента 69](#_Toc170210942)

[Мероприятия по увеличению текущей загрузки заведения 70](#_Toc170210943)

[6. Производственный план 73](#_Toc170210944)

[6.1 Оборудование для РЕСТОРАНА 73](#_Toc170210945)

[6.1.1 Оборудование для кухни ресторана 73](#_Toc170210946)

[6.1.2 Посуда и инвентарь 82](#_Toc170210947)

[6.1.3 Мебель 85](#_Toc170210948)

[6.2 Системы безопасности 85](#_Toc170210949)

[6.3 персонал 86](#_Toc170210950)

[6.4 Местоположение РЕСТОРАНА 90](#_Toc170210951)

[6.4.1 Принципы подбора помещения под ресторан 90](#_Toc170210952)

[6.4.2 Требования к местоположению ресторана 93](#_Toc170210953)

[7. Инвестиционный план 97](#_Toc170210954)

[8. Оценка рисков и путей их сокращения 100](#_Toc170210955)

[9. Финансовый план 102](#_Toc170210956)

[9.1. Основные предположения к расчетам 102](#_Toc170210957)

[9.2 Прогноз динамики выручки и План доходов 102](#_Toc170210958)

[9.3. План расходов 110](#_Toc170210959)

[9.4. Безубыточный объем продаж 111](#_Toc170210961)

**1. Резюме проекта**

**Целью бизнес плана** является открытие ресторана.

**Планируемое местоположение ресторана**:

Район Москвы вблизи кольцевой линии, обязательным условие является повышенная деловая активность района, что будет способствовать заполняемости ресторана с 11:00 до 15:00. Поскольку на рынке офисной недвижимости прослеживается тенденция смещения делового центра в сторону 4-го транспортного кольца и строительство офисов класса В в отдаленных районах Москвы, то представляется возможным аренда площади не в центре, что значительно увеличивает рентабельность продаж по проекту.

**Концепция ресторана**

Ресторан демократичной концепции несетевого формата на 83 посадочных места (31 столик). Пропускная способность в день – 288 человек. Принцип работы ресторана: с 11:00 до 15:00 клиентам предлагается бизнес-ланч, в остальное время ресторан работает в обычном режиме, обслуживание осуществляется через меню, кроме того, в течение всего периода работы ресторана (с 11:00 до 24:00) посетители могут воспользоваться шведским столом, который рассчитывается по системе 1 тарелка – 1 посещение. Средний чек на блюда основного меню без учета алкогольных напитков составляет 550 руб. Предлагается организация наиболее распространенной европейской кухни без гастрономических изысков с дополнительным японским либо азиатским акцентом.

**Площадь ресторана**

В проекте предполагается, что площадь ресторана - 250 кв.м.; площадь зала – 150 кв.м.

**Потребность в инвестициях**

При создании ресторана необходимо предусмотреть следующие основные статьи расходов:

* Затраты на получение регистраций и лицензий, а также создание проекта ресторана (технологический и дизайн-проекта);
* Строительно-монтажные затраты и затраты, связанные с подбором помещения;
* Затраты на покупку оборудования, посуды, мебели и пр.;
* Первоначальная закупка продуктов и алкогольных напитков для бара.

Для реализации проекта требуются инвестиции в размере **10 256,3 тыс. руб. (395 тыс. долл.)**, 37 % которых – оборотные средства (3 866 тыс. руб.).

**Привлекательность рынка**

Российский рынок общественного питания вот уже несколько лет подряд растет на 20-30% в год. По данным Росстата, в 2006 г. владельцы ресторанов, баров, кофеен и прочих закусочных в сумме заработали 397,5 млрд. руб. - против 312,4 млрд. руб. годом ранее. Согласно статистическим данным в столице насчитывается около 3,5 тыс. ресторанных заведений.

**Сегмент демократичных ресторанов остается наиболее динамичным в структуре рынка общественного питания Москвы, его темпы роста составляют около 20% в год**, так как, с одной стороны, они не подвергаются конкуренции со стороны крупных сетевых игроков, а с другой стороны, в данном сегменте наблюдается стабильный рост, в отличие от элитных ресторанов. Прогнозируется, что самые интересные концепции, форматы и меню будут появляться именно в демократичном сегменте, так как ниша fine dining практически исчерпана и уже сейчас новые идеи вытесняют устаревшие, а сегмент fast food предполагает несопоставимо большие инвестиции и жестко-технологичный подход. Сегмент casual dining уже сейчас, по мнению экспертов, занимает 60% ресторанного рынка.

Таким образом, наиболее перспективная ниша московского рынка - демократичная концепция несетевого формата со средним чеком 500 – 1 000 рублей на человека.

**Риск**

При открытии нового ресторана могут возникнуть некоторые сложности. Основными можно считать следующие риски:

* + Затягивание сроков на разработку технологического проекта и дизайн-проекта;
	+ Затягивание сроков получения разрешительных документов и согласований на перепланировку ресторана;
	+ Затягивание сроков по поиску подходящего помещения;
	+ Затягивание сроков ремонта помещения;
	+ Возникновения осложнений с доставкой товаров;
	+ Неудачное местоположение ресторана;
	+ Неправильная концепция ресторана;
	+ Неудобная организация внутренних площадей ресторана;
	+ Неудачная рекламная стратегия;
	+ Недостаточное количество клиентов;
	+ Нехватка мощностей в арендуемом помещении;
	+ Сложность с подбором требуемого персонала.

**Показатели эффективности проекта:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Значение** | **Единица измерения** |
| ***Общие показатели проекта*** |   |   |
| Суммарная выручка с НДС | 93 743 | тыс.руб. |
| Выбытия на текущую деятельность | 79 560 | тыс.руб. |
| Сальдо от основной деятельности | 14 184 | тыс.руб. |
| Чистая прибыль проекта | 11 162 | тыс.руб. |
| Сумма инвестиций | 10 256 | тыс.руб. |
| Имущество на балансе на конец горизонта планирования | 1 145 | тыс.руб. |
| Средняя величина чистой прибыли | 426 | тыс.руб. / мес. |
| Точка безубыточности (с НДС) | 1 875 | тыс.руб./мес. |
| Средние продажи (с НДС) | 2 604 | тыс.руб./мес. |

Данный проект демонстрирует средние показатели эффективности.

# 2. Разрешительные документы и сертификация

##

## 2.1 Этапы открытия ресторана

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап** | **Содержание этапа** | **Ответственная организация** |
| 1 | Регистрация юридического лица | Регистрационная палата (комплект учредительных документов); Налоговая инспекция, внебюджетные фонды (постановка на учет)  |
| 2 | Определение возможности использования конкретного помещения: Составление исходно-разрешительной документации | Комитет по архитектуре (предстроительное заключение); Госводоканал; Госэнерго (заключение по инженерному обеспечения объекта); СЭС (заключение экологической экспертизы) |
| 3 | Аренда или покупка здания или нежилого помещения | Агентство недвижимости |
| 4 | Составление архитектурно-строительной документации | Проектная организация |
| 5 | Строительные работы | Ремонтно-строительная компания |
| 5.1 | Составление акта-приемки по завершению строительства объекта | Комиссия по приемке: Муниципальные органы; СЭС; Комитет по архитекруре; Горводоканал; Горэнерго |
| 5.2 | Покупка и установка оборудования, мебели | Генеральный подрядчик, субподрядчик |
| 6 | Получение разрешения на торговлю | Префектура муниципального района (согласовательный лист для получения разрешения) |
| 7 | Сертификация предприятия | Органы по сертификации продукции и услуг |
| 8 | Согласование минимального ассортимента | Префектура муниципального района (составление списка минимального ассортимента); СЭС (проверка списка на соответствие нормам) |
| 9 | Лицензирование, получение лицензий на право: Производства, реализации продукции общественного питания; Розничной реализации алкогольных напитков; Розничной реализации табачных изделий | Лицензионная палата |
| 10 | Регистрация контрольно-кассовой машины | Центр технического контроля ККМ (договор на обслуживание ККМ); Налоговая инспекция (постановка ККМ на учет) |
| 11 | Организация транспорта для перевозки продуктов | СЭС (получение санитарного паспорта) |
| 12 | Набор персонала | Управляющий либо собственник (поиск сотрудников, оформление необходимых документов) |
| 13 | Составление технологических карт | Заведующий производством |
| 14 | Составление винной карты | Алкогольная компания (заключение договоров на поставку) |
| 15 | Составление меню | Шеф-повар |
| 16 | Определение перечня необходимых продуктов | Поставщики продовольствия (заключение договоров) |
| 17 | Составление прейскурантов | Заведующий производством (управляющий, шеф-повар) |
| 18 | PR и рекламная кампания ресторана | Управляющий (менеджер по маркетингу, собственник) |

***Таблица 1. Этапы открытия ресторана***

##

## 2.2 Особенности оформления юридических документов

###

### 2.2.1 Регистрация юридического лица

Первым шагом в оформлении ресторана является **регистрация**. Предполагается, что оформлением всех необходимых документов будет заниматься юридическая фирма.

Наиболее распространенными в общественном питании являются 2 формы предприятий: общество с ограниченной ответственностью (ООО) и предприятие без образования юридического лица (ПБОЮЛ).

Существенным преимуществом ООО является более простой способ регистрации, ограниченный размер предпринимательского риска, возможность расширения бизнеса, наибольшая информационная «закрытость», а также возможность перехода на упрощенную систему налогообложения.

Процедура регистрации занимает около 2-3 недель.

При регистрации предприятия юридическая в услуги юридической фирмы будет входить:

1. Разработка учредительных документов;
2. Регистрация учредительных документов;
3. Оплата государственных пошлин (учтено в стоимости услуг);
4. Постановка на учет в ИФНС и внебюджетные фонды;
5. Открытие расчетного счета.

Юридическая фирма может помочь в **разработке учредительных документов**. В услуги по разработке учредительных документов входит:

* Консультирование Клиента по вопросу разработки учредительных документов;
* Составление учредительных документов юридического лица;
* Устав;
* Учредительный договор.

Для составления учредительных документов необходимы сведения:

1. Наименование юридического лица;
2. Сведения об учредителях юридического лица (копии паспортов для физических лиц и свидетельств о регистрации и о постановке на налоговый учет для юридических лиц);
3. Сведения о месте нахождения (юридическом адресе) создаваемого юридического лица;
4. Размер уставного капитала юридического лица;
5. Виды деятельности компании в соответствии с ОКВЭД.

### 2.2.2 Проектные работы

**Дизайн-проект у начинающего дизайнера может стоить 20-30 долл. за 1 м2 проектируемой площади.** У фирм можно заказать дизайн-проект не дешевле 40 долл. за 1 м2. Именитые фирмы и дизайнеры берут от 100 долл. за 1 м2. На первом этапе (эскизная стадия) архитектурная компания предлагает не менее 3-х вариантов планировки клиентской площади (всех мест, предназначенных для клиентов) и к ним цветные картинки – трехмерные изображения интерьера. После выбора конкретного эскиза начинается проектная стадия. В течение 1,5-2 месяцев дизайнер рисует все планировки, развертки, проемы, подбирает материалы, цвета, фактуры, мебель. Таким образом, **срок разработки дизайн-проекта составляет в среднем около 2-2,5 месяцев.**



Параллельно с работой дизайнера необходимо начать разрабатывать технологическое проектирование ресторана, поскольку почти всегда приобретаемое помещение нуждается в переустройстве для того, чтобы отвечать требованиям, предъявляемым к предприятиям общественного питания. Переустройство должно производиться по проекту, выполненному организацией, имеющей лицензию на соответствующие виды проектных работ. Основная **проектная документация для открытия ресторана включает в себя**:

* Техническое заключение на помещение – в нем описываются особенности здания, помещения, стен, потолков и инженерных коммуникаций с точки зрения возможности устройства в этом помещении того, что вы задумали;
* Технологический проект (технологическая часть) – в нем планируются все помещения, размещается оборудование и описывается технология работы предприятия. Состав меню в значительной степени зависит от концепции ресторана. В концепции отражается общее направление кухни, даются рекомендации по количеству блюд, ценовой политике. Этой информации достаточно для разработки технологического проекта и подбора оборудования. Дальнейшее составление меню осуществляется шеф-поваром;
* Проект переустройства помещений (архитектурная часть) – в нем содержится планировка помещений, конструктивные особенности стен, пола, потолков;
* Проект реконструкции фасада (архитектурная часть) – этот проект нужен, если вы меняете дверь, делаете крыльцо, прорубаете или заделываете дверной или оконный проем, красите фасад или делаете новую облицовку, т.е. вносите какие-либо изменения в облик здания. При этом фасад – это все стены здания, а не только та, что выходит на главную улицу;
* Проект Вентиляции/кондиционирования и отопления (ОВ);
* Проект Водоснабжения и канализации (ВК).

В среднем, **сроки проектирования составляют 1-2 месяца**. Стоимость изготовления проекта зависит от объема планируемых перепланировок (будут ли затронуты коммуникации, капитальные стены и пр.) В среднем, **стоимость работ на технологическое проектирование составляет $10-20 за кв.м. площади.** При больших площадях, как правило, предоставляются скидки. Примерами организаций, занимающихся разработкой проектной документации, являются: МОСЖИЛНИИПРЕКТ, МОСПРОЕКТ, ОРГСТРОЙНИИПРОЕКТ.

Проект необходимо согласовать в следующих органах:

* АРХИТЕКТУРА;
* СЭС;
* Госпожнадзор;
* ДЕЗ;
* Мосжилинспекция;
* Газовая инспекция;
* необходимо получить согласие соседей (как физических, так и юридических лиц).

В зависимости от места расположения, объема перепланировок и статуса объекта перечень согласований может меняться. В среднем, согласование в каждой инстанции растягивается на месяц. Перечень документов – примерно такой же, только добавляется собственно проект. Некоторые согласования (например, СЭС и Госпожнадзор можно получать параллельно). Таким образом, **процесс согласования переустройства, в среднем длится 3-6 месяцев.**



После получения всех необходимых согласований, документы поступают на межведомственную комиссию (МВК) в Управу (в зависимости от объема и сложности перепланировок в процессе согласований могут участвовать МВК префектуры и городская МВК).

После принятия положительного решения МВК и утверждения его префектурой можно приступить к осуществлению перепланировки в соответствии с согласованным проектом (На практике возможно согласование уже существующей перепланировки).

После окончания строительных работ, необходимо подписать акты ввода в эксплуатацию, подтверждающие соответствие проведенных перепланировок проекту.



После этого, необходимо зафиксировать проведенную перепланировку в органах Бюро технической инвентаризации (БТИ).

Незаконные перепланировки, ненадлежащее оформление договоров аренды и прав собственности выявляются Госгоринспекцией. Размер штрафов доходит до 40 000 рублей.

Далее необходимо внести изменения в Свидетельство на право собственности, и договора аренды, заключенные на перепланированных площадях (в Москомрегистрации).

**Стоимость услуг сторонних организаций по согласованию перепланировок составляет от 2 000 долл.** Суммы официальных пошлин и сборов – зависят от площадей и сложности (в среднем, порядок общей суммы – 1 000 долл.).

### 2.2.3 Аренда или покупка здания или нежилого помещения

В крупных российских городах, и, особенно, в столице существует острый дефицит недвижимости, пригодной под размещение ресторана. Поиск помещения, нередко, может занять полгода и больше. Покупка помещения, в целом, предпочтительнее аренды, хотя и более затратна.

При покупке помещения необходимо зарегистрировать право собственности на него, в случае аренды – договор аренды. **Регистрация прав занимает порядка 1 месяца**. При этом на сбор необходимых документов может уйти не меньше, а то и больше времени.

При аренде помещения собственник очень часто склонен заключать договор на 11 месяцев. Его интерес понятен – во-первых, такой договор не нужно регистрировать в установленном законом порядке, а во-вторых, через год он может расторгнуть договор или существенно повысить арендную ставку. За это время ресторан вряд ли окупится, не говоря уж об извлечении прибыли. Очень редкий случай, когда заведение успевает окупиться в течение года. Поэтому, нужно стремиться к заключению длительного договора аренды – хотя бы лет на пять.

Прежде, чем заключать договор аренды или покупать помещение необходимо, чтобы документы собственника проанализировал юрист, специализирующийся на коммерческой недвижимости. Ведь помещение может иметь различные обременения, неузаконенные перепланировки и реконструкции и другие проблемы, которые могут служить препятствием для государственной регистрации.

**Стоимость услуг по регистрации договоров аренды, прав собственности и внесение изменений в записи ЕГРП – от 150 долл.** Размеры госпошлин зависят от площади занимаемых помещений и, в среднем, составляют 2-3 тысячи рублей.

Перечень документов, необходимый для государственной регистрации договора аренды нежилого помещения (для юридического лица):

* Документ об оплате регистрации;
* Заявление о государственной регистрации прав;
* Нотариально удостоверенная доверенность на представителя (руководитель представляет паспорт, копию протокола о назначении или выписку из протокола);
* Документ о государственной регистрации юридического лица (нотариальная копия);
* Документ о присвоении ИНН (нотариальная копия);
* Свидетельство о регистрации изменений в учредительных документах (нотариальные копии);
* Устав и учредительный договор с изменениями и дополнениями (нотариальная копия);
* Выписка из реестра юридических лиц об отсутствии изменений в учредительных документах (оригинал);
* Решения (выписки из решений) полномочных органов управления организаций о назначении руководителей, подписавших договор (для юридических лиц, если договор подписывается руководителем) (копия, заверенная организацией);
* Выписка из паспорта БТИ по ф. 1а, сроком давности не более 1 года (копия, заверенная БТИ или подлинник);
* Экспликация (копия, заверенная БТИ или подлинник);
* Поэтажный план (копия, заверенная БТИ или подлинник);
* Подлинники договоров в количестве, равном числу участников договора;
* Копия договора аренды (заверенная нотариально или всеми участниками договора);
* Документ, подтверждающий, что право собственности на объект зарегистрировано (нотариальная копия).

### 2.2.4 Заключения на помещение

Для получения заключения СЭС и ГПН (УГПС МЧС, Госпожнадзора) на помещение необходимо предоставить следующие документы:

1. Свидетельство ОГРН.

2. Свидетельство ИНН.

3. Договор аренды на помещение, свидетельство о справе собственности на помещение.

4. Поэтажный план (на плане необходимо выделить непосредственно помещении, на которое будет оформляться Заключение).

5. Экспликация.

6. Фактический адрес организации.

7. Ф.И.О. Генерального директора организации.

Срок исполнения СЭС – от 1,5 недель.

Срок исполнения ГПН – 1 неделя.

Для получения заключения на соответствие помещения требованиям норм противопожарной безопасности необходимо выполнить ряд требований, а именно помещение должно быть оборудовано пожарной сигнализацией, средствами пожаротушения и т.д.

Для выполнения санитарных норм по эксплуатации объекта общественного питания необходимо заключить ряд договоров: на вывоз мусора, стирку одежды, дезобработку помещений и вентиляционной системы, утилизацию люминесцентных ламп и т.д.

После того, как решен комплекс вопросов, связанных с оформлением необходимых документов на помещение, нужно начинать процесс получения необходимых лицензий и разрешений, а именно:

* Лицензия на розничную реализацию алкогольной продукции
* Разрешение на общепит
* Санпаспорт на помещение
* Дез-журнал

**2.2.5 Разрешение на торговлю предприятия общепита**

Свидетельство о внесении в общий торговый реестр (Разрешение на торговлю) необходимо каждому предприятию, которое осуществляет торговлю и предоставляет потребительские услуги.

Документы необходимые для получения разрешения на торговлю предприятия общепита для юридического лица:

* Устав;
* Учредительный договор;
* Свидетельство о регистрации в МРП;
* Документ о праве собственности;
* Договор аренды (субаренды);
* Поэтажный план БТИ с экспликацией (3 экз.);
* Акт (отчет) о замере сопротивления изоляции;
* Акт приемки систем противопожарной защиты (сигнализации);
* Договор на техническое обслуживание систем противопожарной защиты;
* Справка о прохождении ответственным сотрудником обучения правилам пожарной; безопасности, Приказ о назначении ответственным за пожарную безопасность;
* Договор на вывоз мусора, договор на проведение дезинсекционных и дератизационных работ (по 2 экз.);
* Ассортиментный перечень (3 экз.);
* Копия свидетельства о постановке на налоговый учет;
* Справка из ИМНС об отсутствии задолженности по обязательным платежам;
* Справка из ИМНС о регистрации ККМ;
* Медицинские книжки на сотрудников.

**Срок исполнения: 1,5 - 2 месяца**

**Стоимость услуг составит – от 450 у.е.**

Срок действия Свидетельства: на срок договора аренды, но не более 3 лет.

### 2.2.6 Лицензирование

Деятельность таких предприятий, как кафе, бар, ресторан, ночной клуб и.т.д., связанных с розничной продажей алкогольной продукции с содержанием этилового спирта свыше 9%, подлежит лицензированию в соответствии с ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 8 августа 2001 года.

Перечень документов, необходимых для получения лицензии:

1. Два экземпляра заявления, согласованные с администрацией муниципального района (административного органа).

2. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица/индивидуального предпринимателя (НЗК).

3. Учредительные документы (НЗК).

4. Свидетельство о постановке на налоговый учет (НЗК).

5. Заключение СЭН.

6. Заключение ГПН.

7. Карточка регистрации ККМ в налоговом органе (НЗК).

8. Справка об отсутствии задолжности перед бюджетом (оригинал).

9. Информационное письмо Статистики (НЗК).

10. Заключение Отдела вневедомственной охраны.

11. Сведения о наличии сейфов.

12. Договор аренды (оригинал) и копия Свидетельства о собственности (НЗК).

13. Печать.

Орган, выдающий лицензию – Комитет лицензирования г. Москвы.

Срок действия лицензии – 3 года.

Срок оформления – 1 месяц.

Лицензионный сбор, оплачиваемый лицензиатом составляет 30 000 рублей и оплачивается по безналичному расчету.

Стоимость услуг юридической фирмы составляет – от 350 у.е.

**2.2.7 Смета на получение лицензий и разрешений**

В предыдущих пунктах давались средние расценки на получение лицензионных и разрешительных документов для открытия ресторана, которые указывались в частных компаниях, осуществляющих сертификационную и лицензионную деятельность. Как правило, указанная на сайтах стоимость при детальном рассмотрении проекта оказывается выше, поэтому более правильным является указать стоимость услуг конкретной компании, специализирующейся на оформлении документов для ресторанного сегмента. **В данном проекте предполагается, что инвестиции на оформление лицензий и разрешений на ресторанную деятельность составят 386,1 тыс. руб.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование услуги** | **Стоимость услуги, долл.** |
| 1 | Регистрация юридического лица | от 300 |
| 2 | Заключения СЭС | от 1 200 |
| 3 | Заключения пожарников | от 800 |
| 4 | Разработка и защита в СЭС и УГПС проекта ресторана (дизайн/архитектура, технология, электрика, вентиляция/кондиционир-ние, водоснабжение/канализация) | от 6 000 |
| 5 | Согласование нового фасада  | от 2 000 |
| 6 | Cогласование перепланировки  | от 2 000 |
| 7 | Получение разрешения администрации  | от 500 |
| 8 | Регистрация ККМ | 250 |
| 9 | Получение лицензии на продажу алкоголя в розницу  | от 500 |
| 10 | Получение лицензии на право производства и реализации продуктов питания | от 500 |
| 11 | Получение патента на занятие торговой деятельностью | от 500 |
| 12 | Регистрация договора аренды помещения | от 300 |
|  | **ИТОГО (min значение)** | **16 000** |

***Таблица 2. Стоимость оформления лицензий и разрешительных документаций***

# 3. Маркетинг

##

## 3.1 Обзор рынка общественного питания

Российский рынок общественного питания вот уже несколько лет подряд растет на 20-30% в год. По данным Росстата, **в 2006 г. владельцы ресторанов, баров, кофеен и прочих закусочных в сумме заработали 397,5 млрд. руб.** - против 312,4 млрд. руб. годом ранее.

На начало 2007 г. во всей России насчитывалось порядка 30 000 предприятий общественного питания. Для сравнения: в одном только Нью-Йорке их почти 20 000, в Лос-Анджелесе - 25 000. По данным Департамента Потребительского рынка и услуг в Москве насчитывается порядка 12 тыс. заведений общественного питания, 19% которых приходится на рестораны.



***Диаграмма 1. Структура предприятий общественного питания в г. Москве, 2007 год[[1]](#footnote-1).***

Ресторанный бизнес в России считается одним из самых рискованных. Даже в Европе, где этот бизнес стабильнее, чем где бы то ни было, примерно 45% проектов не переживают стартового срока в 2 года. Согласно данным Всемирного справочника банкротств Дан энд Брэдстрит, ресторанный бизнес уверенно занимает 4-е место в списке банкротств после магазинов готового платья, мебельных и фотомагазинов.

Сравнительно быстрая окупаемость вложений в ресторанный бизнес на протяжении уже нескольких лет привлекает инвесторов из других отраслей экономики: доходность инвестиций еще пару лет назад достигала 60% годовых, а 40% считалось нормальным показателем. Сегодня ситуация несколько иная. Теперь норма прибыли -20-30%.

Тем не менее, **ежегодный прирост рынка предприятий быстрого обслуживания составляет около 20-25 %** – такая ситуация держится уже несколько лет и, очевидно, сохранится и в ближайшем будущем. Высокие темпы роста российского рынка быстрого питания обеспечиваются появлением новых ресторанов, в первую очередь во вновь открываемых торговых центрах, с размещением в них фуд-кортов, и открытием отдельных ресторанов самообслуживания.

Подобный темп роста рынка не сравнится ни с одним европейским рынком. Согласно подсчетам Euromonitor, в прошлом году рынки общепита большинства европейских стран выросли менее чем на 3%. Американский рынок последние лет пять и вовсе стагнирует. **В России же число любителей питаться вне дома стремительно растет.** Безусловным лидером на российском рынке общественного питания является Москва, чей ресторанный рынок вырос в 2005 году на 15-20% и достиг 2-2,5 млрд. долл. По данным исследовательского агентства КОМКОН, три года назад регулярные походы в ресторан позволяли себе 47% москвичей. В среднем же по стране этот показатель был почти вдвое ниже (26%). В 2006 году завсегдатаями ресторанов называли себя уже 38,8% россиян.



***График 1. Динамика роста объема рынка общественного питания, 2003-2006 гг[[2]](#footnote-2).***

Тем не менее, насыщения рынка пока не предвидится, поскольку российские граждане тратят в точках общепита в разы меньше, чем европейцы или американцы. По разным оценкам, в последние полтора года рост столичного ресторанного рынка замедляется приблизительно на 1,5–2,7%. По оценке DISCOVERY Research Group ситуацию на рынке в среднесрочной перспективе будут определять те операторы, которым уже удалось закрепиться на ресторанном рынке. Пока в списке сильнейших компаний первые места занимают сетевые операторы: «Ростик Групп», «Макдоналдс» и проекты Аркадия Новикова.



***График 2. Динамика посещений предприятий общественного питания в России, 1999-2006 гг[[3]](#footnote-3).***



***График 3. Динамика посещений предприятий общественного питания в Москве, 1999-2006 гг[[4]](#footnote-4).***

Точное количество ресторанов в Москве подсчитать сложно: маркетинговые, статистические и консалтинговые агентства расходятся в цифрах, однако порядок этих данных сопоставим. Согласно данным компании «РестКон» **в столице насчитывается около 3,5 тыс. ресторанных заведений**[[5]](#footnote-5), Департамент потребительского рынка и услуг города Москвы – более 2 272 шт. По количеству ресторанов на душу населения Москва сильно уступает крупным европейским и американским городам. В российской столице на 1000 жителей – 0,22 ресторанов. В Париже и Праге этот показатель составляет – 7 и 6,5 ресторанов соответственно. В Нью-Йорке – 4,32.



***График 4. Сравнение концентрации ресторанов в Москве с зарубежными городами***

По данным интерактивного опроса, проводимого на сайте www.restorante.com.ru, четверть респондентов в количестве 300 человек посещают ресторанные предприятия каждую неделю, несколько раз в неделю в рестораны ходят 7% выборки. Почти каждый день посещают рестораны 9% потребителей, которые, скорее всего, обедают в подобных заведениях. Раз в месяц ходят в ресторан 15% опрошенных, при этом остается большая доля потребителей, не посещающая рестораны вообще – 28%.



***Диаграмма 2. Структура посещаемости москвичами ресторанных предприятий***

**Большая часть предприятий общественного питания расположена в Центральном округе Москвы.** В связи с этим все большее число кафе и ресторанов среднего ценового сегмента предлагают в обеденное время бизнес-ланчи, тем самым, увеличивая заполняемость зала в дневные часы и повышая рентабельность предприятия.

## 3.2 Тенденции развития ресторанного рынка в 2006 году

Рынок ресторанов в Москве далек от насыщения, и поэтому конкурентная борьба идет не столько между отдельными игроками, сколько за клиентов. **В 2006 году все сегменты рынка активно развивались: и демократичные заведения, и дорогие, и массовые.** Как отмечает Аркадий Новиков, прошлый год еще больше приблизил Москву к столицам мира – по уровню московские заведения уже вполне могут соперничать с западными. Тем не менее, **рост доходов населения позитивнее всего сказался на развитии сектора ресторанов среднего (или чуть выше среднего) сегмента** с чеком в районе 25-40 долл. – в уходящем году именно этот сегмент завоевал пальму первенства по количеству открывшихся новых концепций. Люди стали считать деньги и не хотят переплачивать, поэтому наблюдается такой всплеск демократичных заведений. Участники рынка считают, что данная тенденция является цивилизованным и нормальным процессом. Однако и дорогие рестораны продолжают пользоваться успехом.



***График 5. Расходы российских домовладений на питание вне дома, 2002-2006 гг***[[6]](#footnote-6).

В последние 3 года наблюдается ярко выраженная тенденция экспансии сетевых игроков на рынке – **доля сетевых компаний ресторанного бизнеса увеличивается, в том числе и за счёт поглощения более мелких игроков.** В частности более активная консолидация наблюдается на рынке Москвы, где конкуренция среди крупных игроков возрастает как за потенциальных пользователей ресторанных услуг, так и за выгодные ресторанные площади.

Если говорить о конкуренции для отечественных компаний со стороны иностранных, то в отличие от других более глобальных рынков, она пока минимальна: привести в пример кроме «Макдоналдса» абсолютно некого. Как отмечается в аналитическом отчете Департамент потребительских рынков и услуг, одним из самых привлекательных в сегменте общественного питания в 2006 году стал рынок ресторанов быстрого питания (fast-food), в котором совершенствуется франчайзинг и сетевые формы организации предприятий.

По прогнозам ресторанного холдинга «Столичные рестораны» **бум открытия дорогих ресторанов в ближайшее время «сойдет на нет»**: часть существующих ресторанов будет реконструирована, а пятая часть и вовсе прекратит свое существование. Например, в начале 2006 года в Москве работало около 160 премиальных ресторанов со средним чеком от 70 долларов[[7]](#footnote-7). Однако это в основном так называемые «тусовочные» заведения, а не гастрономические рестораны. Совокупный годовой оборот подобных заведений составил почти 250 млн. долл. Однако темпы роста этого сегмента в стоимостном выражении за год составили 7%, при этом количество заведений сократилось на 5%. В первую очередь сокращение элитных ресторанов объясняется перенасыщением рынка. **В целом сегмент дорогих ресторанов в 2006 году почти не развивался.** В сегменте дорогих ресторанов действовали лишь такие заслуженные «мастера» ресторанов класса люкс, как Аркадий Новиков и Андрей Деллос. Другие рестораторы или вовсе не открывали дорогих ресторанов, или открывали неудачно.

Тенденция 2005–2006 гг. – снижение среднего чека в дорогом сегменте. Рестораторы признают, что все меньшее число гостей расплачивается наличными, предпочитая живым деньгам кредитные карты**. Уже через полтора года рынок придет к тому, что средний чек опустится до $40–50 вместо сегодняшних $60 и выше.**

**Демократизация московских ресторанов fine dining хорошо видна в кухне: большинство дорогих заведений российской столицы не отличаются изысканным подходом к меню. Основа предложений – это простая еда из свежих качественных продуктов.**

Список дорогих новинок-2006 со средним чеком от 70 долл. не очень велик. Его главные фигуранты: Nabi, «Аист» и NextDoor, Bon, «Кумир» и «Турандот». Как отмечают эксперты рынка, среди всех заведений сегмента «премиум», открывшихся в 2006 году, «Турандот» стоит несколько особняком. По мнению газеты «Нью-Йорк Таймс», в этот проект было вложено 50 млн. долл., участники рынка отмечают, что второй год подряд на рынке появляются скопированные проекты и не наблюдается уникальных концепций.

Главная целевая аудитория большинства открывавшихся дорогих заведений - это определенная «тусовка». Заведения для богемно-гламурной тусовки выгодны, ведь она оставляет в ресторанах больше всего денег, и к тому же вся сконцентрирована в Москве. Для подобных ресторанов главное – имидж. Красивый интерьер, красивое меню, пусть даже позиции повторяются в других местах, иностранный шеф-повар, что касается высокой кухни, то по мнению компании «Ресткон», ее в Москве вообще не было и нет в чистом виде.

**Сегмент демократичных ресторанов остается наиболее динамичным в структуре рынка общественного питания Москвы, его темпы роста составляют около 20% в год**, так как, с одной стороны, они не подвергаются конкуренции со стороны крупных сетевых игроков, а с другой стороны, в данном сегменте наблюдается стабильный рост, в отличие от элитных ресторанов. Прогнозируется, что самые интересные концепции, форматы и меню будут появляться именно в демократичном сегменте, так как ниша fine dining практически исчерпана и уже сейчас новые идеи вытесняют устаревшие, а сегмент fast food предполагает несопоставимо большие инвестиции и жестко-технологичный подход. **Сегмент casual dining** уже сейчас, по мнению экспертов, **занимает 60% ресторанного рынка.**

Таким образом, **наиболее перспективная ниша московского рынка -** **демократичная концепция несетевого формата со средним чеком 500 – 1 000 рублей на человека.**

Поскольку рынок дорогих ресторанов столицы стагнирует, многие крупные игроки из-за возросшей конкуренции и естественно ограниченного спроса покидают этот рынок и переходят в средний ценовой сегмент. Это подтверждает пример "Столичных ресторанов": группа, остававшаяся единственным крупным оператором сегмента fine dinning, у которого нет бюджетных ресторанов, в ближайшее время собирается запустить недорогую сеть. Однако основной причиной, сдерживающих владельцев дорогих ресторанов при вхождении в сегмент экономичных, является нехватка в Москве помещений под рестораны.

**В 2006 году прошла волна открытия так называемых диджей-баров**. До этого основным участником данного сегмента являлся в Москве Евгений Каценельсон со своими заведениями «Скромное обаяние буржуазии», «Огни». А родоначальнику движения вообще уже больше 10 лет - это клуб «Пропаганда». В прошедшем же году открылись такие места, как «Бар 7», «Черный октябрь», Justcafe, Cocos, Laff Cafe и др. Прослойка людей, которые понимают толк в музыке и ценят ее и для которых очень важно музыкальное сопровождение, растет. При этом важен и остальной антураж: изысканный дизайнерский интерьер, обязательно с какими-то неординарными «фишками», интересное меню. Во всех вышеназванных заведениях средний чек составляет 30-60 долл., однако есть и более демократичные заведения — например, музыкальный бар-клуб «Кризис жанра», вернее «Кафе, ранее известное как «Кризис жанра» (чек 15-25 долл.).

Помимо прочего, прошлый год ознаменовался прибытием на рынок сразу нескольких **концепций экологически чистой еды**. До этого экологическая тема, завязанная на потреблении продуктов, выращенных в особых условиях и снабженных подтверждающим их чистоту сертификатом, хоть и поднималась, но без особого успеха. Например, был открыт и закрыт первый органик-супермаркет «Рыжая тыква». В 2006-м в следующей последовательности появились «Органик кафе», супермаркет органик-продуктов «Грюнвальд» с био-кафе при нем, а также кафе-магазин B.I.O. Gourmet на Остоженке. На сегодняшний день целевой аудиторией данных ресторанов являются москвичи с уровнем дохода выше среднего. Однако исследования, которые проводились в 2006 году, доказывают, что больше половины москвичей - даже среднеобеспеченных - готовы платить больше за качественные продукты, не наносящие вред организму.

Популярен остается **сегмент городских ресторанов-кафе** с маленькими меню, несложными, но очень вкусными, домашними блюдами, в которых используют свежие продукты высокого качества, с простым интерьером и средними ценами. Как ни странно, **эта ниша в Москве почти свободна**, хотя те редкие проекты, которые в ней работают, более чем востребованы. В прошлом году в Москве открылись четвертый Correa’s (именно владелец сети Айзек Корреа был первопроходцем в этом сегменте) и гастрономический паб Екатерины Дроздовой и Ирины Ходзинской «Простые вещи». Ресторанные критики Светлана Кесоян и Андрей Зимин уверяют, что именно подобные заведения - новый, очень яркий тренд.

## 3.3 Сегментация рынка (тип ресторана, средний чек, специализация)

Согласно общепринятой классификации предприятий общественного питания, всего существует пять типов ресторанов:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название сегмента** | **Категория сегмента** | **Представители сегмента** |
| Street food | мобильные точки-киоски | "Стардог!s", "Крошка Картошка", "Теремок", «Стефф» |
| QSR (quick service restaurants) | рестораны быстрого обслуживания | "Макдоналдс", "Ростикс", "Русское бистро", Sbarro, Subway, "Баскин Роббинс", "Фаст-фуд индастриз" |
| Fast casual | рестораны столового типа | "Mу-Му","Грабли" |
| Casual dining | демократичные рестораны | «Елки-Палки», «Дрова», «Якитория», «IL-Патио», TGI Fridays |
| Fine dining | элитные рестораны | «Турандот», Vogue Cafe, A.V.E.N.U.E, GQ Bar, Vаниль |

***Таблица 3. Сегментация ресторанов по типам***



***Диаграмма 3.Структура ресторанов по типам[[8]](#footnote-8)***

Ресторанный бизнес в России сегодня существует в нишах, неравных по объему и количеству игроков. **В сегменте быстрого питания доминирует «Макдональдс», его главным конкурентом является «Ростикс».** Сети Sbarro, SubWay и т. д. занимают несоизмеримо меньшие объемы рынка. Приход новых игроков в нишу fast food серьезно осложнен существованием многочисленных сетей передвижных вагончиков-«тонаров» — «Крошка-картошка», «Стефф», «Народная кухня» и многих других, сочетающих низкие цены с не всегда бесспорным качеством.

Дорогие авторские рестораны и рестораны высокой кухни связаны с именами Аркадия Новикова, Андрея Деллоса и других звезд. Наиболее заметные сегодня авторские рестораны — «Пушкин», Le Duc и «Шинок» Деллоса и «Сыр» Новикова. По мнению Игоря Бухарова, **ценовая ниша авторских ресторанов в России уже заполнена.**

**Средняя ценовая ниша** в России не только не перенаселена, но и до конца не сформирована. **Порог входа в эту нишу с каждым днем становится все выше -** по данным маркетингового агентства In-Depth, по итогам 2006 года на этот сегмент приходится порядка 61% московского ресторанного рынка.

Доминирующим игроком сегмента являются сегодня рестораны «Росинтер Ресторантс» (сети TGI Fridays, American Bar & Grill, «Планета суши», «Патио-Пицца» и др.), недорогие рестораны японской кухни ассоциации «Веста-Центр-Интернэшнл» (сети «Якитория» и «Гин-но-таки»), проекты «Ромашка менеджмент» («Шеш-беш», «Молли Гвинз») и др. **В Fast casual ("Муму") существует линия раздачи, как в привычной советскому человеку столовой, либо действует принцип самообслуживания («Грабли»), в сегменте же Casual dining («Елки-палки») принято обслуживание с официантами.**

Согласно базе московских ресторанов на отраслевом портале [www.resto.ru](http://www.resto.ru) **наибольшее предложение на рынке имеется в сегменте ресторанов со средним чеком 20-30 долл. (25%), 30-50 долл. (22%) и до 10 долл. (22%).**



***Диаграмма 4. Ценовая сегментация ресторанов***

Можно достаточно условно определить ценовой диапазон ресторанов по среднему чеку на 1 посетителя:

* Street food – до 5 долл.;
* QSR (quick service restaurants) – 5-10 долл.;
* Fast casual – 10-20 долл.;
* Casual dining – 15-25 долл.; 25-40 долл. и пр.
* Fine dining – от 70 долл.

Стоит подчеркнуть, что происходит частичный переход сегмента Fast casual в Casual dining, с другой стороны Casual dining представлен также внутригрупповыми сегментами, в которых также можно выделить более дорогую нишу. **Средний ценовой сегмент только создается, и в известной степени – на месте ресторанов высокой кухни или просто дорогих ресторанов.** В этой нише работать и проще (ниже уровень гастрономических требований посетителей и, соответственно, требований к мастерству персонала), и прибыльнее. И именно здесь разворачивается основная борьба рестораторов – но, как отмечают эксперты, не с конкурентами, а за клиентов. В категорию fine dining также экспертами рынка уже включаются рестораны, средний чек в которых составляет 80-150 долл. В Москве таких насчитывается около двух сотен.

**Стоимость открытия ресторанов разных ценовых сегментов варьируется в диапазоне от 200 тыс. долл. до 800 тыс. долл.,** для эксклюзивных проектов верхней границы не определяется:

* Кафе / Кофейни (от 200 м2) - 200.000 - 300.000 долл.;
* Рестораны демократичного сегмента (от 200 м2) - 200.000 - 500.000 долл.;
* Рестораны fine dining class (от 300 м2) – 350.000 – 800.000 долл.;
* Рестораны premium class (от 300 м2) – от 500.000 долл. и выше;
* Ресторан – клуб (от 500м2) от 500.000 долл. и выше.

**Примерно 50-70% московских ресторанов и кафе расположены в пределах Садового кольца или в зонах непосредственной близости** к нему, что объясняется тем, что центр города является более привлекательным местом для свободного времяпрепровождения и именно здесь расположено большинство бизнес-центров. Операторы рынка охотно трансформируют свои форматы под новые, непривычные для сетевых концепций помещения: аэропорты, бизнес-центры, торговые центры и отели.

Специализация ресторанов разнообразна: пиццерии, кофейни, пивные рестораны и пабы, японские, азиатские рестораны, блинные рестораны.

**Наиболее прибыльным форматом заведений на рынке общественного питания Москвы являются кофейни.** Эксперты отмечают, что показатель маржи таких заведений находится на уровне 600%, а доход на уровне 30%. Однако российские жители все еще отдают предпочтения такому напитку как чай. По статистике на одного человека в среднем приходится около 500 чашек чая в год, в то время как на кофе - только 160 чашек. Следствием такого пристрастия россиян стало появление в Москве заведений, именуемых чайные. Настоящих чайных, предлагающих более 20 видов чая и максимально сокращенное кондитерское меню, в Москве очень мало. Поскольку чайные сами по себе не могут являться высокоприбыльными местами, вследствие особенностей процесса самой чайной церемонии, чай часто предлагается в кофейнях. Также пользуются большим спросов среди москвичей пивные рестораны, либо рестораны азиатской кухни.

В целом же, **в Москве растет число ресторанов с проработанной идейной концепцией: например**, ресторан-дворец («Турандот»), молекулярный ресторан (Anatoly Komm) и даже ресторан, в котором посетители не видят ни еды, ни собственного носа («В темноте»). Однако стоит отметить, что основные тенденции на рынке задают совсем другие проекты - качественные продукты по низкой себестоимости «плюс» небольшая наценка.

## 3.4 Крупнейшие игроки ресторанного бизнеса

Ресторанные холдинги и группы компаний создавали в 2006 году проекты активнее, чем одиночные и новые владельцы. **Рост ресторанного рынка во многом поддерживается за счет активности ресторанных сетей, тиражирования уже доказавших свою эффективность проектов**. Новых сильных игроков практически не появилось, зато большинство старых усилили свои позиции. Хотя некоторые из них, например, «Тинькофф», практически остановили свое развитие.

Самый яркий из новичков - «Ресторанный Синдикат», созданный ресторатором Кириллом Гусевым совместно с финансистом Иваном Броновым. В синдикате объединились проекты «Павильон», «Обломов», Fish и открытые в 2006 году Nabi и «Золотой». Открытие еще одного проекта - «Бистро» - намечено на начало 2007 года.

**Активнее всего действовала Группа компаний Аркадия Новикова, запустившая в 2006 году около 10 новых проектов**: кейтеринговую компанию Novikov Сatering, 5 ресторанов в киноцентре «Октябрь», рестораны Peperoni, «Джу-Джу» и Next door. В 2006 году было заложено несколько проектов, среди них - GQ бар, ресторан «Недальний Восток», также было запланировано обновление загородного ресторана «Ветерок» и московского клуба Justo. Также в 2006 году был сделан первый шаг на пути к объединению всех проектов группы компаний - выпущена единая дисконтная карта. Не столь удачен был розничный бизнес г-на Новикова.

Традиционно активен был глава «Арпикома» Михаил Зельман. Однако большая часть событий в жизни **«Арпикома» была связана с рэбрендингом**: пивные рестораны «7 крон», «Сибирская корона» и Beck’s конвертировали в «Колбасофф», а бельгийский пивной ресторан «Бельвилль» превратили в третий стейк-хаус Goodman. Кроме того, в декабре 2006 года был открыт первый ресторан сети фиш-хаусов «Филимонова и Янкель» и еще один Goodman. **Как отмечают эксперты рынка, прошлый год был посвящен не количественному росту ресторанов, как это предполагалось раньше, а качественному выбору стратегических концепций**.

Холдинг Lite Life Александра Орлова занимался в прошлом году **развитием сетевых концепций**: открыл 5 точек «Тануки», пивной ресторан «Ерш» и готовит запуск итальянской демократичной концепции «Бенвенуто». В то же время интерес к единичным проектам Lite Life не проявлял, напротив, закрыл «Гоа» и «Уни».

Компания «Дольче Вита Групп» в прошлом году занялась кейтерингом, а в декабре открыла ресторан «Мулат Томас» в здании музыкального театра им. Станиславского и Немировича-Данченко. В дальнейшем компания собирается развивать сегмент модных одиночных мест, с необычными концепциями, меню, интерьером.

Участник рынка Аркадий Соркин считает, что **будущее, как ресторанных компаний, так и всего ресторанного бизнеса в целом будет зависеть от конъюнктуры на бирже и от цен на нефть**. Он также думает, что в течение ближайших трех лет ресторанные компании (в первую очередь с крупными сетевыми проектами) начнут выходить на биржу.

Журнал «Ресторатор» в апреле 2007 года привел рейтинг крупнейших ресторанных компаний по величине оборота.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Компания** | **Оборот в 2006 году, млн. долл.** |
| 1 | «Макдоналдс» | 840\* |
| 2 | «Ростик Групп» | 305\*\* |
| 3 | Группа Компаний А. Новикова | 180 |
| 4 | «Кофе Хауз» | 90\* |
| 5 | «Веста Центр Интернешнл» | 70-80\* |
| 6 | «Ромашка Менеджмент» | 70-75\* |
| 7 | Ресторанный дом Андрея Деллоса | 60\* |
| 8 | «Крошка-Картошка» | 58 |
| 9 | «Шоколадница» | 57 |
| 10 | «ГМР. Планета гостеприимства» («Бразерс и Ко») | более 50 |
| 11 |  «Лайт Лайф» | 50-55\* |
| 12 | «Малахит» | 46 |
| 13 | «Кружка» | 40-45\* |
| 14 | «Арпиком» | 40 |
| 15 | «Теремок» | 38 |
| 16 | «Фуд-Мастер» | 37-40\* |
| 17 | «Маркон» | 30 |
| 18 | «Чайная ложка» | 25 |
| 19 | «Столичные рестораны» | 22-25\* |
| 20 | Рестораны Аркадия Левина | 22-25\* |

***Таблица 4. Рейтинг 20-и крупнейших ресторанных компаний по обороту[[9]](#footnote-9)***

Если в 2005 году совокупный оборот представителей первой десятки рейтинга составлял 1 292,2 млн. долл., то сейчас он возрос до 1 795 млн. долл. (+39%). Владельцы компаний не скрывают своих целей: они хотят **как можно быстрее прочно занять пустующие ниши, как в столицах, так и регионах.** Процесс развивается в геометрической прогрессии: если еще недавно большим достижением считался запуск 3-5-10 точек, то сегодня «Чайная ложка» объявляет о том, что построит 300 точек, а «ГМР. Планета гостеприимства»(«Бразерс и Ко») – 400.

Для борьбы с дефицитом недвижимости многие операторы успели за прошлый год запустить по одному, а то и несколько новых брендов. «Шоколадница» в 2006-2007 гг выводит на рынок «Ваби-Саби», «Блинницу» и «Сити-Бургер», «Лайт Лайф» - «Бенвенуто» и новую русскую пока еще безымянную концепцию, «Маркон», управляющая сетью «Стардог!s», - бутербродную «Багеттерию», «Кофе Хауз» - русский «Винегрет», «Арпиком» - фиш-хаус «Филимонова&Янкель». Таким образом, рестораторы обеспечивают себе большую свободу действий: предлагается маленькое помещение – открывают одну, большое – две, а то и три точки. Такой метод в конечном итоге позволяет не только эффективно использовать появившиеся на рынке квадратные метры и снижать издержки по строительству, но и обеспечивают синергетический эффект.

Сразу несколько **сетей быстрого питания** («Крошка-Картошка», «Стардог!s» и некоторые другие операторы общепита), чтобы выделиться из ряда себе подобных, **стали открывать при своих заведениях на фуд- кортах салат-бары**, которые ранее считались атрибутом ресторанов формата casual-dining. Как оказалось, они могут принести заведениям как 30% дополнительного дохода.

При изучении рейтинга можно сделать вывод, что некоторым российским компаниям становится определенно тесно на российской территории. Они открывают **рестораны не только по странам СНГ, но и в Европе**: «Ростик Групп» открыл «Планету Суши» в Чехии, а «Веста Центр Интернешнл» Yakitoria в Лондоне. «Арпиком» собирается там же строить стейк-хаус Goodman, а «Теремок» хочет печь блины не только в Англии, но и Германии. Планы «ГМР. Планета гостеприимства» – еще более масштабны. По итогам прошлого года компании уже принадлежали 11 заведений на территории Чехии. К концу 2007 года в территориальном портфеле компании должны находится 9 стран, 6 из которых представляют бывшие братские республики (Россия, Казахстан, Украина, Азербайджан, Белоруссия и Латвия), а также Чехия, Словакия и Египет. Как отмечают эксперты, причиной расширение сети зав пределы России является отнюдь не жесткая конкуренция и не только престиж. Рестораторы уверены, что, западный рынок реально позволит продажи компании и повысить свою инвестиционную привлекательность.

За последние пару лет в Москве появились смелые, в чем-то даже революционные концепции. На домашнюю пасту поставили сети Pasta Project и Vapiano, кухни мира в формате free flow пытается продвигать Sunday (новая точка взамен ресторана на проспекте Вернадского уже строится в районе метро «Баррикадная»), домашний хлеб в интерьере кофейни стали продавать «Балтийский хлеб» и «Поль Бейкери». Мощное направление демократичных баров начало формироваться полтора года назад, выразившись в очень модном «Версия 0.1», где на стенах одного из залов обещают проецировать точно такую же комнату точно в таком же баре в Берлине. То есть москвичи смогут подглядывать за берлинцами в режиме реального времени.

## 3.5 Демократичный сегмент рынка

###

### 3.5.1 Сегментация демократичных ресторанов

Понятие «демократичных» ресторанов широко, приведенная в п. 3.3. классификация более, точно показывает существующие на рынке сегменты. Согласно данной классификации демократичные рестораны занимают около 60% рынка общественного питания г. Москвы. Некоторые же эксперты категорию демократичных ресторанов значительно укрупняют, при этом деля ее на 3 уровня:

* рестораны со стоимостью обеда на одного человека без спиртного в диапазоне 10-20 долл. В данную категорию попадают как дешевые привокзальные заведения, так и известные сетевые рестораны, такие как «Елки-Палки», «Киш-Миш».
* заведения со средней стоимостью обеда на человека в диапазоне 20-40 долл. Главное их отличие от предыдущей группы в том, что они уже не рассчитаны на «проходную» публику. Продукты в таких ресторанах используют более дорогие и качественные, сервис достаточно демократичен, а интерьер «с изюминкой», но без особых излишеств. Среди демократических ресторанов эта категория наиболее многочисленна.
* заведения более высокого класса, цена обеда в которых на одного человека без спиртного составляет 40-50 долл. В подобных заведениях в состав блюд входят изысканные и редкие продукты, обязательно наличие «фирменного» стиля и хорошего повара. Клиенты таких ресторанов – люди со средним уровнем дохода и выше среднего, но не представители «элиты».

### 3.5.2 Целевая аудитория

Типичными посетителями демократических ресторанов среднеценового сегмента в Москве являются молодые мужчины и женщины (до 35 лет) с высшим образованием, каждый второй – женат или замужем. **Самые активные посетители заведений casual dining – молодые специалисты (25–39 лет), которые по большинству параметров подходят под понятие «средний класс».** У 70% завсегдатаев есть диплом о высшем образовании, 50% назвали себя специалистами, 55% замужем или женаты.

**Семья человека, который регулярно посещает рестораны среднеценового сегмента, обычно состоит из трех человек**, несколько реже – из двух или четырех человек. Большинство посетителей ресторанов этого сегмента – люди работающие и имеющие высокий доход. Большинство из них (86%) могут без труда позволить себе приобретать предметы длительного пользования. Большинство из них имеют личный транспорт и добираются до ресторана на нем или на такси. 68% респондентов пользуются интернетом, причем каждый четвертый представитель этой группы – активный пользователь, заходящий в сеть ежедневно. Посещение ресторанов – самый популярный способ проведения досуга для представителей данной группы. Каждый третий из них посещает кино и театры.

### 3.5.3 Экономическая эффективность демократического ресторана

Основными проблемами при открытии ресторана, по мнению участников рынка, являются:

* длительный процесс оформления лицензионно-разрешительной документации при открытии ресторана (даже если он очередной);
* дефицит подходящих под ресторанный формат помещений с соответствующими площадями, мощностями и техническими требованиями, особенно в центральных районах Москвы, Петербурга (наибольшим спросом пользуются помещения площадью 400-600 кв.м., за которые, наряду с ресторанами, конкурируют также магазины, аптеки и салоны сотовой связи.);
* завышенные арендные ставки (особенно в центре Москвы), недостаток квалифицированного персонала для работы в ресторанах;
* несовершенство законодательной базы в области франчайзинга, замедляющее процесс развития франчайзингового бизнеса в России.

Тем не менее ситуация с помещениями с 1 июля 2007 года может успешно разрешиться, благодаря урезанию в правах игорного бизнеса.

**Площадь ресторана должна быть 250-500 кв. м (либо 80-120 кв. м, если ресторан расположен на фуд- корте).** Другой аспект выбора метража напрямую касается расчета окупаемости. Как показывает опыт, **чем больше в зале столов, тем больше ресторан способен вместить посетителей, тем выше и прибыль**.



Однако, во-первых, излишняя концентрация посадочных мест может сильно ударить по посещаемости, поскольку превращает ресторан в подобие столовой. Во-вторых, существует ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий», в котором сказано, что на одного посетителя в ресторане должно приходиться не менее 1,8 кв. м либо 2 кв. м, если в ресторане имеется танцпол или эстрада. Это значит, что **ресторан с площадью зала 150 кв. м должен иметь не более 83 посадочных мест**. При выборе помещения также необходимо правильно оценить потенциальную проходимость заведения. Хорошей считается **оборачиваемость стола для небольших ресторанов – на уровне 2-3 посадки в день**, для крупных – соответственно 1-2 посадки.

**Размер инвестиций в «Елки-палки» в среднем составляет порядка 300-450 тыс. долл. на точку площадью 250-350 кв.м.**, а норма прибыльности – 30-50%. По средним показателям трактира «Ёлки-Палки» окупается через 1,5-2,5 года. Консалтинговая компания «Restcon» приводит **сумму инвестиций на открытие демократичного ресторана на уровне 1 000 – 1 500 долл. на 1 кв. м.** Предполагаемые сроки окупаемости проекта составляют 2 года, а рентабельность – 17-19%. Ежегодный оборот ресторана составляет около 1,8 млн. долларов. **Минимальные требования точки безубыточности: ресторан на 50-70 посадочных мест, пропускная способность - 150-200 человек в день, средний чек – 600 рублей.**

В случае удачи с поиском подходящего помещения проект открытия такого ресторана можно реализовать за 6 месяцев. Грамотная PR-кампания по первоначальному продвижению имеет большое значение для демократического ресторана и обойдется не менее чем в 60-100 тыс. долларов.

**Тенденции развития ресторанного рынка свидетельствуют о конкурентном преимуществе сетевых игроков**, обладающих более выгодными условиями аренды ресторанных площадей, за счёт более эффективного размещения различных форматов ресторанов на арендованных площадях, развитой системы дистрибуции, внедрения различных программ лояльности, повышающих число посетителей ресторанов, а также высокой степени доверия клиентов. Тем не менее, при запуске же сетевого проекта, чтобы его заметили и чтобы окупить инвестиции, уже на первом этапе нужно открыть как минимум 10 точек.

**В 2006 году ресторанный рынок Москвы сегмента casual dining насчитывал,** по данным агентства In-Depth, порядка **2 188 ресторанов**, при этом доля сетевых ресторанов составляла порядка 20% и насчитывала 429 ресторанов.

Некоторые эксперты рынка отмечают, что пока в большинстве демократичных московских ресторанов или кормят плохо, потому что продукты плохие, либо кормят дорого, в результате там, где чек должен быть 30 долл., он становится 50 долл.

В целом же, сегодня **все активнее происходит сегментация ресторанов внутри среднего ценового сегмента**: одни заведения делают больший акцент на кухне, другие – на развлекательных программах. Так, появились рестораны пивные, винные, клубные, интеллигентные, «бардачные», рестораны с необычным местом расположения. Последние дают своим посетителям возможность помимо прочего получить эстетическое удовольствие от созерцания панорамного вида города (рестораны «с видом») или водной глади (рестораны «на воде»), или насладиться уединением и кулуарностью (рестораны «в подвалах»). Быстрой рентабельностью отличаются пивные рестораны: они окупаются быстрее других «тематических» заведений, а потребность в них в Москве удовлетворена только на 40%.

**Исключительно тематические рестораны не всегда могут выдерживать профиль и постепенно превращаются в универсальные**. Так произошло, например, с рестораном «Сыр», где кроме блюд из сыра появились и другие.



Ресторан турецкой кухни «Диван» вскоре после открытия стал готовить и блюда европейской кухни. Что же касается ресторанов национальной кухни (в особенности японской), то они чаще всего работают как фаст-фуды, а экзотическая кухня по низким ценам приедается не сразу.

Рестораторы, переняв практику фаст-фудов, стали развивать **сетевые проекты, которые предложили относительно низкие цены (средняя цена чека 20-30 долларов).** Именно этот формат стал наиболее приемлемым для ресторанов среднего ценового сегмента и сделал сам ресторанный рынок более технологичным. Появление сетевых ресторанов привело к постепенному снижению цен: так, в этнических ресторанах они упали на 15–20%. Если еще несколько лет назад в силу малого объема предложений (например, японские блюда можно было попробовать только в консервативных дорогих заведениях) этническая кухня воспринималась в качестве эксклюзивной, то сейчас она, напротив, становится символом демократичности.

Как считает владелец холдинга Lite Life Александр Орлов имеет популярность открытие сети демократичных итальянских ресторанов. Интересен рынку проект демократичной славянской кухни (смесь украинской, русской, белорусской и т.д). **Исключительно же русскую кухню открывать нет смысла - она в настоящее время неинтересна потребителю.**

Многие рестораторы предлагают смешанную кухню, что является удачным решением. Так же, не желая делить заведения на кухни, многие стали открывать **рестораны с универсальной городской кухней**. Это такие демократичные рестораны и городские кафе, как «Франт», «Воск», «Цветы», Lure Cafe, «Маяк», «Аэрокафе», «Ботаника», «Крылов», «Листья», «Эйфория», «Метро», «Транзит» и т.д. В меню – смесь Италии, России и Японии: рукола с креветками, моццарелла с помидорами, тартар из тунца, салаты «цезарь», «греческий», оливье или винегрет, паста, суп из белых грибов, стейк из телятины, каре ягненка, жареный сибас (дорада), лосось, тирамису, чизкейк, яблочный пирог, а также японский раздел с суши и роллами.

Как отмечают эксперты, смешанное меню – это знак 2006 года. Это то, что хочет потребитель - чтобы еда была понятной, привычной, любимой. Это повседневные заведения, где люди хотят поесть, привычную для них, еду. В таких ресторанах конкуренция идет скорее по месторасположению, интерьеру, качеству блюд, а то, что позиции одинаковые – это ничего.

**Повышение эффективности демократичного ресторана**

Салат-бар или шведский стол есть во всех крупных демократичных сетях. В «Il Патио» – это антипасти-бар с морепродуктами, салатами и овощами на гриле, в сети «Елки-Палки» – традиционная телега с блюдами русской кухни, в «Шеш-беше» гостям предлагают восточные блюда, а в «Китайском квартале» посреди зала выставлены азиатские салаты и закуски.



Как отмечается в журнале «FoodService», рестораторы признают, что благодаря салат-бару добиваются хорошей проходимости. Призывные растяжки «заплати одну цену и ешь, сколько хочешь» мотивируют людей зайти в заведение, ведь зачастую при выборе места для ужина человек анализирует, чье предложение привлекательнее. А для большинства россиян лучшее – это как можно больше за минимальные деньги.

Однако стоимость салат-бара или шведского стола зависит от проходимости. Как правило, **на салат-бар делают низкую наценку, полагаясь на поток посетителей**. В «Шеш-Беше» наценка невысокая – 70–80% стоимости продуктов, но она восполняется высоким оборотом гостей. В сети «Дрова» также маленькая маржа шведского стола, проект зарабатывает за счет высокой проходимости и хорошего качества еды.

Однако не всех привлекает низкая цена. Многим гостям кажется заманчивой возможность попробовать несколько видов закусок и салатов за фиксированную стоимость. **Появление салат-бара в меню увеличивает оборот заведения на 40%.** Хотя это не значит, что продажи будут расти только по салат-бару: обычно гость заказывает что-нибудь еще по меню.

Посетители обычно кладут на тарелку от 500 г до 1,5 кг салатов. Всего на салат-бар приходится 25–30% всего оборота ресторана за день. В некоторых концепциях (например, «Il Патио») у салат-бара еще одна функция. Стол со свежими закусками и салатами возбуждает аппетит, демонстрирует уровень качества блюд, которые подают в ресторане. Именно поэтому салат-бары часто располагают недалеко от входа, чтобы его видели все посетители.

К тому же салат-бар или шведский стол удобен своей оперативностью. Гостю не надо ждать официанта, а можно сразу выбрать любое блюдо, что особенно удобно для обслуживания гостей в ланч, когда люди приходят, чтобы быстро пообедать. Хотя салат-бар не позволит сэкномить на персонале. Официанты нужны хотя бы для того, чтобы принести столовые приборы, принять заказ, если посетитель захотел еще что-нибудь дополнительно.

Для того чтобы шведский стол не разорил ресторатора, а принес прибыль, необходимо учитывать несколько факторов:

* правильное ценообразование. Цена средней порции, съедаемой среднестатистическим посетителем, должна всегда превышать ее среднюю себестоимость. Один гость может съесть больше, чем оплатил, зато другие гости могут съесть меньше.
* организация продаж в салат-баре. Вариантов продаж всего три:
	+ В счет будет включено столько блюд за один подход, сколько один человек будет есть из одной тарелки;
	+ Из одной тарелки разрешается есть любому количеству гостей, но к салат-бару также можно подойти только один раз;
	+ Подход - неограниченное число раз. Однако порция должна быть рассчитана только на одного человека.

Салат-бар может формироваться одними салатами и закусками, как в «Il Патио» (230 руб.), а может дополняться горячими блюдами, как в сети «Елки-Палки». В сети «Дрова» – это блюда для полноценного обеда (55 позиций, цена – 350 руб.). При этом ассортимент может соответствовать концепции ресторана – русская, узбекская, итальянская кухни.



В «ИСТ-буфете» же цена на шведский стол фиксированная – 450 руб. днем до 18 часов, 550 руб. вечером (при неограниченном количестве подходов), а для детей до 14 лет – 300 руб., дети до 5 лет обслуживаются бесплатно.

На ассортимент оказывает влияние сезонность, сезонность влияет только на себестоимость блюд, но не на цену для гостей, она остается неизменной.

В «Ист-буфете» ассортимент обновляется раз в месяц на 20%. В «Il Патио» – два раза в год на 30–35%. В «Шеш-Беше» – раз в 4–5 месяцев на 10%, а в «Дровах» – раз в год на 10%.

У салатов срок реализации – два часа, поэтому нужно точно рассчитать проходимость.

### 3.5.4 Потребительские предпочтения

По данным исследования Московской консультационной группы (МКГ), в апреле 2006 г. в ответ на вопрос «какой ресторан вы хотели бы посещать регулярно?» **маленький семейный ресторанчик с постоянными гостями выбрали 37% респондентов**. Если для мужчин семейный ресторанчик приобретает ценность с возрастом (лишь 11% юношей 18–24 лет выбрали эту категорию), то женщины теплую и домашнюю обстановку ценят всегда.

Вторыми в списке любимых заведений значатся «уютные городские кафе» (например, «Этаж»). Постоянно бы в них сидели 30,4% опрошенных. Такой формат необычайно популярен у молодежи: 52% девушек от 18 до 24 лет готовы проводить время в городских кафе.

Пивные, рыбные, мясные рестораны, которые определяют нынешний рынок Москвы, готовы регулярно посещать 10–20% респондентов. Чуть лучше обстоят дела **у национальных концепций - 29,9%**. «Респектабельные» демократичные заведения, куда наведываются разные известные люди, москвичей привлекают мало.



***График 7. Наиболее популярная концепция демократичного ресторана[[10]](#footnote-10)***

**Чаще всего в демократичные рестораны ходят вдвоем**, следовательно, столиков на двоих в заведении должно быть достаточно. Встречаться с друзьями в ресторанах предпочитают 54% опрошенных. Налицо новая культура времяпрепровождения: неформальное общение с крохотных кухонь наконец-то перекочевало в заведения общественного питания. Демократичные рестораны воспринимаются как место для отдыха, раскрепощенного общения, чуть в меньшей степени – новых гастрономических открытий. Деловые переговоры в casual dining проводят 36% респондентов, а с целью пообедать в ресторан приходит лишь каждый четвертый.



***График 8. Цель посещения демократичного ресторана[[11]](#footnote-11)***

Около 60% респондентов посещали ресторан именно вечером в пятницу или выходные. Очевидно, что летом, когда начинается процесс миграции и горожане субботу–воскресенье проводят на природе, этот показатель существенно меньше.

В выходные и будни рестораны живут по разному ритму. Если **в будни (за исключением пятницы) активное посещение начинается уже с 12.00, то в выходные люди добираются до ресторана лишь к 16.00**, устраивая себе поздний обед. Демократичные проекты стараются привлечь гостей и в непопулярные часы. В будни многие вводят завтраки, в выходные пытаются предлагать бранчи. Некоторые, как «Планета Суши», привлекают и в ночное время суток, в которое начинает действовать специальное меню.

Москвичи очень вдумчиво подходят к выбору заведения. Ровно 60% респондентов пришли в заведения, где уже были раньше, причем 30% провели вечер в ресторане, где являются постоянными клиентами. Лишь каждый десятый посетитель приходит в какой-нибудь ресторан в первый раз. Поэтому **намного важнее работать с постоянными гостями, придумывать разные акции и программы лояльности**. Реклама эффективна лишь для новых проектов и в том случае, если идет речь о строительстве брэнда.

**Фактор месторасположения примерно на 80% решает судьбу ресторанного бизнеса**. На вопрос рядом с чем должен располагаться casual dining более 33% респондентов ответило - рядом с любимым местом проведения досуга и отдыха (в ответах респондентов учитывалось последнее посещение заведения). По пути следования поесть предпочли бы зайти 22%, а рядом с работой или местом учебы - 17%. **Все больше людей ужинают рядом с домом - 17,8%, причем среди тех, кто не хочет специально ехать, чуть больше жителей спальных районов.** Владельцы жилья в пределах третьего транспортного кольца более активны.



***График 9. Местоположение демократичного ресторана[[12]](#footnote-12)***

Как показало качественное исследование МКГ, респонденты слабо дифференцируют отдельные характеристики заведения, которые рассматриваются в процессе принятия решения. **Главных интегральных показателей два: кухня и атмосфера**. Кроме того, на выбор заведения влияет и фактор цены. Если в ресторан идет семья, то на средний чек обращают больше внимания, а если речь о деловой встрече, то фактор цены стоит отнюдь не на первом месте.

**Посетителям ресторанов casual dining важна вкусная еда больше, нежели разнообразное меню.** Большинство посетителей даже не предъявляет особых предпочтений к направлениям кухни. Для 37% наиболее привлекательны рестораны, где представлены несколько направлений одновременно. За специализацию свой голос отдали 22%. При этом **наиболее привлекательная потребителям итальянская (44%), русская (39%) и японская (36%).** Если анализировать вкусы по последнему визиту, то картина получается прямо противоположная: в итальянской траттории побывали 15,7% респондентов, в русском заведении – 31%, в японском – 23%.



***График 10. Направление кухни демократичного ресторана[[13]](#footnote-13)***

Самое популярное блюдо в демократичных ресторанах – салаты (98% респондентов). Остальные 2% заказывают салаты по настроению. Другой лидер продаж – это мясо (более 85%). Причем мясо с большим аппетитом едят мужчины. Женщины чаще заказывают морепродукты и рыбу. В целом же рыбные предпочтения у 82% опрошенных.

**Главный демократичный брэнд Москвы – сеть «Елки-Палки».** Тем не менее, как сообщают владельцы сети, облик «Елок-Палок» нуждается в обновлении. Если сеть не будет совершенствовать существующие объекты, то в будущем «Елки-Палки» могут потеснить на Олимпе другие концепции.

При столь двойственном отношении населения к суши «Якитория» является наиболее известной по сравнению с другими японско-азиатскими сетями. С подсказкой «Якиторию» узнают 91% респондентов, а спонтанное знание брэнда – 24%. У ближайшего конкурента сети «Планеты Суши» показатель спонтанного узнавания составляет 10,5%. Маловероятно, что столь большое отставание «Планеты Суши» связано с рестайлингом. Другой проект «Росинтер Ресторантс» – «IL Патио» – оправился от смены названия довольно быстро. Спонтанное знание итальянской сети составляет 17,5%.

**Одной из весьма популярных гастрономических концепций для сетевых демократичных ресторанов является японская кухня**. За последний год открылось по меньшей мере три таких проекта - "Маленькая Япония" Аркадия Новикова, "Азия", которую развивает структура, близкая к компании "КофеХауз", а также "Тануки" Александра Орлова, владельца холдинга Lite Life (рестораны "Гоа", "Желтое море", Los Bandidos, "Старый Токио" и "Bookафе"). Вложения в одно такое заведение составляют от 500 тыс. до 800 тыс. долл. Жизнь японских ресторанов fine dining осложняют демократичные суши-бары, где средний счет колеблется в районе 15-25 долл.

**45%**

**24%**

**17,35%**

**10,50%**

**0%**

**5%**

**10%**

**15%**

**20%**

**25%**

**30%**

**35%**

**40%**

**45%**

 **«Елки-Палки»**

 **«Якитория»**

 **«IL Патио»**

**«Планета Суши»**

***График 11. Наиболее узнаваемые бренды демократичных ресторанов[[14]](#footnote-14)***

Журнал «FoodService» в конце 2006 года провел опрос в демократичных сетевых заведениях об итогах годовых продаж блюд. Выяснилось, что **потребителям все более интересны здоровая пища, диетические блюда**, поэтому многие сети, согласно рыночной тенденции, ввели в меню паровые мясо, рыбу и овощи. При этом **не сдают позиции и традиционно любимые жареная картошка, сэндвичи и пиццы.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование компании** | **Какая позиция в меню пользовалась наибольшей популярностью в 2006 г.?**  | **Какая позиция меню принесла самую высокую прибыль в 2006 г.?** | **Какой напиток пользовался наибольшим спросом в Вашем ресторане в 2006 г.?** | **Какой напиток принес самую высокую прибыль в 2006 г.?** | **Сколько раз Вы вводили новые позиции в меню в течение 2006 г.?** | **Какую новинку в меню прошедшего года Вы считаете наиболее удачной?** | **Что Вы вывели из меню в 2006 г.?** | **Заметили ли Вы изменение вкусов гостей в течение 2006 г.?** |
| ***сети «Пельмешка»*** |  корейка с сыром и грибам | пельмени с телятиной и свининой, которые готовятся на собственной фабрике-кухне |  томатный сок, предпочитаем работать с соками J7 | Томатный сок |  2006 г. новинок не вводили, так как за прошедшие годы меню уже устоялось. Всего в нем около 100 позиций, которые сменяют друг друга еженедельно. | пельмешки с грибами | - |
| ***«Грабли»*** | диетические блюда и жареный картофель |  блюда на пару, блюда без жира, а также всевозможные пасты | напитки собственного изготовления из вишни, клубники, морсы. |  натуральные напитки и пив | обновляются две-три позиции в месяц | мидии, диетические блюда, паста, ребрышки ягненка | сосиски, летние холодные супы | потребители делятся ровно на две категории: тех, кто питается сбалансированно, берет натуральные овощи и фрукты, блюда на пару, и тех, кто обожает жареный картофель с большим куском мяса и зимним салатом. |
| ***«Мир Пиццы»*** | пицца «Скусито» (Squisito). Ее ингредиенты – это маринованная свинина, свежий перец, помидоры, красный репчатый лук, шампиньоны, орегано. | «Освежающий коктейль», приготовленный на основе холодного чая «Шиповник с каркаде» с добавлением клубничного и лимонного миксов | четыре раза за год | пиццу «Кон Пиноли» (свинина под соусом «Барбекю», кедровые орехи, бекон, шпинат, репчатый лук, перец пепперони, орегано) | пиццу «Болонезе» (сыр моццарелла, соус «Болонезе», специи) | В прошедшем году вкусы наших гостей не изменились |
| ***«Гин-но Таки»*** | все позиции суси-меню | ролл «Калифорния с тобико», «Блинчики с кремом маскарпоне и ягодным соусом» | «Мохито» | - | в 2006 г. два раза + сезонное спецпредложение от шефа. | суп из акулы | не удалили из меню ни одной позиции | В прошедшем году вкусы наших гостей не изменились |
| ***ПБО «Мак Пик»*** | чизбургер | пицца «Луизиана» | большой молочный коктейль | Черный чай | 10 раз | шаурму в лаваше, салат «Хуторской» | салат «Мексиканский» | увеличился спрос на салаты, горячие блюда. Большей популярностью стали пользоваться блюда диетического питания – паровые овощи, паровые куриные котлеты. |
| ***сети кафе-пекарен «Поль Бейкери»*** |  дэниш с вишней – слоеная булочка с нежным кремом, вишневой начинкой | горячий итальянский сэндвич «Панини с курицей» | классический кофе американо | читываем сезонность в меню | Сэндвичи с различными начинками на основе мини-багетов | сократили кофейную карту, оставив позиции, пользующиеся наибольшим спросом, – эспрессо, американо, капучино. | удалось сформировать устойчивый спрос на эксклюзивную выпечку. |
| ***сети чайных «Чайная ложка»*** | блинчик с курой в сливочном соусе, салат «Столичный». | - | цейлонский чай | Более 20 раз | «Блин в квадрате» | постоянно осуществляем ротацию позиций | - |
| ***«Едок»*** | блинчики, блюда из мяса, запеченного с овощами и грибами, блюда из рыбы, блюда итальянской кухни | - | сок | кофе | Ежемесячно в меню вводится семь-восемь новых позиций |  Салат «Подсолнух» (грибы, мясо, морковь, картофельные чипсы) | Все позиции в меню остались | все более привлекательны диетические блюд |
| ***сеть итальянско-мексиканских ресторанов «Панчо Пицца»*** | салаты «Цезарь» (классический, с креветками, с курицей), «Миста» и «Примавера», пицца, паста, фахитас | острые куриные крылья, спагетти «Карбонара» | «Мохито» | безалкогольный коктейль «Тропикана» на основе свежей мяты и спрайт | 7 раз (сезонные) | Суп из морепродуктов «Сопа де марискос» и «Карпачио из розового тунца». | «Кролик в красном вине». |  здоровая пища (блюдам, приготовленным на пару, и блюдам из морепродуктов) |

***Таблица 5. Опрос демократичных ресторанов по итогам работы в 2006 году***

# 4. Описание услуг

## 4.1 Выбор концепции ресторана

Как показало проведенное маркетинговое исследование, сегмент демократичных ресторанов остается наиболее динамичным в структуре рынка общественного питания Москвы, его темпы роста составляют около 20% в год. Ниша же fine dining практически исчерпана и уже сейчас новые предложения вытесняют устаревшие, сегмент fast food предполагает несопоставимо большие инвестиции и жестко-технологичный подход.

Поэтому наиболее перспективным на рынке является создание ресторана демократичной концепции несетевого формата.

Основными параметрами ресторана являются:

* 83 посадочных места (31 столик);
* площадь ресторана - 250 кв.м.; площадь зала – 150 кв.м.;
* пропускная способность в день – 288 человек;
* принцип работы ресторана: с 11:00 до 15:00 клиентам предлагается бизнес-ланч, в остальное время ресторан работает в обычном режиме, обслуживание осуществляется через меню, кроме того в течении всего периода работы ресторана (с 11:00 до 24:00) посетители могут воспользоваться шведским столом, который рассчитывается по системе 1 тарелка – 1 посещение.
* Средний чек:
	+ Бизнес-ланч – 180 руб.;
	+ Шведский стол – 400 руб.;
	+ Меню ресторана – 550 руб.;
	+ Алкогольные и безалкогольные напитки – 250 руб.
* Наценка на продукты составляет 300%, на шведский стол – 150%, на алкогольные напитки – 450%.
* Меню выбирается индивидуально инициатором проекта, предлагается наиболее распространенная европейская кухня без гастрономических изысков с дополнительным японским либо азиатским акцентом.
* Расположение – район Москвы поблизости к кольцевой линии, обязательным условие является деловая активность района, что будет способствовать заполняемость ресторана с 11:00 до 15:00. Поскольку на рынке офисной недвижимости прослеживается тенденция смещения делового центра в сторону 4-го транспортного кольца и постройка офисов класса В в отдаленных районах Москвы, то возможна аренда площади не в центре, что значительно увеличивает рентабельность продаж по проекту.

# 5. Разработка маркетинговой стратегии

Залог успеха ресторана основан на удачном взаимодействии комплекса следующих факторов:

* Хорошо спланированная рекламная кампания, в которой четко отражен образ ресторана;
* Месторасположение;
* Ценовая категория, в которой работает ресторан;
* Кухня;
* Сервис;
* Дизайн фасада, вывески, входа и интерьера;
* Услуги, предоставляемые рестораном.

##

## 5.1 Меню ресторана

Меню – это своего рода визитная карточка ресторана. Внешнее и внутреннее оформление меню должно соответствовать концепции ресторана.



Внешний вид меню несет в себе скрытое сообщение. Меню должно быть не только приятно взгляду, но и удобно в пользовании, особенно, если занимает больше чем одну страницу. Напечатанное на очень толстых листах бумаги, его неудобно листать. То же самое касается меню, в которых ламинируют каждый листок.

Шрифт меню, для удобства чтения, должен быть достаточно крупного размера. Наибольшей ценностью является меню, в котором к каждому блюдо прилагаются еще и фотографии. Правильно созданная фотография может только вызвать аппетит у посетителя.

На цену предлагаемых блюд влияет в значительной мере конкурентное окружение, мода на кухню и ресторан, сложившиеся рыночные цены, возможности клиентуры, а также издержки, которые несет заведение. Желая привлечь посетителей ценой, порой рестораторы делают неверный шаг: сначала ставят очень низкие цены, а через три месяца, когда ресторан постепенно стал заполняться, резко их повышают. Специалисты-психологи считают, что это неверно - подобный шаг вызывает у гостей отторжение. Если существует необходимость повышать цены, то делать это нужно постепенно и незаметно, и не на все меню сразу, а на только выборочные позиции.

Любое меню, пусть даже самое маленькое, имеет определенную структуру. Существует несколько принципов построения структуры меню. Способ группирования блюд согласно российским стандартам общественного питания включает в себя:

* фирменные закуски и блюда;
* холодные закуски и блюда;
* горячие закуски;
* супы;
* горячие блюда;
* десерты;
* горячие напитки;
* холодные напитки и соки;
* кондитерские изделия.

Еще один способ, привлекающий клиента - слова, обладающие мощным эффектом, вызывающие приятные ассоциации. К примеру, вместо слов «жареный бифштекс», можно написать в меню «приготовленный на открытом огне». Учитывая еще один рекламный ход – можно привлечь внимание посетителя при помощи экзотических названий. Неизвестные, специфические названия блюд вызывают интерес попробовать нечто новое. В качестве хорошего дополнения – можно использовать самобытное описание к каждому блюду.

Налет загадки может присутствовать в названии блюда, но в остальных случаях, особенно касаемо цифр, все должно быть предельно ясно. Вопросов о том, какая цифра в меню отвечает за обозначение объема блюда, а какая – цены, появляться не должно. Иначе могут возникать неприятные недоразумения.

## 5.2 Рекламная политика

### 5.2.1 Маркетинговые коммуникации при открытии ресторана



Пустой зал - бич нового заведения, одна из главных его проблем в первые месяцы работы, которая порой становится решающей в вопросе, выживет ли заведение вообще. Опросы, которые провели американские психологи, доказали, что 95% людей, войдя в пустой зал, испытывают желание его покинуть.

Чтобы привлечь людей в новый ресторан, нужны более весомые причины. Как отмечают в журнале «Ресторатор», «наиболее радикальные способы апеллируют к достаточно «желтым» свойствам человеческой натуры: любви к слухам, склонности к халяве, а также к обыкновенным «стадным чувствам».

Некоторые российские и иностранные рестораторы **используют подсадных людей, т.е. людей, которые бы сидели на самых видных местах, в окнах, чтобы при проходе мимо заведения складывалось впечатление, что ресторан полон.** Можно выбрать какую-то определенную аудиторию - несколько близлежащих офисов, соседние жилые дома или просто знакомых - раздать им карточки со скидкой 50%, когда ресторан выйдет на проектную мощность, снизить скидку до 15%. Можно нанять студентов, которым не обязательно платить - можно предложить бесплатный ужин. Однако в данном случае стоит соблюдать баланс целевой аудитории ресторана. Студентов стоит привлекать для рекламы fast-food или демократичного ресторана низшей категории. Для более дорогого заведения можно нанять людей в кадровых агентствах в качестве дополнительного персонала, которые по расписанию регулярно бы сидели в ресторане за небольшую зарплату.

**Способ привлечения клиентов**, который Аркадий Новиков неоднократно называл **самым эффективным, - это «сарафанное радио»**. Суть этого маркетингового приема проста: необходимо пустить слух. Он может быть связан с чем угодно, например, с именем шеф-повара. К примеру, открывшийся в этом году ресторан «Индус» построил PR-кампанию вокруг имени знаменитого индийский шеф-повара из Лондона Винит Бати (Vineet Bhatia), который первым получил звезду Мишлена за индийскую кухню. Слух также может быть связан с именем владельца или совладельца. Также это может быть слух о необычном интерьере.

Другим эффективным способом маркетинговых коммуникаций на начальной стадии открытия ресторана является **легенда**. Хорошим примером применения подобного метода является итальянский ресторан «Paper Moon». Когда семейная пара открыла в Милане ресторан «Paper Moon», запуску сопутствовала романтичная история, рассказанная всем и каждому: как двое влюбленных пошли на первое свидание на фильм «Paper Moon», потом поженились, создали свое дело, открыли ресторан и назвали его именем своего первого фильма.

Не менее результативно маркетинг сработал и в случае с последним на сегодняшний день проектом Деллоса - «Турандот». О новом гигантском и роскошном ресторане слухи стали ходить практически за год до открытия (при этом название его тщательно скрывалось), поэтому многие потенциальные клиенты сразу же посетители ресторан в день открытия, несмотря на то, что на ресторане долгое время не было не то что вывески, а даже самой маленькой таблички с названием.

Отличным поводом для слухов и острым крючком для ловли клиентов также является **звездное имя совладельца заведения**. Сегодня звездных владельцев ресторанов в России немало, и часто трудно распознать, кто из них - действительный владелец, внесший свой капитал, а кто вкладывает в предприятие лишь свое громкое имя. При этом настоящий учредитель, вложивший деньги, остается в тени, а известная личность везде указывается как владелец.

Менее затратными, но также эффективными способами рекламы являются раздача рекламных листовок возле ресторана и в близлежащих офисах, а также баннеры и стенды с яркими и крупными приглашениями - особенно они нужны, если заведение находится не на проходе, а во дворе или в переулке. Особенно привлекательна для людей реклама, носящая материальную выгоду для потребителя, например, листовки со скидкой на обед или ланч, с предложением бесплатного десерта к чаю или вторая кружка пива (чашка кофе и т.д.) – бесплатно и пр.

Однако как отмечают участники рынка, **растяжки хороши для какого-то определенного временного события, а об открытии ресторана лучше сообщать в СМИ** - это некое имиджевое послание к определенной аудитории.

Важно начинать рекламу до открытия, а не после двух-трех месяцев простоя, в противном случае реклама вызовет скорее отторжение. Необходимым условием эффективной рекламы является правильно выбранное место и текст на баннере: он должен быть точным и лаконичным, а также крупным - без мелких рисунков и деталей, чтобы можно было сразу, с первого взгляда, вникнуть в смысл. Возможна смена месторасположение перетяжки (на близлежащих перекрестках), таким образом создается эффект крупного масштаба рекламной кампании.

При открытии ресторана можно провести на перетяжках «серийную рекламу». В первой серии написать просто про открытие. Через месяц - написать о каком-то событии или вывести цитату из меню, еще через месяц - заявить о яркой презентации или концерте. Создастся впечатление, что в заведении кипит бурная жизнь. Важно помещать перетяжки в правильном месте - там, где ездят потенциальные посетители, и указывать на них точную информацию, дающую объективное представление о предлагаемых вами услугах (цены и точные позиции меню).

Рекламную рубрику classified - небольшие объявления в печатных СМИ на 1\8, 1\4 полосы - почти все эксперты называют малоэффективной: по их мнению, она редко приносит ощутимую отдачу. Участники рынка отмечают, что реклама на радио, при условии, что его целевая аудитория совпадает с аудиторией ресторана, приносит значительный эффект. Если ресторан расположен в торговом центре, можно разместить рекламный щит на крыше здания. Статьи в прессе также действуют при соблюдении целевой аудитории ресторана.

Еще один распространенный способ привлечения внимания публики - это презентация. Ксавье Пинье, владелец гастрономического бутика «Ватель», советует устраивать не одну презентацию-открытие "для всех" - для друзей и журналистов, как это обычно делают, а целую серию презентаций, в течение, к примеру, первых двух месяцев - раз в 2 недели. Можно для начала провести несколько общих презентаций для разных целевых аудиторий, а затем просто устраивать тематические вечера, посвященные напитку или продукту. Если ресторан французский, это может быть определенный сорт сыра, вина и т.д. Можно скооперироваться с поставщиками, которые выступят как спонсоры и возьмут на себя часть расходов.

Все больше рестораторов пытаются использовать для привлечения публики Интернет. **Весьма популярны не только собственные сайты, но и скрытая реклама на тематических форумах, посвященных ресторанам** (придуманные диалоги нереальных людей)**.**

Очень неплохо заранее провести аналитику всех близлежащих торговых предприятий, от цветочных палаток до автосалонов и магазинов подарков или женского белья. С ними можно вступить в соглашение: пусть они каждому своему клиенту будут дарить **спецпредложение от вашего заведения**, от бесплатного десерта или чашки кофе до бесплатного ужина на двоих. Это будет работать не только не повышение количества клиентов, но и на узнавание - даже если этим предложением они не воспользуются, то придут в следующий раз, и у них априори сложится о вашем месте благоприятное впечатление.

###

### 5.2.2 Текущая реклама и стимулирование сбыта

**Вывеска**

Во многих странах мира меню на улице - привычный и незаменимый атрибут ресторана, как и вывеска над входом. С его помощью посетители получают возможность, не заходя внутрь, ознакомиться с предложением ресторана, его ценовой и ассортиментной политикой.

Как отмечают в компании HelpLine, без наружного меню можно обойтись только в одном случае: если речь идет о закрытом клубе с узким кругом постоянных членов, не нуждающемся в новых клиентах. Всем тем, кто хочет расширить свою аудиторию, не стоит его игнорировать. Меню в витрине или у входа - первый шаг навстречу потенциальному клиенту, который еще не был в данном ресторане.



Большинство российских заведений питания пересматривают ассортимент блюд и напитков далеко не каждый день, что является положительным моментом с точки зрения оформления меню у входа. Стабильность предложения позволяет создавать его не за пару утренних минут и с помощью средств, более совершенных, чем мел, с учетом концепции заведения и общеэстетических соображений.

**После помещения у входа грифельной доски, на которой пишутся названия блюд, количество посадок увеличивается на 20–30%** (в основном за счет случайных клиентов и туристов, гуляющих по городу без сопровождения гида).

В настоящее время представлено большое количество материалов для изготовления уличных меню - от экономичных до дорогостоящих. Это может быть выносной щит или шкафчик на фасаде здания. При создании меню на улице лучше обратиться к профессионалам. Профильные компании располагают необходимым опытом, а также полной информацией о качествах материалов, что немаловажно для долговременной эксплуатации меню на улице с учетом российских климатических условий.

В Европе рестораторы давно начали представлять наружное меню с помощью электроники - в основном плоских мониторов. Пивные заведения предпочитают аналоги с бегущей строкой. Они как нельзя лучше подходят для концепции так называемой пивной биржи, которая популярна во многих странах. Цены на различные сорта пива меняются в зависимости от времени суток и дня недели, и лучший способ информировать потенциальных гостей об их колебаниях - электронное табло. Такое решение помогает владельцам реализовывать пиво в срок, а его любителям - оптимизировать расходы.

**Принципы увеличения дохода с клиента**

Увеличение дохода с клиента подразумевает, что клиент либо чаще приходит в ресторан, либо платит больше за одно посещение при том же графике. Кроме создания «правильной» атмосферы, можно выделить некоторые методики, позволяющие поднять показатели продаж на одного клиента.

* *Персонал ресторана*. От умения продавать во многом зависит средний чек заведения. Тем не менее, сделать официанта и бармена хорошими продавцами очень трудно. Во-первых, персонал необходимо обучить, что стоит определенных затрат. Во-вторых, огромная текучка обслуживающего персонала ресторана заставляет делать процесс обучения перманентным, что требует дополнительных затрат (примерно в 50% ресторанов персонал обновляется за год на 30-100%[[15]](#footnote-15)). В-третьих, работа официанта не престижна и мало оплачиваема. В этой связи большинство из них рассматривают свое место как временное. Очень распространены летние подработки у студентов. К тому же, это влечет еще одну серьезную проблему – на работу официантом приходит много молодых людей с низким интеллектом и низким культурным уровнем, который не позволяет им впитывать даже примитивные знания об обслуживании и продажах, не говоря уже о понимании того, что это действительно важно. Таким образом, необходимо выстраивать действенную систему мотивации персонала, создать команду, нацеленную на успех, грамотно организовать продажи и т.п.
* *Введение в меню всевозможных дополнительных предложений* (сверх обычного меню). Например, под заметкой «шеф-повар рекомендует». Поскольку это специальное предложение, то его можно попытаться продавать дороже. Однако во многом это зависит от того, окажется ли персонал способным продать его.
* *Проведение праздничных мероприятий*. Например, дней какой-либо кухни. В этом случае почти всегда делается дополнительное меню, стоимость которого дороже. Эффективно пригласить постоянных (и не только постоянных) клиентов ресторана на подобные вечера.
* *Построение сети ресторанов*. Сетевые заведения решают сразу две проблемы – во-первых, они охватывают новые пласты своих клиентов за счет географического увеличения. И, во-вторых, таким образом, они увеличивают частоту посещений своих ресторанов одним и тем же клиентом.

В целом, необходимо знать, что если ресторан расположен вблизи размещения его потенциальных клиентов, то посещаемость его увеличивается в разы. Особенно это важно в отношении демократичных заведений.

**Мероприятия по увеличению текущей загрузки заведения**

Для увеличения текущей загрузки заведения необходимо **привлекать посетителей на банкетное обслуживание**. Имеется вероятность, что данная категория посетителей не будет совпадает с целевой аудиторией ресторана, однако существует возможность выделить разное время для обслуживание разных типов посетителей. Например, в выходные дни многие рестораны, в том числе расположенные в центре города, испытывают существенный недостаток клиентов (есть рестораны, хорошо посещаемые в обычные дни и имеющие посещаемость менее 10 человек в week-end). На эти дни можно принимать заказы на банкетное обслуживание.

Возможно, проведение семейных бранчей особенно там, где проживает достаточное количество потенциальных посетителей. Для ресторанов, расположенных в бизнес-районах, это, скорее всего, неприбыльное мероприятие.

Второй способ размежевания посетителей на потоки - работа в нескольких форматах. Например, днем кафе работает по схеме раздаточной линии, а в вечернее время - в формате кафе с обслуживанием. То же самое касается и кафе в бизнес-центрах. Очевидно, что днем люди используют его как столовую, а в вечернее время – как место отдыха.

В качестве текущих методов по увеличению потока посетителей можно использовать методы, описанные в п. 5.2.1 настоящей работы «Маркетинговые коммуникации при открытии ресторана»: программы скидок (сейчас они все чаще заменяются бонусными программами, при этом во многих заведениях практикуется продажа скидочных карт); поздравление клиента с днем рождения по электронной почте, SMS и т.п., ставшие популярными в других видах бизнеса. Следует отметить: для того чтобы поздравить клиента с днем рождения или Новым годом, необходимо иметь информацию об этом клиенте. То есть, ресторан должен собирать базу данных своих постоянных посетителей. Чаще всего подобная информация собирается при выдаче карты скидок (или бонусной карты) – клиенту предлагается заполнить анкету.

В целом месячный рекламный бюджет ресторана планируется на уровне 200 тыс. руб. в первый квартал работы ресторана, 150 тыс. руб. – в течении 9-и следующих месяцев. **После года функционирования ресторана ежемесячный уровень рекламных расходов предположительно составляет 4% от выручки.**

**К основным каналам постоянной и периодической рекламы буду относиться:**

* реклама в СМИ, справочниках;
* печатная рекламная продукция (листовки);
* наружная реклама;
* проведение презентаций и тематических вечеров;
* интернет (в том числе регистрация в справочниках на специализированных сайтах) и поддержка собственного представительного сайта.

# 6. Производственный план

## 6.1 Оборудование для РЕСТОРАНА

### 6.1.1 Оборудование для кухни ресторана

Сейчас в России можно найти практически любое оборудование – разного качества и ценового уровня. Представители торговых компаний заинтересованы в том, чтобы у них покупали как можно больше оборудования и в этом смысле их цели противоречат цели ресторатора экономно и разумно расходовать ресурсы. Поэтому рекомендуется самостоятельно не выбирать оборудование, а пригласить для этого консультантов, шеф-повара, технолога, которые помогут сделать верный выбор.

Оптимизация состава оборудования при помощи специалистов может очень существенно снизить расходы. Единственное, чего не стоит делать для снижения затрат, так это покупать бытовое оборудование, так как оно не рассчитано на такую интенсивную эксплуатацию.

Важно при закупке оборудования знать, что далеко не все оборудование бывает у поставщика непосредственно на складе в вашем городе. **Стандартный срок поставки в Москве 75 дней, в других городах он может быть и больше.** Поэтому, при расчете сроков открытия, этот фактор также надо учитывать.

Существует ряд субъективных факторов, которые могут повлиять на выбор оборудования:

* Нормативы (СНиП, МГСН, СанПиН)
* Конфигурация помещения
* Количество посадочных мест
* Оборачиваемость, пиковые нагрузки
* Тип/направленность кухни – планируемое меню (с проработкой производственно-технологической цепочки)
* Экономические и энергетические ресурсы

Необходимо определить мощность каждой единицы оборудования и необходимое количество. Расчет необходимой мощности производится на основании расчетов проходимости заведения, оборачиваемости, пиковой нагрузки, а также тех энергетических ресурсов, которые имеются в наличии.

Габариты также являются важным моментом при выборе оборудования. Несомненно, основным определяющим фактором служат размеры и конфигурация помещения. Но есть еще один – эргономически-выгодное и безопасное размещение оборудование. Так, например, между стеной и технологической линией должно быть не менее 1 метра – для свободного перемещения повара.

Технологическое оборудование, предлагаемое различными фирмами производителями, может различаться по качеству изготовления, степени автоматизации, надежности и удобству эксплуатации, габаритам, массе.

По стоимости можно выстроить производителей следующим образом. **Самое дорогостоящее принадлежит Франции, Германии, Канаде, затем идет Испания, потом Италия и Словения. Бюджетным считается оборудование российского производства.** Зачастую тепловое выбирают немецкое или итальянское, а вот при выборе нейтрального (иногда холодильного) предпочтение отдают России.

**Общая сумма инвестиций, необходимая на покупку оборудования для кухни ресторана, составляет 2 684 тыс. руб.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование оборудования** | **Стоимость, тыс. руб.** |
| Оборудование для кухни | 1 576 |
| Оборудование для холодильного цеха | 251 |
| Оборудование для моечной кухонной посуды | 42 |
| Оборудование для моечной столовой посуды и сервизной | 128,92 |
| Оборудование для мясного цеха | 79,54 |
| Оборудование для овощного цеха | 99,49 |
| Оборудование для камер хранения | 108,59 |
| Оборудование для бара | 114,42 |
| Оборудование для салат-бара | 283,87 |
| **ИТОГО** | **2 684** |

***Таблица 6. Инвестиции в покупку оборудования для кухни ресторана***

Основная доля инвестиций приходится на покупку непосредственного жарочного оборудования для основного отдела кухни. Инвестиции в салат-бар занимают 11% инвестиционного бюджета, 9% приходится на оборудование холодильного цеха.



***Диаграмма 5. Структура инвестиции в покупку оборудования для кухни ресторана***

Подробное содержание статей инвестиционных затрат на покупку оборудования представлено ниже. Цена на оборудование учитывается исходя из предложения на рынке основных Интернет-сайтов, специализирующихся на продаже оборудования для ресторанов (например, «Сухаревка»).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Пароконвектомат ECVP20E S2 LAV | 1160\*920\*1150 | 20,05 | Италия | 1,00 | 426,64 | 426,64 |
| 2 | Плита 4-х конф.газ. с эл.дух. PFL5G/0 | 1050\*650\*850 | 18,20 | TECNOINOX (италия) | 1,00 | 74,10 | 74,10 |
| 3 | Плита электрическая 2-х конф. EKS-20S | 400\*900\*850 | 6,00 | Koncar (Хорватия) | 1,00 | 50,80 | 50,80 |
| 4 | Жарочная пов-ть газ. гладкая 74/02TFTG настольная | 800\*700\*280 | 13,50 | Olis (Италия) | 1,00 | 54,51 | 54,51 |
| 5 | Рабочая поверхность PNC4L9 | 400\*900\*280 | - | TECNOINOX (италия) | 1,00 | 23,46 | 23,46 |
| 6 | Фритюрница эл. 92/04FRE 20л | 400\*900\*840 | 20,00 | Olis (Италия) | 1,00 | 84,24 | 84,24 |
| 7 | Гриль лавовый газ. GG35/0 | 400\*650\*850 | 6,90 | TECNOINOX (италия) |   | 38,47 | 0,00 |
| 8 | Котел электрический P70IE7 | 700\*700\*850 | 9,00 | Koncar (Хорватия) | 1,00 | 133,16 | 133,16 |
| 9 | Мармит 74/02CBE электрический | 800\*700\*900 | 4,50 | Olis (Италия) | 1,00 | 48,95 | 48,95 |
| 10 | Холодильный шкаф ШХ-1,4, объем 1400 | 1402\*854\*2024 | 0,22 | Совиталпродмаш (Россия) | 1,00 | 36,90 | 36,90 |
| 11 | Тестомесильная машина 25/S (трехфазн.) | 430\*730\*710 | 1,10 | Fimar (Италия) | 1,00 | 43,29 | 43,29 |
| 12 | Миксер планетарный Kuechenbach 7.5 л электронный | 340\*460\*520 | 0,60 | Kuechenbach (Германия) | 1,00 | 30,65 | 30,65 |
| 13 | Решетка GN Mod. 1/1, н/сталь | - | - | FORCAR (Италия) | 2,00 | 16,00 | 32,00 |
| 14 | Гастроемкость GN Mod. 1/1 h 20, 530x325x20,нерж/сталь | 530х325х20 | - | FORCAR (Италия) | 3,00 | 12,00 | 36,00 |
| 15 | Гастроемкость GN Mod. 1/1 h 40, 530x325x40,нерж/сталь | 530х325х40 | - | FORCAR (Италия) | 5,00 | 14,00 | 70,00 |
| 16 | Перф.гастроемкость GN Mod. 1/1 h 40 , 530x325x40, н/сталь | 530х325х40 | - | FORCAR (Италия) | 1,00 | 21,00 | 21,00 |
| 17 | Гастроемкость GN Mod. 1/1 h 65, 530x325x65, нерж/сталь, 8,5л. | 530х325х65 | - | FORCAR (Италия) | 2,00 | 0,49 | 0,99 |
| 18 | Гастроемкость GN Mod. 2/3 h 66 | 352х325х64 | - | FORCAR (Италия) | 2,00 | 0,39 | 0,78 |
| 19 | Корзина для фритюра 1/1 (Rat) 6019.1150, h 50 mm | - | - | Rational (Германия) | 1,00 | 1,90 | 1,90 |
| 20 | Решетка для кур H8 - 1/1 GN 6035.1007 | - | - | - | 1,00 | 1,30 | 1,30 |
| 21 | Подставка, MB9-05, открытая | 425х900х560 | - | Fagor (Испания) | 1,00 | 312,00 | 312,00 |
| 22 | Стол производственный РПС-6/6 (2 места) | 600\*600\*870 | - | Рада (Россия) | 3,00 | 3,44 | 10,32 |
| 23 | Подставка VNP35L7 | 350\*575\*600 | - | TECNOINOX (италия) | 1,00 | 9,76 | 9,76 |
| 24 | Стеллаж кухонный СК-12/6Н (2 места) | 1200\*600\*1850 | - | Россия | 2,00 | 12,48 | 24,96 |
| 25 | Стол производственный РПС-8/6 (2 места) | 800\*600\*870 |   | Россия | 4,00 | 3,53 | 14,14 |
| 26 | Ванна моечная со столом ВМС-1260/630 | 1260\*630\*870 |   | Россия | 2,00 | 6,98 | 13,95 |
| 27 | Прочая кухонная утварь |   |   |   |   | 20,00 | 20,00 |
|  | **ИТОГО** |  |  |  |  |  | **1 576** |

***Таблица 7. Оборудование для кухни***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Шкаф холодильный ШХ-1,4 (нерж), 1400 л. | 1402\*854\*2022 | - | Совиталпродмаш (Россия) | 1,00 | 58,79 | 58,79 |
| 2 | Морозильный ларь EL-53, 527 л. | 1500\*730\*860 | 1,98 | Elcold (Дания) | 1,00 | 21,68 | 21,68 |
| 3 | Миксер планетарный Kuechenbach 7.5 л электронный | 340\*460\*520 | 0,60 | Kuechenbach (Германия) | 1,00 | 30,65 | 30,65 |
| 4 | Мини стол для пиццы MEP-100 G, 2 двери, охлажд.место для 5 GN1/6 | 930х700х1009 | - | Fagor (Испания) | 1,00 | 41,47 | 41,47 |
| 5 | Стол-тумба СТ-8/6Н | 800\*600\*870 | - | Рада (Россия) | 3,00 | 14,51 | 43,54 |
| 6 | Стол-тумба с дверцами СТД-12/6Н | 1200\*600\*870 | - | Рада (Россия) | 2,00 | 21,55 | 43,10 |
| 7 | Ванна моечная ВМ-1/600 | 600\*600\*870 |   |   | 2,00 | 5,79 | 11,57 |
|   | **ИТОГО** |  |  |  |  | **251** |

***Таблица 8. Оборудование для холодильного цеха***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Ванна моечная разборная ВМР-2/530 | 1060\*530\*870 | - | Рада (Россия) | 1,00 | 7,35 | 7,35 |
| 2 | Стеллаж кухонный СК-12/4 (2 места) | 1200\*400\*1850 | - | Рада (Россия) | 2,00 | 7,82 | 15,64 |
| 3 | Стол-тумба СТ-10/6Н | 1000\*600\*870 | - | Рада (Россия) | 1,00 | 19,08 | 19,08 |
|  | **ИТОГО** |  |  |  | **42** |

***Таблица 9. Оборудование для моечной кухни***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Стол для сбора отходов РПСО-12/6 | 1200\*600\*870 | - | Рада (Россия) | 1,00 | 5,91 | 5,91 |
| 2 | Стол произв. закрытый РПСЗ-8/6 (2 места) | 800\*600\*870 | - | Рада (Россия) | 1,00 | 6,38 | 6,38 |
| 3 | Посудомоечная машина OLGS50ECO | 590\*600\*850 | 3,30 | Olis (Италия) | 1,00 | 61,08 | 61,08 |
| 4 | Корзина универсальная, CT-10 | 500x500x110 |  - | Fagor (Испания) | 2,00 | 1,00 | 2,00 |
| 5 | Корзина для тарелок, CP-16/18 | 500x500x110 |  - | Fagor (Испания) | 2,00 | 1,00 | 2,00 |
| 6 | Смягчитель воды на 12 л 1200000128 |   |  - | Fagor (Испания) | 1,00 | 3,98 | 3,98 |
| 7 | Стол приемный левый FI-80/100/120, нерж/сталь, приставной | 650х750х849 |  - | Fagor (Испания) | 1,00 | 2,37 | 2,37 |
| 8 | Стол приемный правый FI-80 /100/120, нерж/сталь, приставной |   |  - | Fagor (Испания) | 1,00 | 2,37 | 2,37 |
| 9 | Душ смывной настенный DSM | - |  - | MBM (Италия) | 1,00 | 7,80 | 7,80 |
| 10 | Ванна моечная ВМ-1/600 | 600\*600\*870 |  - | Рада (Россия) | 2,00 | 5,79 | 11,57 |
| 11 | Стеллаж кухонный СК-12/4 (2 места) | 1200\*400\*1850 |  - | Рада (Россия) | 3,00 | 7,82 | 23,46 |
|  | **ИТОГО** |  |  |  |  |  | **128,92** |

***Таблица 10. Оборудование для моечной столовой посуды и сервизной***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Холодильный шкаф ШХ-1,0, 1000 л. | 1402\*2028\*620 | - | Совиталпродмаш (Россия) | 1,00 | 35,90 | 35,90 |
| 2 | Мясорубка 12/S (однофазн.) | 540\*205\*430 | 0,75 | Fimar (Италия) | 1,00 | 15,49 | 15,49 |
| 3 | Стол с бортом и полкой СБП 9/6, полностью нерж/сталь и профильная труба 40х40 | 900х600х849 | - | Россия | 2,00 | 4,42 | 8,84 |
| 4 | Стол с бортом и полкой СБП 15/6, полностью нерж/сталь и профильная труба 40х40 | 1500х600х849 | - | Россия | 2,00 | 5,98 | 11,96 |
| 5 | Ванна моечная разборная ВМР-2/530 | 1060\*530\*870 | - | Рада (Россия) | 1,00 | 7,35 | 7,35 |
|  | **ИТОГО** |  |  |  |  |  | **79,54** |

***Таблица 11. Оборудование для мясного цеха***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Овощерезка CL50D, 120-200 кг/час; без стоимости ножей | 300х350х554 | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 25,95 | 25,95 |
| 2 | Нож для CL50 2мм #28063 | - | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 2,05 | 2,05 |
| 3 | Нож для CL50 3мм #28064 | - | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 2,05 | 2,05 |
| 4 | Нож для сол.2х2 CL50 #28051 | - | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 2,63 | 2,63 |
| 5 | Обор.для брусков,CL50D 8х8#28134 | - | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 4,84 | 4,84 |
| 6 | Обор.для кубиков CL50D 5x5 #28110, нож + решетка | - | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 4,55 | 4,55 |
| 7 | Обор.для кубиков CL50D 8x8 #28111, нож + решетка | - | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 4,11 | 4,11 |
| 8 | Терка 2мм для CL50 #28057 | - | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 1,66 | 1,66 |
| 9 | Терка 5 мм CL50 #28059 | - | - | Robot-Coupe (Франция) | 1,00 | 1,66 | 1,66 |
| 10 | Ванна моечная разборная ВМР-2/530 | 1060\*530\*870 | - | Рада (Россия) | 1,00 | 7,35 | 7,35 |
| 11 | Стол с бортом и полкой СБП 9/6, полностью нерж/сталь и профильная труба 40х40 | 900х600х849 | - | Россия | 2,00 | 4,42 | 8,84 |
| 12 | Картофелечистка, FP 101, загрузка 10 кг, 300кг/час. | 360х360х699 | 0,75 | FAMA Industrie (Италия) | 1,00 | 33,80 | 33,80 |
|  | **ИТОГО** |  |  |  |  |  | **99,49** |

***Таблица 12. Оборудование для овощного цеха***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Холодильная камера 1960х1960х2200 (Полаир) | 1960х1960х2200 | - | Совиталпродмаш (Россия) | 1,00 | 43,92 | 43,92 |
| 2 | Моноблок МB 109 S | 490\*3158\*695 |   | Совиталпродмаш (Россия) | 1,00 | 43,00 | 43,00 |
| 3 | Морозильный ларь EL-53, 527 л. | 1500\*730\*860 | 1,98 | Elcold (Дания) | 1,00 | 21,68 | 21,68 |
|  | **ИТОГО** |  |  |  |  |  | **108,59** |

***Таблица 13. Оборудование для камер хранения***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Кофеварка"Italcrem Nera" Semiautom/1 | 580\*510\*420 | 3,00 | Gaggia Espanyola (Испания) | 1,00 | 52,67 | 52,67 |
| 2 | Кофемолка"Italcrem 102" | 610\*180\*310 | 0,50 | Gaggia Espanyola (Испания) | 1,00 | 8,33 | 8,33 |
| 3 | Льдогенератор Kuechenbach DB 18 | 400\*495\*750 | 0,18 | Kuechenbach (германия) | 1,00 | 28,59 | 28,59 |
| 4 | Соковыжималка универсальная LI-240 | 380\*360\*180 | 0,24 | Sammic (Испания) | 1,00 | 16,58 | 16,58 |
| 5 | Тостер TOP 6 | 460\*280\*360 | 3,00 | Fimar (Италия) | 1,00 | 8,25 | 8,25 |
|  | **ИТОГО** |  |  |  |  |  | **114,42** |

***Таблица 14. Оборудование для бара***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Размер** | **Мощность, кВт** | **Производство** | **Кол-во, шт.** | **Средняя цена за ед., тыс. руб.** | **Итого, тыс.руб. с НДС** |
| 1 | Салат-бар тепловой BAIN MARIE (1420) | 1400\*630\*1300 |   | Enofrigo (Италия) | 1,00 | 133,69 | 133,69 |
| 2 | Салат-бар охлаждаемый Tango Wall 1400 RF | 1470\*730\*1420 | 0,47 | Enofrigo (Италия) | 1,00 | 150,18 | 150,18 |
|  | **ИТОГО** |  |  |  |  |  | **283,87** |

***Таблица 15. Оборудование для салат-бара***

### 6.1.2 Посуда и инвентарь

Для кафе, баров и ресторанов используется специальная профессиональная посуда. Это экономически обосновано, несмотря на то, что она может быть значительно дороже обычной бытовой, которая не предназначена для такого интенсивного использования. Преимуществом профессиональной посуды служит:

* посуда долго сохраняет первоначальный вид, т.к. не скалываются края, не трескается и не темнеет эмаль, не стирается рисунок;
* посуда более устойчива к ударам и падению, реже бьется;
* имеет возможность докупить недостающее количество того же вида.

Для того чтобы правильно выбрать посуду, необходимо привлечь шеф-повара, так как форма подачи блюда – это его прерогатива. Заказывать посуду нужно заранее, также как и оборудование. Для эффективного обслуживания клиентов целесообразно иметь 50%-ый запас фарфора, столового стекла и пр.

**Общая сумма инвестиций на покупку посуды составляет 114,27 тыс. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Сумма, у. е.** | **Коэффициент** | **Общая сумма, тыс.руб.** |
| Фарфор | 58,85 | 1,5 | 88,28 |
| Столовые приборы | 10,4663 | 1,5 | 15,70 |
| Стекло (Турция, Италия) | 6,8653 | 1,5 | 10,30 |
| **Итого:** |  |  | **114,27** |

***Таблица 16. Посуда для ресторана***

Столовый фарфор включает в себя следующие позиции:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Размер, емкость** | **Кол-во, шт.** | **Цена, тыс. руб.** | **Сумма, тыс. руб.** |
| Тарелка | 26,5 см | 83 | 0,104 | 8,632 |
| Тарелка | 23 см | 83 | 0,091 | 7,553 |
| Тарелка | 17 см | 83 | 0,065 | 5,395 |
| Блюдо овальное | 29х21 см | 30 | 0,156 | 4,68 |
| Блюдо овальное | 32х23 см | 30 | 0,195 | 5,85 |
| Супница порционная | 0,5 л | 50 | 0,117 | 5,85 |
| Салатник | 12 см | 83 | 0,091 | 7,553 |
| Чашка  | 180 мл | 60 | 0,065 | 3,9 |
| Блюдце  | 14,5 см | 60 | 0,039 | 2,34 |
| Молочник | 0,1 л | 30 | 0,0624 | 1,872 |
| Соусник | 60 мл | 30 | 0,0572 | 1,716 |
| Ваза |   | 30 | 0,078 | 2,34 |
| Пепельница |   | 45 | 0,026 | 1,17 |
| **Итого:** | **58,85** |

***Таблица 17. Столовый фарфор для ресторана***

Необходимые столовые приборы и их стоимость приведены в следующей таблице.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Кол-во, шт.** | **Цена, тыс. руб.** | **Сумма, тыс. руб.** |
| Нож столовый | 83 | 0,052 | 4,316 |
| Вилка столовая | 83 | 0,026 | 2,158 |
| Ложка столовая | 83 | 0,026 | 2,158 |
| Ложка кофейная | 83 | 0,022 | 1,8343 |
| **Итого:** | **10,4663** |

***Таблица 18. Столовый приборы для ресторана***

Цены для столового стекла приведены в следующей таблице (для примера предположено, что стекло производства Турции и Италии).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Размер, емкость** | **Кол-во, шт.** | **Цена, тыс. руб.** | **Сумма, тыс. руб.** |
| Фужер для воды | 260 мл | 83 | 0,02002 | 1,66166 |
| Фужер для вина | 210 мл | 83 | 0,02184 | 1,81272 |
| Фужер для шампанского | 170 мл | 40 | 0,02184 | 0,8736 |
| Бокал д/коньяка | 250 мл | 40 | 0,01222 | 0,4888 |
| Стопка | 55 мл | 83 | 0,01014 | 0,84162 |
| Стакан для сока высокий | 300 мл | 83 | 0,0143 | 1,1869 |
| **Итого:** | **6,8653** |

***Таблица 19. Столовое стекло для ресторана***

### 6.1.3 Мебель

**Сумма инвестиций на закупку мебели и прочих элементов имиджа ресторана составляет 476 тыс. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Кол-во, шт.** | **Цена, тыс. руб.** | **Сумма, тыс руб.** |
| Стол на 2 чел. | 21 | 3,5 | 74 |
| Стол на 4 чел. | 10 | 6 | 60 |
| Стул  | 83 | 2,2 | 183 |
| Скатерть | 31 | 0,3 | 9 |
| Салфетки | 249 | 0,06 | 15 |
| Папка "МЕНЮ" | 30 | 1,95 | 59 |
| Папка счетов | 30 | 1,17 | 35 |
| Спецодежда для официантов | 9 | 0,2 | 2 |
| Спецодежда для кухни | - | 10 | 10 |
| Прочая сантехника | 2 | 15 | 30 |
| **ИТОГО** |  |  | **476** |

***Таблица 20. Мебель для ресторана***

## 6.2 Системы безопасности

Компьютерная система контроля и учета позволяет снизить воровство и мошенничество персонала, которым отличается ресторанный бизнес, а также дает информацию для всестороннего анализа бизнеса, без которого не возможно принимать рациональные управленческие решения.

Качественное программное обеспечение и оборудование для него может быть довольно затратным – порядка 10-15 тыс. долл. Более дешевой альтернативой может быть система «Ресторан 2000». Есть решения и на базе «1С» и других привычных многим систем.

Оптимальный вариант – это приобретение у компаний, специализирующихся на разработке ПО для ресторанного бизнеса. Многие из них имеют свои представительства или партнеров в регионах, что позволяет также рассчитывать в дальнейшем на сервисное обслуживание.

Часто разработку программного обеспечения заказывают у компаний, или частных лиц, не владеющих ресторанной спецификой. Кажется, что это обходится дешевле (за счет того, что сумма выплачивается разработчику не сразу, а в виде зарплаты помесячно), при этом практически всегда идет проигрыш в отношении качества самой разработки и дальнейшего сервиса.

**Необходимый объем инвестиций на приобретение и установку программного обеспечения предполагается оценочно в размере 10 тыс. долл. Установка пожарно-охранного оборудования также взята на уровне 10 тыс. долл.**

## 6.3 Персонал

**Для функционирования ресторана, рассчитанного на 83 посадочных места, потребуется 25 человек, общий фонд заработной платы которых составит 501,8 тыс. руб. в месяц.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | **Должность** | **Кол-во человек** | **Оклад, руб./мес** | **Итого, руб./мес** |
| 1 | Управляющий | 1 | 65 000 | 65 000 |
| 2 | Секретарь | 1 | 18 200 | 18 200 |
| 3 | Главный бухгалтер | 1 | 31 200 | 31 200 |
| 4 | Администратор зала | 2 | 33 800 | 67 600 |
| 5 | Шев-повар | 1 | 46 800 | 46 800 |
| 6 | Повар | 2 | 31 200 | 62 400 |
| 7 | Помощник повара | 2 | 20 800 | 41 600 |
| 8 | Бармен | 2 | 18 200 | 36 400 |
| 9 | Официант | 7 | 10 400 | 72 800 |
| 10 | Мойщик посуды | 2 | 7 800 | 15 600 |
| 11 | Уборщица | 2 | 9 100 | 18 200 |
| 12 | Охрана | 2 | 13 000 | 26 000 |
|   | **Итого:** | **25** | **305 500** | **501 800** |

***Таблица 21. Штатное расписание***

Подбор персонала необходимо начинать заблаговременно – например, будет правильно, если ключевые позиции будут подобраны заранее и подключатся на самых ранних стадиях организации ресторана (например, шеф-повар, шеф-кондитер, управляющий). **Шеф-повар составляет окончательное меню ресторана, поэтому он должен быть нанят не позднее, чем за 2 месяца до планируемого открытия**. В функции шеф-повара входят:

* Разработка меню (особенно на стадии становления ресторана)
* Организация работы кухни
* Контроль качества закупок и готовых блюд
* Калькуляция и учёт. Контроль бюджета
* Разработка и обновление меню, технологических карт
* Знание направленности кухни
* Подбор и обучение персонала кухни
* Работа с поставщиками
* Проведение инвентаризации
* Оптимизация технических процессов
* Ответственность, честность, исполнительность, коммуникабельность
* Управление персоналом и контроль над его работой
* Контроль соблюдения санитарно-гигиенических норм и правил техники безопасности

Штат прочего персонала также лучше всего укомплектовать за какое-то время до открытия. Это время необходимо для того, чтобы провести предварительное обучение.

Необходимо помнить, что если вы хотите подобрать людей не из вашего города (в большинстве случаев это относится к позиции шеф-повара, реже – управляющего), то это может занять гораздо больше времени, чем ожидалось. В некоторых случаях поиск может затянуться на 2-3 месяца. Особенно это верно в отношении иностранных специалистов.

Если планируется иметь в штате иностранный персонал, то лучше сначала попробовать обратиться с этим вопросом к московским кадровым агентствам. При приглашении иностранного шеф-повара его зарплата будет составлять не менее чем 4-5 тыс. долл.

Как отмечают в журнале «Ресторатор», основные проблемы, возникающие при открытии ресторана (поиск начальных инвестиций доставка продуктов, дизайн ресторана, подбор помещения), постепенно решаются, однако на рынке остается один по-настоящему дефицитный «товар» - хороший управляющий. В функции управляющего входит:

* Разработка концепции развития ресторана;
* Участие в составлении меню;
* Определение корпоративной культуры;
* Определение стратегии позиционирования на рынке ресторанных услуг;
* Осуществление финансового контроль деятельности ресторана;
* контроль проведения маркетинговых, рекламных, PR – мероприятий;
* Осуществление кадрового планирования;
* Взаимодействие с надзорными службами.

Таким образом, необходимыми требованиями по подбору управляющего являются:

* В/о специальное
* Знание языка
* Возраст до 40 лет
* Практический опыт (от 3-5 лет, а также опыт управления рестораном на определенное количество мест)
* Опыт открытия ресторанов «с нуля» (разработка концепции, бизнес-плана, закупка оборудования, организация процесса)
* Представительность, стрессоустойчивость, готовность к ненормированному рабочему дню, организационные способности, креативность.

В обязанности повара входит:

* Приготовление блюд (соответствие разряду)
* Порционирование, оформление и передача заказанных блюд на реализацию
* Участие в разработке новых блюд и калькуляционных карт
* Участие в составлении заявки на продукты

Должностные обязанности администратора включают:

* Осуществление работы по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий
* Обеспечение контроля сохранности материальных ценностей
* Консультирование клиентов по вопросам оказываемых услуг
* Разрешение конфликтных ситуаций
* Информирование руководства об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации
* Осуществляет контроль состояния помещения
* Осуществление контроля соблюдения работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены
* Осуществление контроля исполнения работниками указаний руководства.

Должностные обязанности официанта включают в себя:

* Сервировка стола в соответствии с установленными стандартами
* Контроль чистоты, состояния и комплектности приборов, посуды и скатертей и салфеток на закрепленных за официантом столах
* Изучение меню, знание основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям
* Консультирование гостей ресторана об особенностях блюд и напитков. Оказание помощи при составлении заказа
* Прием заказов от клиента ресторана
* Подача блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания
* Принятие мер, в рамках своей компетенции, по разрешению проблем, возникших у клиента
* Создание в заведение атмосферы гостеприимства (отношение к гостям, манера поведения, внешний вид)
* Осуществление руководства над помощником официанта
* Предоставление счета гостям
* Получение платы по счетам

Подчиняется старшему официанту смены или метрдотелю.

## 6.4 Местоположение РЕСТОРАНА

###

### 6.4.1 Принципы подбора помещения под ресторан

Правильно выбранное место размещения предприятия общественного питания‑ это один из важнейших факторов успеха, а в некоторых случаях даже доминирующий. Причем, если с самого начала место выбрано неудачно, то исправить это чаще всего возможно только через переоткрытие заведения на другом месте со всеми вытекающими издержками.

Как правило, больше всего зависят от места заведения, работающие в нижней ценовой категории, первейшие из которых – рестораны быстрого обслуживания.

Сегодня на столичном рынке коммерческой недвижимости для объектов общественного питания спрос сильно превышает предложение, что обеспечивает приток фирм, профессионально занимающихся скупкой или субарендой таких помещений. В свою очередь, это удорожает и усложняет поиск.

Помимо очевидных требований, предъявляемых к заведению концепцией, существуют и ГОСТы, регламентирующие размер и состав помещения под заведение общественного питания. Так, согласно ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий» состав помещений для потребителей в ресторане должен быть таким:

* вестибюль,
* гардероб,
* зал,
* банкетный зал,
* мужская и женская туалетные комнаты с помещением для мытья рук,
* курительная.

Это тот минимум, без которого ресторан не может функционировать.

Серьезных ограничений в метраже помещения, по закону, нет. Зато, существует установленное соотношение площади кухни к площади зала как 1:2, т. е. при площади зала 200 кв. м (в Москве это средний показатель) под кухню должно быть отведено 100 кв. м. Ведь кухня это не только горячий цех и холодный, но и помещения для персонала, набор кладовых, заготовительные цеха. В действительности же высокие арендные ставки и дефицит помещений часто сокращают это соотношение до 1:4. Следует помнить, что при перепланировке помещения согласно действующим нормам не допускается делать помещения меньше 5 квадратных метров, а при вновь строящемся здании меньше 7.

Как отмечалось ранее, площадь ресторана должна быть 250-500 кв. м (либо 80-120 кв. м, если ресторан расположен на фуд-корте). Другой аспект выбора метража напрямую касается расчета окупаемости. Как показывает опыт, чем больше в зале столов, тем больше ресторан способен вместить посетителей, тем выше и прибыль. Но следует учитывать, что, во-первых, излишняя концентрация посадочных мест может сильно ударить по посещаемости вообще, поскольку превращает ресторан в подобие столовой. Во-вторых, существует ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий», в котором сказано, что **на одного посетителя в ресторане должно приходиться не менее 1,8 кв. м** либо 2 кв. м, если в ресторане имеется танцпол или эстрада. Это значит, что **ресторан с площадью зала 150 кв. м должен иметь не более 83 посадочных мест**. Наконец, при выборе помещения нужно правильно оценить потенциальную проходимость заведения, чтобы не перестараться при определении количества посадочных мест. Хорошей считается оборачиваемость стола для небольших ресторанов – на уровне 2-3 посадки в день, для крупных – соответственно 1-2 посадки[[16]](#footnote-16).

Помимо требований к площади, стоит помнить о таких принципиальных моментах, как:

1. *Коммуникации*. Вентиляция, водоснабжение, электроснабжение, канализация – это ключевые моменты в работе ресторана. В центре Москвы есть дома без горячего водоснабжения, есть дома с нестандартным напряжением в сети, с серьезными и регулярными перебоями в электро- и водоснабжении.

Как отмечается в журнале «FoodService» большинство специалистов ресторанного бизнеса сходятся во мнении, что в запах дорогих ресторанов посторонние запахи неуместны. Самым нежелательным запахом является запах рыбы или мяса. В ресторанах, где готовят блюда из таких продуктов или специализируются на гриле, обязательно должна быть установлена хорошая система вентиляции. Стоимость установки вентиляционных систем в московских ресторанах составляет около 200 долл. на кв. м. Материалы и оборудование составляют около 70% стоимости, а работа – около 30%.

Цена оборудования во многом зависит от марки производителя. Разница зачастую неоправданна, и в большинстве случаев рестораторы платят за брэнд. Самым оптимальным сочетанием «цена – качество» является вентиляционное оборудование компаний Jorg и Wolf.

2. *Состояние помещения*. Этот аспект особенно актуален для старой части города, поскольку именно там строения зачастую требуют серьезного ремонта, реконструкции либо приведения помещения в соответствие с техническими требованиями. В любом случае при выборе помещения стоит проконсультироваться со специалистами. Практика показывает, что именно строительные и отделочные работы занимают около 40% инвестиций в открытие ресторана.

3. *Тяжелое наследство*. Казалось бы, соблазнительно купить под открытие ресторанного дела закрывшийся объект общественного питания: налицо явная экономия в средствах и сроках открытия. Однако в такой ситуации следует выяснить реальные причины закрытия «предшественника».

4. *Размещение в жилом доме.* Свой отпечаток накладывает расположение ресторана в жилом доме – потребуются дополнительные вложения в шумоизоляцию, систему вентиляции, будут ограничения во времени работы, возможны проблемы с жильцами нижних этажей и т. д.

5. *Условия аренды*, если недвижимость не покупается в собственность. Наиболее важными факторами являются арендная плата (которая не должна превышать 5-6% от предполагаемой прибыли), ее состав и срок аренды. Арендная плата включает в себя собственно арендную ставку, коммунальные платежи, налоги и эксплуатационные расходы (уборка помещения, охрана и пр.). Часто собственник заранее объявляет лишь арендную ставку, а остальные составляющие предприниматель будет платить сверх этого самостоятельно. Кроме того, арендодатели предпочитают заключать краткосрочные контракты, а для будущего ресторатора это большой риск: полгода-год уйдет собственно на открытие ресторана (проектирование, строительно-отделочные работы и т.д.), еще 2 года на возврат инвестиций и только последующие годы будут приносить дивиденды.

###

### 6.4.2 Требования к местоположению ресторана

Главный принцип выбора места для ресторана, кафе, бара, фаст-фуда и т.д. заключается в том, чтобы максимально приблизить его к потребителю. То есть, помещение должно находиться вблизи мест обитания потенциального потребителя (рядом с домом, рядом с работой, при прогулках по городу и т.п.), должно быть транспортно доступно и легко находимо.

В самых общих чертах, можно выделить 7 основных принципов:

1. Помещение должно располагаться в центре города или в одном из нескольких перспективных спальных микрорайонов. Если раньше традиционно беспроигрышным вариантом считался только центр, то сейчас столичные власти пытаются налаживать инфраструктуру новых микрорайонов: строятся крупные торговые и развлекательные центры, первые этажи жилых домов уже при проектировании отводятся под инфраструктуру и т. д. Действительно, в спальных районах проживает огромное количество людей, которые хотят периодически питаться вне дома. По проходимости такие места являются очень хорошими, и арендная плата в этих микрорайонах сравнима с арендной платой в центре города.
2. Помещение, особенно под отдельно стоящий ресторан, должно быть расположено недалеко от метро: как ни парадоксально, но практика показывает, что на успех даже дорогого ресторана влияет близость к станциям подземки.
3. Помещение должно располагаться на первом этаже – как диктует опыт, ресторан, расположенный на втором этаже даже в первой линии домов, обычно разоряется.
4. Помещение должно быть строго в первой линии домов. Здесь нужно быть особенно внимательным, поскольку существуют «псевдопервые» линии, когда здание относительно дороги является первым, но находится от нее на некотором отдалении. И если зимой здание хорошо просматривается, то летом густая зелень может и вовсе скрыть его с глаз проезжающих по дороге потенциальных клиентов.
5. Рядом должны проходить активные автомобильные и пешеходные потоки. Нужно учитывать, что клиентам будущего заведения будет трудно попасть на ужин, если на автомобильной трассе напротив заведения в это время стоит регулярная многочасовая пробка. Относительно пешеходных потоков стоит заметить, что концепция заведения должна соответствовать составу потока, т. е. если поток образован студентами соседних вузов, нет смысла открывать здесь элитный ресторан. Важным является также и само направление потока, т. е. потенциальный клиент, решив зайти в ресторан, не должен пересекать встречную часть потока, заведение должно находится на его стороне.
6. Удобный подъезд и парковка. Для центра столицы, густо застроенного и плотно заставленного машинами, наличие парковки – очень весомое преимущество.
7. Удачными считаются места естественного скопления людей: торговые и развлекательные центры, парки отдыха, а также соседство с крупными офисными центрами, банками, элитными жилыми высотками.

Особой категорией являются сетевые рестораны. Организация сети позволяет нивелировать отсутствие желанного бренда там, где потребитель хотел бы им воспользоваться. Фактически, сеть можно обозначить как ресторан, который всегда с тобой. При развитой сети потребитель встречает ее заведения и около метро и около места работы, на отдыхе. Таким образом, он посещает сеть чаще, чем мог бы посещать одиночное заведение. То есть, достигается увеличение числа посещений. И, иногда, многократное. Поэтому в сети, чем больше ресторанов в многолюдных местах, тем лучше для ее хозяина.

Работа далеко не в каждом торговом центре обеспечивает оператору общепита не то что бы большую прибыль, а просто безубыточность. К тому же расположение на ресторанном дворике обеспечивает не только модный синергетический эффект, но и жесткую конкуренцию.

В настоящем бизнес-плане рассматривается создание ресторана **общей площадью 250 кв.м.**, из которых площадь зала будет составлять 150 кв.м., таким образом, количество посадочных мест заложено на уровне 83 шт.

На рынке недвижимости г. Москвы предлагаются следующие помещения, соответствующие предъявляемым требованиям:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Метро** | **Ставка аренды, долл. в год** | **Площадь, кв.м.** | **Описание** |
| Чистые пруды | 800 | 254 | Расположено на первом этаже административного здания, на улице Покровка. Занимает часть первого (168 кв.м.) и подвального (86 кв.м.) этажей. Витринные окна. Мощность 50 кВт. Высота потолков 3.5м. |
| Чистые пруды | 950 | 301 | Предлагается в аренду помещение свободного назначения, расположенное в первой линии домов Чистопрудного Бульвара. Общая площадь 301 кв.м. Из них 221 на первом этаже и 80 в подвале. Три входа. Витринные окна. Мощность 35 кВт. Собственник может помочь с увеличением. Назначение: свободное, торговля, общепит. |
| Новослободская | 850 | 200 | Сдается в аренду оборудованный ресторан, расположенный на первом этаже административного здания, в десяти минутах пешком от станции метро Новослободская. Общая площадь 200 кв.м. Два входа. Высота потолков 3.5 м. Мощность 50 кВт. Большие окна. |

***Таблица 22. Арендные ставки на помещение для ресторана***

В расчета к данному проекту предполагается, что арендная ставка равна 850 долл. за кв.м. в год. Таким образом, **арендная стоимость составит 460,40 тыс.руб. в месяц.**

# 7. Инвестиционный план

Для реализации проекта требуются инвестиции в размере **10 256,3 тыс. руб. (395 тыс. долл.)**, 37 % которых – оборотные средства (3 866 тыс. руб.).

Структура первоначальных вложений по направлениям вложений приведена в следующей таблице:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Инвестиции** | **Стоимость, руб.** | **Инвестиционный план** |
| 1 мес. | 2 мес. | 3 мес. | 4 мес. | 5 мес. | 6 мес. |
| **Регистрация и лицензии** | **386 100** | **46 800** | **39 000** | **39 000** | **163 800** | **97 500** | **0** |
| Регистрация юридического лица | 7 800 | 7 800 |   |   |   |   |   |
| Заключения СЭС | 31 200 |   |   |   | 31 200 |   |   |
| Заключения пожарников | 20 800 |   |   |   | 20 800 |   |   |
| Разработка и защита в СЭС и УГПС проекта ресторана | 156 000 | 39 000 | 39 000 | 39 000 | 39 000 |   |   |
| Согласование нового фасада  | 52 000 |   |   |   | 52 000 |   |   |
| Cогласование перепланировки  | 52 000 |   |   |   |   | 52 000 |   |
| Получение разрешения администрации  | 13 000 |   |   |   | 13 000 |   |   |
| Регистрация ККМ | 6 500 |   |   |   |   | 6 500 |   |
| Получение лицензии на продажу алкоголя в розницу  | 13 000 |   |   |   |   | 13 000 |   |
| Получение лицензии на право производства и реализации продуктов питания | 13 000 |   |   |   |   | 13 000 |   |
| Получение патента на занятие торговой деятельностью | 13 000 |   |   |   |   | 13 000 |   |
| Регистрация договора аренды помещения | 7 800 |   |   |   | 7 800 |   |   |
| **Строительно-монтажные работы** | **2 650 183** | **97 500** | **97 500** | **189 583** | **678 933** | **793 333** | **793 333** |
| Ремонт, отделка, перепланировка помещения | 520 000 |   |   |   | 173 333 | 173 333 | 173 333 |
| Разработка дизайн-проекта | 195 000 | 97 500 | 97 500 |   |   |   |   |
| Разработка сайта | 15 600 |   |   |   | 15 600 |   |   |
| Кодиционирование | 130 000 |   |   |   | 65 000 | 65 000 |   |
| Вентиляция | 650 000 |   |   |   | 325 000 | 325 000 |   |
| Пожарно-охранное оборудование | 260 000 |   |   |   |   | 130 000 | 130 000 |
| Автоматизация | 260 000 |   |   |   |   |   | 260 000 |
| Изготовление, установка и регистрация вывески | 130 000 |   |   |   |   |   | 130 000 |
| Подбор помещения | 189 583 |   |   | 189 583 |   |   |   |
| Первоначальная реклама | 300 000 |   |   |   | 100 000 | 100 000 | 100 000 |
| **Оборудование для ресторана** | **2 683 520** |  |  |  | **1 341 760** | **1 341 760** |  |
| **Посуда, столовые принадлежности для ресторана** | **114 274** |  |  |  |  | **57 137** | **57 137** |
| **Мебель для посетителей и персонала, телефон** | **475 740** |  |  |  |  | **237 870** | **237 870** |
| **Запас продуктов** | **80 944** |  |  |  |  |  | **80 944** |
| **Оборотные средства** | **3 865 539** |   |   |   |   |   |   |
| **Итого** | **10 256 300** |  |  |  |  |  |  |

***Таблица 23. Направления инвестиционных вложений для типового ресторана***

**Стоимость открытия ресторана без учета оборотных средств составляет 25,6 тыс. руб. на кв.м.**

На диаграмме показаны доли первоначальных вложений по направлениям инвестиционных затрат. 37% занимают оборотные средства, на закупку оборудования для ресторана приходится 26% инвестиций, на строительно-монтажные работы – 26%. Получении необходимых регистраций и лицензий составляет 4% инвестиционного бюджета.



***Диаграмма 6. Структура инвестиционных вложений в типовой ресторан***

В объем оборотных средств входят выбытия на текущую деятельность в 4-6 месяце после начала функционирования проекта, а также объем денежных средств, необходимый на покрытие убытка до момента достижения проектом точки безубыточности. Структура оборотных средств представлена на следующей диаграмме.

# 8. Оценка рисков и путей их сокращения

При открытии нового ресторана могут возникнуть некоторые сложности. Основными можно считать следующие риски:

* + Затягивание сроков на разработку технического проекта и дизайн-проекта
	+ Затягивание сроков получения разрешительных документов и согласований на перепланировку ресторана
	+ Затягивание сроков по поиску подходящего помещения
	+ Затягивание сроков ремонта помещения
	+ Возникновения осложнений с доставкой товаров
	+ Неудачное местоположение ресторана
	+ Неправильная концепция ресторана
	+ Неудобная организация внутренних площадей ресторана
	+ Неудачная рекламная стратегия
	+ Недостаточное количество клиентов
	+ Нехватка мощностей в арендуемом помещении
	+ Сложность с подбором требуемого персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Риск** | **Меры по сокращению потерь** |
| Затягивание сроков на разработку технического проекта и дизайн-проекта | Обращение в специализированное архитектурно-строительное бюро, имеющее большой опыт в реализации подобных проектов |
| Затягивание сроков получения разрешительных документов и согласований на перепланировку ресторана | Обращение в юридическую фирму, наем юриста для получения разрешительных документов |
| Затягивание сроков по поиску помещения | Обращение в агентство недвижимости по оказанию услуг подбора помещения |
| Затягивание сроков ремонта помещения | При составлении договора по ремонту помещения необходимо уделить особое внимание срокам окончания работ |
| Возникновения осложнений с доставкой продукции | Проконсультироваться со специалистом при заключении договора по поставке продуктов для ресторана |
| Неудачное местоположение ресторана | При подборе помещения необходимо провести предварительное маркетинговое исследование местоположения на вопрос посещаемости ресторана потенциальными клиентами |
| Неправильная концепция ресторана | Проведение предварительных маркетинговых исследований района, в котором планируется открыть ресторан, выявление потребностей клиентов, консультации со специалистами |
| Неудобная организация внутренних площадей ресторана | Дизайн ресторана необходимо поручить специалисту в области дизайна |
| Неудачная рекламная стратегия | Изучение потребностей потребителей, изменение рекламной политики, смена рекламного агентства |
| Недостаточное количество клиентов | Проведение маркетингового исследования по вопросу потребностей потребителей, изменение рекламной политики, изменение концепции ресторана. |
| Нехватка мощностей в арендуемом помещении. | Увеличение инвестиционных расходов на расширение мощностей |
| Сложность с подбором требуемого персонала | Увеличение времени поиска персонала для ресторана также может увеличить сроки открытия ресторана и, соответственно, время окупаемости проекта. Планируется, что подбором персонала будет заниматься рекрутинговая компания. |

***Таблица 24. Возможные риски и способы их предотвращения***

# 9. Финансовый план

##

## 9.1 Основные предположения к расчетам

При расчете и оценке эффективности каждого инвестиционного проекта разработчики пользуются определенной системой показателей.

Наша система показателей является международной и универсальной для оценки всех типов инвестиционных проектов. Она также рекомендована для оценки инвестиционных проектов, проводимых Всемирным Банком (World Bank) во всем мире.

Финансовый анализ проекта имеет целью проверить выгодность участия в проекте предприятия с финансовых позиций. Необходимо убедиться, что вложение средств в проект является более выгодным, чем альтернативные варианты использования этих средств. Простейшими альтернативами можно считать следующее:

* отказ от участия в проекте (в этом случае предприятие не получит ничего и ничего не потеряет);
* использование денежных средств для получения гарантированного среднего дохода, например, путем вложения денег в банк под проценты.

Как минимум, эти две простейшие альтернативы должны быть учтены при анализе финансовой эффективности проекта.

## 9.2 Прогноз динамики выручки и План доходов

В расчетах предполагается, что в день ресторан будут посещать порядка 290 человек, 106 из которых клиенты во время бизнес-ланча (11:00 – 15:00). Коэффициент роста цен на услуги ресторана заложен на уровне 10% в год. Средний чек на 1 клиента в день составляет порядка 360 руб. предполагается, что время пребывания клиентов во время бизнес-ланча составляет 1,1 часа, все прочее время – 2 часа. Средняя оборачиваемость столика – 3,5 раз.

Основные параметры, на основе которых рассчитывается доход ресторана, представлены ниже.

|  |  |
| --- | --- |
| **Поступления от продажи услуг** |   |
| Стоимость бизнес-ланча, руб. | 180 |
| Стоимость шведского стола, 1 тарелка - 1 подход, руб. | 400 |
| Средний чек в обычное время на 1 чел. (без алкоголя), руб. | 550 |
| Средний чек на алкоголь, руб. | 250 |
| Максимальное количество одновременных посетителей, чел. | 83 |
| Количество клиентов в день, чел. |   |
| бизнес-ланч | 106 |
| шведский стол | 93 |
| ресторан | 89 |
| Заказ алкоголя в день, чел. |   |
| бизнес-ланч | 7 |
| шведский стол | 18 |
| ресторан | 63 |

***Таблица 25. Основные параметры плана доходов ресторана***

Пик загрузки ресторана приходится на время 12:00-13:00 (бизнес-ланч) и 19:00-22:00.



***График 12. Загрузка ресторана в течение дня***

Распределение посетителей по услугам ресторана (бизнес-ланч, шведский стол, стандартное меню ресторана) представлено в следующей таблице. Потребление алкоголя рассчитывалось в основном в вечернее время (предполагалось, что 3/4 клиентов заказывали алкогольные напитки).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **часы работы** | **11-12** | **12-13** | **13-14** | **14-15** | **15-16** | **16-17** | **17-18** | **18-19** | **19-20** | **20-21** | **21-22** | **22-23** | **23-24** |
| **общая загрузка ресторана** | **10%** | **40%** | **70%** | **40%** | **10%** | **20%** | **35%** | **50%** | **75%** | **90%** | **80%** | **50%** | **10%** |
| **загрузка столиков** | **3** | **11** | **19** | **11** | **2** | **3** | **5** | **8** | **12** | **14** | **12** | **8** | **2** |
| **МЕНЮ** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **бизнес-ланч** | 10% | 35% | 60% | 35% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| кол-во чел. | 8 | 26 | 45 | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| занято столов, шт. | 3 | 10 | 17 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **шведский стол** | 0% | 5% | 10% | 5% | 5% | 15% | 20% | 30% | 35% | 40% | 35% | 20% | 5% |
| кол-во чел. | 0 | 2 | 4 | 2 | 2 | 6 | 8 | 12 | 15 | 17 | 15 | 8 | 2 |
| занято столов, шт. | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 6 | 5 | 3 | 1 |
| **ресторан** | 0% | 0% | 0% | 0% | 5% | 5% | 15% | 20% | 40% | 50% | 45% | 30% | 5% |
| кол-во чел. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 6 | 8 | 17 | 21 | 19 | 12 | 2 |
| занято столов, шт. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 6 | 8 | 7 | 5 | 1 |
| **АЛКОГОЛЬ** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **бизнес-ланч** | 0% | 0% | 10% | 10% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| кол-во чел. | 0 | 0 | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **шведский стол** | 0% | 0% | 3% | 1% | 1% | 5% | 10% | 23% | 26% | 30% | 26% | 15% | 4% |
| кол-во чел. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 0 |
| **ресторан** | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | 1% | 8% | 15% | 30% | 38% | 34% | 23% | 4% |
| кол-во чел. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 12 | 16 | 14 | 9 | 2 |

***Таблица 26. Загрузка ресторана в течении дня по видам услуг***

Функционирование ресторана начинается с 3 квартала планирования проекта, начальная загрузка составляет 15% от проектируемой мощности. Через полгода функционирования ресторана загрузка увеличивается до 60%., через 1,5 года – до 80%. К 3-ему году реализации проекта загрузка составит 90%.



***График 13. Загрузка ресторана на период планирования проекта***

При описанных допущениях динамика выручки будет следующей:

|  |  |
| --- | --- |
| все расчеты в тыс. рублей | **1 год** |
|   | **1 мес.** | **2 мес.** | **3 мес.** | **4 мес.** | **5 мес.** | **6 мес.** | **7 мес.** | **8 мес.** | **9 мес.** | **10 мес.** | **11 мес.** | **12 мес.** |
| **Заказ еды** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **474** | **791** | **1 107** | **1 423** | **1 582** | **1 582** |
| поступления от бизнес-ланча | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 86 | 143 | 200 | 257 | 285 | 285 |
| поступления от шведского стола | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 168 | 280 | 392 | 504 | 560 | 560 |
| поступления от ресторана | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 221 | 368 | 515 | 662 | 736 | 736 |
| **Заказ алкоголя** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **99** | **166** | **232** | **298** | **331** | **331** |
| поступления от бизнес-ланча | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 13 | 19 | 24 | 27 | 27 |
| поступления от шведского стола | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 34 | 47 | 61 | 68 | 68 |
| поступления от ресторана | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 71 | 118 | 166 | 213 | 237 | 237 |
| **Общие поступления** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| поступления от бизнес-ланча | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 94 | 156 | 218 | 281 | 312 | 312 |
| поступления от шведского стола | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 188 | 314 | 440 | 565 | 628 | 628 |
| поступления от ресторана | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 292 | 486 | 681 | 875 | 973 | 973 |
| **Итого поступления (с НДС)** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **574** | **956** | **1 339** | **1 721** | **1 913** | **1 913** |
| **Итого поступления с учетом роста цен (с НДС)** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **574** | **956** | **1 339** | **1 763** | **1 959** | **1 959** |

|  |  |
| --- | --- |
| все расчеты в тыс. рублей | **2 год** |
|   | **1 мес.** | **2 мес.** | **3 мес.** | **4 мес.** | **5 мес.** | **6 мес.** | **7 мес.** | **8 мес.** | **9 мес.** | **10 мес.** | **11 мес.** | **12 мес.** |
| **Заказ еды** | **1 898** | **1 898** | **1 898** | **1 898** | **2 214** | **2 214** | **2 531** | **2 531** | **2 531** | **2 531** | **2 531** | **2 531** |
| поступления от бизнес-ланча | 342 | 342 | 342 | 342 | 399 | 399 | 456 | 456 | 456 | 456 | 456 | 456 |
| поступления от шведского стола | 672 | 672 | 672 | 672 | 784 | 784 | 896 | 896 | 896 | 896 | 896 | 896 |
| поступления от ресторана | 883 | 883 | 883 | 883 | 1 031 | 1 031 | 1 178 | 1 178 | 1 178 | 1 178 | 1 178 | 1 178 |
| **Заказ алкоголя** | **397** | **397** | **397** | **397** | **463** | **463** | **530** | **530** | **530** | **530** | **530** | **530** |
| поступления от бизнес-ланча | 32 | 32 | 32 | 32 | 38 | 38 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| поступления от шведского стола | 81 | 81 | 81 | 81 | 95 | 95 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 | 108 |
| поступления от ресторана | 284 | 284 | 284 | 284 | 331 | 331 | 378 | 378 | 378 | 378 | 378 | 378 |
| **Общие поступления** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| поступления от бизнес-ланча | 375 | 375 | 375 | 375 | 437 | 437 | 499 | 499 | 499 | 499 | 499 | 499 |
| поступления от шведского стола | 753 | 753 | 753 | 753 | 879 | 879 | 1 005 | 1 005 | 1 005 | 1 005 | 1 005 | 1 005 |
| поступления от ресторана | 1 167 | 1 167 | 1 167 | 1 167 | 1 362 | 1 362 | 1 556 | 1 556 | 1 556 | 1 556 | 1 556 | 1 556 |
| **Итого поступления (с НДС)** | **2 295** | **2 295** | **2 295** | **2 295** | **2 678** | **2 678** | **3 060** | **3 060** | **3 060** | **3 060** | **3 060** | **3 060** |
| **Итого поступления с учетом роста цен (с НДС)** | **2 407** | **2 407** | **2 407** | **2 465** | **2 876** | **2 876** | **3 366** | **3 366** | **3 366** | **3 447** | **3 447** | **3 447** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| все расчеты в тыс. рублей | **3 год** |  |
|   | **1 мес.** | **2 мес.** | **3 мес.** | **4 мес.** | **5 мес.** | **6 мес.** | **7 мес.** | **8 мес.** | **9 мес.** | **10 мес.** | **11 мес.** | **12 мес.** | **ИТОГО** |
| **Заказ еды** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **2 847** | **68 324** |
| поступления от бизнес-ланча | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | 513 | **12 321** |
| поступления от шведского стола | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | 1 008 | **24 203** |
| поступления от ресторана | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | 1 325 | **31 800** |
| **Заказ алкоголя** | **596** | **596** | **596** | **596** | **596** | **596** | **596** | **596** | **596** | **596** | **596** | **596** | **14 302** |
| поступления от бизнес-ланча | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | **1 161** |
| поступления от шведского стола | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | **2 922** |
| поступления от ресторана | 426 | 426 | 426 | 426 | 426 | 426 | 426 | 426 | 426 | 426 | 426 | 426 | **10 219** |
| **Общие поступления** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| поступления от бизнес-ланча | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | **13 483** |
| поступления от шведского стола | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | 1 130 | **27 125** |
| поступления от ресторана | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | 1 751 | **42 019** |
| **Итого поступления (с НДС)** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **3 443** | **82 626** |
| **Итого поступления с учетом роста цен (с НДС)** | **3 972** | **3 972** | **3 972** | **4 068** | **4 068** | **4 068** | **4 166** | **4 166** | **4 166** | **4 166** | **4 266** | **4 266** | **93 743** |

***Таблица 27. План доходов ресторана***

График показывает динамику выручки в течение всего срока планирования.



***График 14. План доходов ресторана***

## 9.3 План расходов

На деятельность ресторана планируются следующие статьи затрат:

* Закупка продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков;
* Расходы на заработную плату;
* Выплата налогов, социальное и пенсионное обеспечение работников;
* Расходы на аренду офиса;
* Коммерческие расходы (реклама, поддержка сайта, др.);
* Текущие расходы (замена посуды, расходные средства,мелкий ремонт, вывоз мусора, стирка белья и пр.);
* Эксплуатационные расходы (эл.энергия, отопление, водоснабжение).

Структура текущих постоянных затрат (без учета налоговых выплат) представлена на диаграмме:



##### ***Диаграмма 8. Структура текущих затрат***

Порядка 35% затрат приходятся на затраты на продукты и алкоголь. Выплата заработной платы занимает 24,6% текущих затрат, арендные платежи – 19,2%.

Основные параметры, по которым рассчитывается план расходов, представлен ниже:

|  |  |
| --- | --- |
| Ежемесячные выбытия, тыс.руб. с НДС |   |
| Затраты на продукты , наценка, % | 300% |
| Затраты на продукты шведского стола, наценка % | 150% |
| Затраты на алкоголь , наценка, % | 450% |
| Расходы на заработную плату | 501,8 |
| ЕСН (26% от ФОТ) | 130,5 |
| Расходы на аренду офиса (850 долл./кв.м.) | 460,4 |
| Коммерческие расходы (реклама, поддержка сайта, др.), % от выручки | 4% |
| Текущие расходы (замена посуды, расходные средства,мелкий ремонт, вывоз мусора, стирка белья и пр.), % от выручки | 5% |
| Эксплуатационные расходы (эл.энергия, отопление, водоснабжение) | 30,0 |

##### ***Таблица 28. Параметры текущих затрат***

В расчетах используется стандартная система налогообложения. Процент налогов в выручке составляет 15%.

## 9.4 Безубыточный объем продаж

При расчетах точки безубыточности структура затрат была поделена на переменные и постоянные следующим образом:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Процент загрузки | 40% | 50% | 60% | 70% |
| **Выручка без ндс** | **1 243** | **1 553** | **1 864** | **2 175** |
| Выручка за продукты (бизнес-ланч, основное меню) | 712 | 889 | 1 067 | 1 245 |
| Выручка за продукты (шведский стол) | 348 | 435 | 522 | 609 |
| Выручка от алкоголя | 183 | 229 | 275 | 321 |
|   |   |   |   |   |
| **Постоянные затраты без ндс** | **1 165** | **1 165** | **1 165** | **1 165** |
| Расходы на заработную плату | 502 | 502 | 502 | 502 |
| ЕСН (26% от ФОТ) | 130 | 130 | 130 | 130 |
| Расходы на аренду офиса | 390 | 390 | 390 | 390 |
| Эксплуатационные расходы (эл.энергия, отопление, водоснабжение) | 25 | 25 | 25 | 25 |
|   |   |   |   |   |
| Амортизация | 52 | 52 | 52 | 52 |
| Проценты по кредиту | 54 | 54 | 54 | 54 |
| Налог на имущество | 10,9 | 10,9 | 10,9 | 10,9 |
|   |   |   |   |   |
| **Переменные затраты** | **475** | **593** | **712** | **830** |
| Затраты на продукты | 317 | 396 | 475 | 555 |
| Затраты на алкоголь | 33 | 42 | 50 | 58 |
| Коммерческие расходы (реклама, поддержка сайта, др.) | 62 | 78 | 93 | 109 |
| Замена посуды | 62 | 78 | 93 | 109 |
|   |   |   |   |   |
| **Полные затраты** | **1 639** | **1 758** | **1 877** | **1 995** |
|   |   |   |   |   |
| **Прибыль** | **-397** | **-205** | **-13** | **179** |

##### ***Таблица 29. Расчет безубыточного объема продаж***



##### ***График 16. Расчет точки безубыточности***

Точка безубыточности – это точка пересечения выручки и полных затрат. Она соответствует загрузке ресторана примерно на уровне 60% и выручки от продаж примерно 1 875 тыс. руб. в месяц.

1. По данным Департамента Потребительского рынка и услуг, http://www.mos-pit.ru/baza\_result.asp [↑](#footnote-ref-1)
2. По данным SmartMoney, 04.06.2007 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. По данным SmartMoney, 04.06.2007 г. [↑](#footnote-ref-3)
4. По данным SmartMoney, 04.06.2007 г. [↑](#footnote-ref-4)
5. По данным www.restorante.com.ru [↑](#footnote-ref-5)
6. По данным Росстат [↑](#footnote-ref-6)
7. По данным DISCOVERY Research Group [↑](#footnote-ref-7)
8. По данным компании «ФИНАМ», 2006 г. [↑](#footnote-ref-8)
9. Источник: данные компаний, кроме \*- оценка ИК «Финам»; \*\*- из них $205 млн – оборот «Росинтер Ресторантс» («IL Патио», «Планета суши», «Мока Лока, «Сибирская корона» и др.) и более $100 млн – «Ростик’с-KFC» [↑](#footnote-ref-9)
10. По данным Московской консультационной группы [↑](#footnote-ref-10)
11. По данным Московской консультационной группы [↑](#footnote-ref-11)
12. По данным Московской консультационной группы [↑](#footnote-ref-12)
13. По данным Московской консультационной группы [↑](#footnote-ref-13)
14. По данным Московской консультационной группы [↑](#footnote-ref-14)
15. По данным журнала "Маркетинг. Менеджмент." №5, 2007 г. [↑](#footnote-ref-15)
16. По материалам журнала «Собственник» [↑](#footnote-ref-16)