

Бизнес-план открытия ресторана в Москве

1. Резюме

Итак, вы решили вложить капитал в ресторанный бизнес. Сколько на это потребуется денег и как грамотно ими распорядиться, чтобы ваши инвестиции принесли максимальный доход?

Как открыть ресторан?... Этим вопросом задаются не только "новички", но и издававшие виды рестораторы. Всех заваливает вопросами от банального "какое помещение выбрать" до "какую концепцию и легенду положить в основу нового детища". В последние годы ресторанный бизнес из разряда привлекательного бизнеса вырос в довольно зрелый бизнес, со своими законами и ценностями, со своей теорией и практикой. Ужесточающаяся с каждым годом конкуренция и ощутимая тенденция к демократизации ресторанного бизнеса еще в большей мере усложняют задачу.

Век ресторанов, даже самых модных, очень короток – три-четыре года, от силы пять лет. Появляются новые национальные кухни, новые "примочки" – вертел в зале, еще что-то – и вся тусовка перебегает от тебя в другой ресторан, а потом в третий. Поэтому искусство удержать в своем заведении клиента – это особое искусство. Если ресторатор, который только еще открыл ресторан, видит у себя клиента во второй или третий раз, его уже можно поздравить.

В мировой книге банкротств рестораны находятся на третьем месте после магазинов готового платья и фотوماгазинов. А подвержены они банкротству прежде всего потому, что каждый считает, что открыть ресторан и вести его – дело плевое. Рестораторы должны понимать, что сегодня они должны или дать за те же деньги, что и вчера, большее количество услуг или – при том же количестве услуг – снижать цены.

Ресторанный бизнес сегодня пользуется у инвесторов большой популярностью. При первом, грубом, определении размера будущих вложений в предприятие общественного питания специалисты рекомендуют исходить из расчета 1000 долл. на один квадратный метр бизнес план помещения. При грамотном подходе к управлению, если все пойдет по плану, уже через четыре месяца после открытия вашего "детища" рост оборота начнет увеличиваться. А года через 1,5–2 (это средний срок окупаемости ресторана) вы начнете получать прибыль. Минимальная рентабельность в этом бизнесе составляет 20%, средняя – около 25%, а в случае успеха она может достигать 50–60%.

Размеры вложений и будущих доходов зависят от уровня и масштаба бизнеса: вы

можете открыть как ресторан в классическом смысле этого слова, так и просто бар или кафе. Существуют бизнес план также различные сочетания типа кафе–бар, бар–ресторан и т. д.

В традиционной классификации, установленной ГОСТом Р 50762-95, рестораны делятся на три класса: "люкс", высший и первый, каждому из которых соответствует определенный набор требований. Правда, современные специалисты используют несколько иную градацию: элитные, рестораны для среднего класса, или, как их еще называют, "средней руки", и фаст-фуды. В работе будем придерживаться именно этой наиболее распространенной в российском ресторанном бизнесе системы деления.

Элитные рестораны отличаются изысканностью интерьера, высоким уровнем комфорта, широким ассортиментом оригинальных, заказных и фирменных блюд и напитков и, разумеется, высокими ценами. Рестораны средней руки за более умеренные деньги также предлагают посетителям довольно разнообразное меню. Фаст-фуды предоставляют стандартизированный набор блюд, и для них, как правило, характерно самообслуживание.

Для желающих стать владельцами ресторана существуют два пути: купить готовый бизнес или инвестировать деньги в бизнес план создание дела "с нуля". Для тех, кто хочет обзавестись рестораном и воплотить в нем свою идею, свое видение будущего заведения, больше подходит второй вариант.

Если у вас возникла идея приобрести готовый ресторан, но вы все равно собираетесь в нем все ломать и перестраивать по-своему, экономически целесообразнее наладить бизнес самому – с самого начала.

2. Оценка рыночной ситуации

В настоящее время в Москве функционирует около 3353 ресторана. Хотя, по оценкам самих же рестораторов, пользуются серьезной популярностью примерно 20-25 заведений.

По мнению большинства экспертов, принимая решение о том, стоит ли "влезать" в открытие своего ресторана, нельзя особо уповать на традиционную маркетинговую схему "анализ рынка - поиск незанятой ниши - вхождение в нишу и работа в ней".

Во-первых, потому, что, по единодушному мнению всех опрошенных экспертов и практиков, сегодня, как четко сформулировал директор одного из самых посещаемых

киевских ресторанов, "любой хороший ресторан в любой нише принесет успех".

По сути дела, это означает, что предприниматель, решивший открыть собственный ресторан и не жалеющий на это не только денег, но и усилий, и времени, а также прислушивающийся к мнению профессионалов, без которых в этом деле не обойтись, имеет все шансы стать успешным владельцем ресторана, а то и ресторатором.

3. Существо проекта деятельности

Открытие нового ресторана в Москве на основе последних веяний - кухни фьюжн.

4. План производства

Место для ресторана

С чего начинать? Прежде всего – с выяснения, где можно найти и получить подходящее помещение, здание или участок земли под него. Практика показывает, что именно месторасположение ресторана часто является той печкой, от которой приходится плясать, создавая его концепцию.

Скажем, чем дальше новый ресторан будет находиться от районов, где в большинстве своем живут состоятельные горожане, тем больше он должен отличаться – кухней, интерьером, атмосферой, классом, наконец, – от остальных заведений, которые они привыкли посещать. Ведь вряд ли кто-нибудь решится поехать на край города ради того, чтобы посетить "двойника" одного из расположенных в центре ресторанов.

С другой стороны, имея помещение в центре, на пересечении транспортных и пешеходных маршрутов, стоит задуматься о том, что в данном случае выгоднее – открывать элитное заведение с изысканной кухней и дорогими блюдами или построить вполне демократичный ресторан, делающий ставку на оборот. Вещи, казалось бы, очевидные, но далеко не всегда принимаемые во внимание будущими владельцами, часть из которых руководствуется вполне объяснимыми, но далекими от маркетинга соображениями – построить копию ресторана, который особенно понравился им где-нибудь за границей, а то и просто "ресторан своей мечты".

Во всем мире принято начинать с создания идеи, под которую потом подыскивают подходящее помещение. В "спальных" районах стоимость аренды начинается от 200 долл.

за 1 кв. м в год. В современных торговых комплексах и бизнес-центрах цена может превышать 1000 долл. за 1 кв. м в год. В пределах Садового кольца ставки колеблются от 400 до 3000 долл. за 1 кв. м в год.

Таким образом, ежемесячный взнос за аренду помещения площадью около 200 кв. м в "спальном" районе может составлять от 3300 до 16 500 долл., в пределах Садового кольца – приблизительно от 6500 долл.

В последнее время многие непрофильные инвесторы начинают работу над рестораном с проведения маркетингового исследования. Оно делается для того, чтобы определить, какой тип заведения будет наиболее эффективен с финансовой точки зрения в конкретном бизнес плане помещения. Не вступит ли созданная концепция в конфликт с рыночной действительностью?

Чтобы справиться с этой задачей, стоит обратиться к услугам специалистов. Они проведут исследование, изучат соответствующие параметры: потоки людей в непосредственной близости от помещения, конкурентное окружение, основные здания и сооружения вблизи будущего ресторана, удобство подъезда, наличие парковки, возможности внешнего оформления; выяснят приблизительную структуру и платежеспособность потенциальных клиентов, изучат конкурентов, их концепции, дизайн, посещаемость, клиентов, работу персонала и "средний бизнес план чек". Важно заранее разобраться, какие возможности предоставляет рекламный рынок и каким образом можно будет "продвигать" будущее заведение.

Конечно, имея подобное исследование, ошибиться почти невозможно: вы уже не откроете элитный ресторан в стопроцентно "спальном" районе или, например, фаст-фуд в месте, где традиционно обедают и развлекаются состоятельные люди и есть все предпосылки для получения более высоких доходов.

Насколько уровень доходности предприятия зависит от его класса и от первоначальных вложений? Будем исходить из того, что заведение расположено в "правильном" месте и вы не ошиблись с выбором ниши и позиционированием.

Правильно расположенный и спозиционированный ресторан для "среднего" класса может принести своему владельцу в среднем от 100 до 350 тыс. долл. в год. А по некоторым экспертным оценкам, его максимальная годовая прибыль способна достигнуть 500 тыс. долл. На его открытие в среднем придется затратить 200–250 тыс. долл.

Дорогой ресторан в центре Москвы, сумевший найти свою публику и ставший по-настоящему элитным, дает от 400 до 800 тыс. долл. в год. По мнению экспертов, такие заведения способны на большее – прибыль свыше 1 млн. долл. Сумма первоначальных

вложений тоже, как правило, исчисляется шестизначными цифрами: чего стоят одни лишь затраты на оформление интерьера!

Оборудование

Разобраться в многообразии и возможностях кухонного оборудования человеку, не являющемуся специалистом в данной области, не по силам. В зависимости от производителя разнится не только цена, но и качество техники. Из всего, что представлено на нашем рынке, наиболее низкие цены и, к сожалению, качество у российского оборудования. Значительно более высокое качество и вполне приемлемая цена – у итальянского оборудования. Еще лучше – немецкое, но оно и дороже. Превосходная репутация у английской ресторанной техники, однако за нее придется выложить немалые деньги.

С точки зрения экономии не стоит покупать итальянский или немецкий разделочный стол за сумасшедшие деньги – лучше купить российский: ломаться в нем особо нечему. Если заведение работает на полуфабрикатах, затраты на оборудование не превысят 30% от затрат на обустройство полноценного производства. Об абсолютных величинах говорить сложно: они зависят и от площади помещения, и от класса оборудования. Чаще всего затраты на оборудование в среднем ресторане полного цикла приготовления пищи площадью 200–300 кв. м составляют 60–150 тыс. долл.

Очень часто оборудование, необходимое для бара, предоставляется фирмой-поставщиком (например, пива) в аренду бесплатно, правда, при условии, что за пивом вы будете обращаться только к ним. Все остальное оборудование обойдется около 5000 долл.

Покупка и установка оборудования

Решить, каким будет инженерное и технологическое кухонное оборудование для ресторана, и заказать его нужно уже в начале строительства.

По поводу обеспечения вентиляции помещений ресторана мнения практиков совпали: во-первых, его нужно детально прорабатывать еще на стадии проекта и, во-вторых, заранее быть готовым к самым серьезным затратам, которые обычно превышают запланированные “на глаз”.

Что касается покупки и расстановки кухонного технологического оборудования, то в среде рестораторов существуют две точки зрения на то, как это должно происходить.

Первая точка зрения заключается в том, что главным исполнителем хозяйской воли на этой стадии развития события должен являться технолог (иногда будущий владелец ресторана находит его сам, но чаще своего технолога, с которым он привык работать в одной связке, предлагает архитектор проекта).

На строительной арене он появляется после того, как владелец, уже выбравший ресторанный кухню и нашедший шеф-повара, оговаривает с ним все детали "кулинарной политики" будущего заведения.

Многие считают, что выбор и расстановка оборудования должны быть прерогативой шеф-повара.

Задача технолога – в соответствии с этой политикой и бесчисленными действующими нормативными документами распланировать помещения кухни, выстроить технологические цепочки, составить вместе с шеф-поваром список необходимого оборудования, а затем, когда купленное оборудование будет доставлено, расставить его (опять же на пару с шеф-поваром) положенным образом. Согласно второй точке зрения, выбор и расстановка оборудования является прерогативой шеф-повара, и, надо заметить, практика довольно-таки часто подтверждает ее право на жизнь.

Как подбирать оборудование

Рынок оборудования, начиная от технологического кухонного и заканчивая мебелью, посудой и текстильными изделиями, настолько насыщен, что ресторатору остается только выработать правильную стратегию поведения на нем.

Точная формулировка этой стратегии – личное дело каждого ресторатора, но несколько несложных правил вполне приемлемы для всех.

Правило первое – не гонись за дешевизной. В ресторане, как нигде, верна истина, что скупой платит дважды. Обычная мебель ломается здесь уже через год, обычная посуда имеет обыкновение постоянно биться, и даже сливной бачок в туалете работает в сотни раз интенсивнее, чем в обычной квартире.

Правило второе – доверяй солидным поставщикам. Хорошая репутация в ресторанном бизнесе – вещь очень серьезная, и вряд ли уже набравший вес поставщик захочет нанести ей урон за счет новичка.

Кроме того, конкуренция среди поставщиков сегодня настолько высока, что серьезные фирмы стараются завлечь покупателя самым широким комплексом маркетинговых услуг, помимо, скажем, обязательных условий гарантийного и

послегарантийного сервиса, доукомплектации и пр. Так, новичок вполне может рассчитывать на бесплатную (хотя, конечно, сопровождаемую коммерческим предложением) и подробную обзорную консультацию о той сфере ресторанного дела, к которой имеет отношение фирма.

Правило третье – прежде всего пообщайся с рестораторами. Самый подробный план расстановки кухонного технологического оборудования, прокомментированный специалистом, даст новичку в 10 раз больше, если перед этим он хотя бы четверть часа побудет на ресторанной кухне и побеседует с ее шеф-поваром.

Выбор кухни

Раздумывая о том, каким быть его будущему ресторану, или, говоря языком профессионалов, выстраивая его концепцию, первым делом решают, какую кухню выбрать.

От выбора кухни зависит решение различных технических вопросов, начиная от типа оборудования, а значит, и подготовки технологического плана помещения, и заканчивая формированием концепции заведения, его тематики.

В зависимости от типа кухни чуть ли не 99% рестораторов ставят тематическую направленность ресторана: охотничья, автомобильная, спортивная, домашняя и т.д. Предприятие без явно прослеживающейся тематики рискует остаться незамеченным на фоне пестрого многообразия конкурентов. К примеру, в середине 90-х гг. был бум на рестораны с "морской" тематикой. Постепенно теряет свою актуальность мексиканский стиль, затихает латиноамериканский. В любом случае тематика ресторана напрямую связана с тем, чем в нем будут угощать.

В гастрономии, как и в одежде, моду формируют профессионалы. Мода на японскую кухню, которая пару лет назад находилась на пике популярности, в нашей стране "насаждена" искусственно. Несмотря на то, что ажиотаж здесь слегка поутих, данный тип заведений задержится у нас надолго благодаря идее правильного питания и полезности японской кухни для здоровья человека. А в последнее время с ростом благосостояния людей интерес к здоровому образу жизни повысился.

Сегодня в зените популярности за рубежом (у нас это направление тоже начинает набирать свои обороты) находится стиль фьюжн.

Для данного стиля характерно добавление легкого экзотического акцента во вполне традиционные европейские блюда, сочетание различных кухонь мира. В процессе

приготовления используются элементы блюд Северной Африки, островных государств Тихого океана, африканского побережья Индийского океана, а потенциал для творчества неограничен. Так, если гусиную печенку приготовить в яблочном уксусе, мы получим блюдо по классическому французскому рецепту. Но стоит заменить яблоко ананасом или манго, получается настоящий фьюжн. Для этого направления характерно использование огромного количества ингредиентов. Подобное "вавилонское столпотворение" в тарелке ваших клиентов при удачном стечении обстоятельств может снискать вашему заведению славу самого модного в столице, удовлетворить авангардные запросы "продвинутых" гурманов и принести финансовый успех.

Для большинства обывателей фьюжн – новое явление, но ведь для кого-то и классическое немецкое сочетание жареной колбаски и яблочного пюре, известное как "ад и рай" (продается на любом немецком вокзале), тоже фьюжн. Однако отечественные продавцы таких колбасок не спешат пугать народ непонятным словом. В любом случае, вполне возможно, что, если ваш повар научится готовить омара с кокосовым молоком и говядину под инжирным соусом, вопрос с выбором кухни будет решен, а уж как эти блюда обозначить – дело вашей фантазии.

Весьма распространенная ошибка непрофильных инвесторов заключается в том, что они делают ставку на ту кухню, которую знают и понимают. Либо ты должен оповестить граждан, которые любят, например, кавказскую кухню, о существовании твоего заведения, либо заняться более традиционным направлением. Нужно быть уверенным, что в том районе, где открывается заведение, живет достаточно людей той национальности, кухню которой вы предлагаете, причем обеспеченных людей, которые будут ходить к вам регулярно. Москва, например, не особо любит кавказскую кухню. Обычный человек в такой ресторан сходит один раз для экзотики. Постоянным же посетителем станет лишь тот, кто вырос на Кавказе и испытывает ностальгию по родной кухне.

Например, недавно открылся вьетнамский ресторан. Кто знает, что такое вьетнамская кухня? Только тот, кто там жил. Непонятно, кто бы туда ходил, но владельцы расположили его очень близко к ярмарке, на которой торгуют вьетнамцы. И у них нет отбоя от клиентов.

Таким образом, выбор кухни у собирающегося открыть свой ресторан предпринимателя широчайший. Важно только не забывать, что далеко не все национальные кухни могут быть восприняты желудками потребителя без соответствующей адаптации.

Количество ресторанных кухонь, уже прижившихся на российской почве, точному исчислению не поддается. Эксперты назвали в качестве самых популярных из них традиционную украинскую, французскую, итальянскую, китайскую, японскую, тайскую, американскую, мексиканскую, немецко-австрийскую, индийскую, грузинскую, армянскую кухни, работающие в столице рестораны с еврейской, югославской, аргентинской и узбекской кухнями.

Если вышеприведенный перечень показался вам слишком обыденным, можно добавить в него достаточно известные в мире греческую, афганскую, колумбийскую, тибетскую, индонезийскую и эфиопскую кухни.

По мнению рестораторов, оптимальная стратегия выбора кухни заключается в совмещении данных анализа предполагаемых потребностей рынка и трезвого учета собственных возможностей, причем с акцентом на вторую составляющую. Так, к примеру, прежде чем открывать ресторан с незнакомой экзотической кухней, стоит задуматься о том, сможете ли вы, выбирая будущего шеф-повара, отличить мастера от самозванца. А планируя в областном центре ресторан с уклоном к французской или итальянской кухне, стоит сначала подумать, где вы найдете поставщиков морепродуктов, а также свежие в течение целого года салаты, овощи и фрукты.

Что касается потребностей рынка, то, как считают профессионалы, они все еще удовлетворяются недостаточно (особенно в регионах), а потому сегодня успехом будет пользоваться качественный ресторан с любой кухней.

Так, в успешном ресторане говорили, что "клиент пресытился всякими диковинками и выкрутасами", и продолжали: "Да, был период, когда это было интересно и модно, и всем хотелось попробовать экзотические блюда. Но это все закончилось. Наш народ с детства привык к своей кухне. И точно так же, как немцы всегда будут сторонниками кухни немецкой, французы – французской, японцы – японской, украинцы предпочтут украинское.

Да и любой человек, который приехал к нам из-за границы, обязательно попробует национальную кухню. Но в не менее успешном ресторане, ориентированном на европейскую кухню, рассказывали, что из целого списка украинских блюд, которые они раньше включали в свое основное меню в расчете на иностранцев, остался только борщ. "Убрали, – как было сказано, – даже котлеты "по-киевски".

Получение разрешений и строительство

"Разрешительный этап" в открытии ресторана продолжается от полугода (рекордный результат) до года и далее до бесконечности.

Поэтому люди знающие советуют будущим рестораторам с самого начала, еще при регистрации юридического лица, обратиться за помощью к юристам. При этом, как опять же объясняют практики, нанимают юристов не столько для того, чтобы они заменили просителей в их хождениях по инстанциям (это практически невозможно), но прежде всего для правильного оформления бесчисленного количества плодящихся во время этого хождения бумажек.

После получения разрешения на аренду наступает этап составления архитектурного, инженерного и технологического проектов.

Параллельно будет идти обследование помещения представителями различных служб – электриками, газовиками, служащими санэпидемстанции, пожарными. При этом будут возникать неизбежные осложнения, к которым владелец к тому времени уже должен привыкнуть. Так, если помещение старое, то его должны будут обследовать на предмет прочности фундамента и балок, если здание относится к историческим памятникам, придется иметь дело с соответствующим управлением. Если объекту не хватит энергоснабжения и нужно будет прокладывать кабель или, того хуже, если возводить отдельно стоящее здание и тянуть за десятки, а то и сотни метров инженерные сети, снова придется получать бесчисленные согласования и т.д.

После утверждения проекта пожарными и санэпидемстанцией перед началом строительства нужно получить разрешение отдела (спецотдела, специнспекции – они могут называться по-разному) по благоустройству местной госадминистрации, ибо, как сказал один из наших собеседников, "с первым ударом молотка все городские службы обязательно будут у вас".

Пока идет строительство, необходимо заняться также получением патента на занятие торговой деятельностью (общепит считается производственно-торговой деятельностью), лицензии на право производства и реализации продуктов питания в сфере общественного питания, а также лицензии на розничную продажу алкогольных напитков и табачных изделий.

Чуть ли не самое сложное в деле открытия ресторана – получение и оформление всех необходимых документов, та самая бумажная волокита, которая может отнять массу времени и сил.

Для открытия ресторана в Москве предстоит оформить договор аренды и регистрацию его в Москомрегистрации. Потом необходимо получить лицензию на розничную продажу алкоголя, свидетельство о внесении в Торговый реестр, санитарно-эпидемиологическое заключение о соответствии санитарным правилам заявленного вида услуг и о согласовании плана организации и проведения производственного контроля, т.е. кухни, разрешение от пожарной охраны, согласование по поводу наружной рекламы, заключить договоры на вывоз мусора, дезинсекцию, дезинфекцию, дератизацию и установку охранно-пожарной сигнализации. Если вы задумали перепланировку помещения, необходимо получить на то согласие в архитектурном управлении, СЭС, УГПС, Управе, в некоторых случаях в Префектуре, ДЕЗе, Мосгорэкспертизе и получить разрешение МВК. Наверняка дело не обойдется без МНИИТЭП – организации, которая проектировала все жилые дома. Если дом жилой, то неизбежно "общение" с Жилинспекцией и МНИИТЭП.

Официальные платежи в целом могут составить 500–1000 долл.

Факторы успешности ресторана

Первый фактор успешности – это месторасположение ресторана. Есть много успешных ресторанов в плохих местах, неуспешных – в хороших, но тем не менее место – это очень важно.

Второй фактор успешности – качественная кухня. Но и это тоже еще не самое главное.

Третий и главный для меня фактор успешности ресторана – его идеологическая составляющая. Ресторан – заведение общественного питания с идеологическим и сюжетным началом. Основная составляющая ресторана – его легенда, которая в этом ресторане сюжетно развивается. Отличительная черта ресторана – его театральность. Сюда ходят не только утолять голод, но и подчеркивать свой социальный статус во время еды. Все успешные рестораны имеют свой сюжет и сценарий, которые растиражированы во всей атрибутике ресторана и во всех рекламных проявлениях. Чем яснее и интереснее сюжет, чем больше в ресторане мелочей, которые определяют и подтверждают его направленность – начиная от логотипа заведения на краешке блюда и заканчивая нестандартной униформой и текстами, которые присутствуют в рекламных сообщениях, – тем больше ресторан обретает собственную индивидуальность, которая моментально

публикой чувствуется. Это и есть та живая энергия, которая отличает успешные рестораны от стандартных и неуспешных.

Первый враг ресторатора – нестабильность с поставками продуктов. Сегодня блюдо стоит в меню, а завтра поставщик сообщает тебе, что не может доставить вовремя какие-то необходимые для его приготовления продукты, или предлагает товар худшего качества, и ты вынужден или платить кому-то втридорога, или отказываться на время от этого блюда.

Поэтому на каждую группу продуктов у нормального снабженца должно быть от 3 до 10 фирм, которые занимаются поставкой, чтобы всегда можно было иметь возможность для маневра. При этом есть фирмы-поставщики, с которыми приятно работать, есть фирмы, с которыми нелегко, но можно работать, и есть фирмы, с которыми не стоит и связываться. Работая с поставщиками, ресторатор должен сразу определить свои приоритеты, и если ему важны качество и стабильность, должен быть готов платить дороже. В итоге в течение года работа с дорогими, но стабильными поставщиками оказывается выгоднее и экономичнее.

Один из факторов успеха – должно быть понимание между владельцами ресторана, его персоналом и посетителями. Если все они будут стремиться к одному и тому же, то будет успех. Если же хозяева захотят видеть у себя миллионеров, а профинансируют столовую с котлетами, и, наоборот, если посетители будут требовать за свои деньги омаров с шампанским, а им будут говорить, что омары будут завтра, а сегодня ешьте котлеты, то все это развалится.

Важные детали

Другая важная составляющая ресторанного бизнеса – автоматизация системы контроля и учета. Существуют несколько фирм, поставляющих программное обеспечение по контролю и учету. Наиболее "продвинутый", хотя и самый дорогой продукт, – R-Keereg. Минимальная конфигурация обойдется в 10 тыс. долл. Более дешевой альтернативой может быть система "Ресторан 2000". Есть решения и на базе "1С" и других привычных многим систем.

После обдумывания технической части можно смело заказывать дизайн-проект и заниматься ремонтом. Встречается дилетантская точка зрения, что дизайн помещения – это решающий фактор для его будущего успеха. Однако опыт многих рестораторов

показывает, что зачастую изыски интерьера для посетителей играют не самую главную роль. Особенно это касается недорогих ресторанов и кофеен.

Очень важно соблюсти последовательность выполнения всех работ: сначала производится перепланировка и протягиваются необходимые коммуникации, а уж потом все это "покрывается" дизайном.

Заказ дизайнерского проекта и его воплощение в среднем обойдется в 25 долл. за 1 кв.м. Стоимость перепланировки и ремонта напрямую зависит от качества используемых материалов, сложности работ и "именитости" строителей. Это могут быть и 300 долл. за 1 кв. м, и более 1000 долл. Выбор посуды и прочей утвари зависит от класса заведения и от количества посадочных мест, чаще всего стоимость комплекта посуды составляет 2500 долл. и выше. Для японского ресторана посуда может стоить в 3–4 раза дороже, чем для обычного того же уровня. Мебель среднему ресторану обойдется в 6–10 тыс. долл.

Таким образом, для нашего ресторана в одном из центральных районов Москвы:

Название ресторана – "Гавань"

Планируемое месторасположение ресторана: один из центральных районов Москвы

Концепция ресторана: Небольшой ресторанчик с кухней фьюжн. Для данного стиля характерно добавление легкого экзотического акцента во вполне традиционные европейские блюда, сочетание различных кухонь мира. В процессе приготовления используются элементы блюд Северной Африки, островных государств Тихого океана, африканского побережья Индийского океана, а потенциал для творчества неограничен.

Емкость ресторана: 50 посадочных мест (около 12 столов). Планируется, что под ресторан будет арендовано помещение площадью 200 кв.м.

5. План маркетинга

Был проведен опрос респондентов на тему: Как часто вы ходите в рестораны и с какой целью: поесть, пообщаться, для проведения деловой встречи?

Данное исследование позволило получить следующие результаты:

Наиболее распространенные мнения:

1. "Ресторан для меня – это место встреч и общения, в первую очередь, делового. Сочетаю приятное с полезным".

2. "В нерабочее время хочется отдохнуть от общения, от мелькания лиц. Поэтому, если я попадаю в ресторан, то, как правило, по случаю какого-то семейного торжества, и провожу время в кругу очень близких людей".

Следует обратить внимание, что в последние несколько лет существенно изменились предпочтения посетителей ресторанов. Еще недавно основной целью были отдых, развлечения, соответственно, наибольшей популярностью пользовались ночные клубы, дискотеки и т.п. Сегодня же в ресторан идут, чтобы пообщаться с друзьями, отдохнуть с семьей или просто поесть вне дома. Разумеется, потребность в развлечениях не исчезла, произошло смещение в другую возрастную категорию (18-25 лет). Для основной ресторанной публики Москвы (27-37 лет) наиболее важны при выборе такие категории, как кухня, уровень обслуживания, интерьер. Чем выше цены в заведении, тем большее значение имеет уровень сервиса, чем ниже – тем важнее стоимость услуг.

Еще одна важная деталь: не стоит ориентироваться на преходящие и сиюминутные тенденции ресторанного рынка, на моду, которая по определению капризна и скоротечна. Беда отечественных ресторанов в том, что их учредители не любят заниматься стратегическим планированием заведения. В результате редкий украинский ресторан может "продержаться" более пяти лет. Таким образом, востребованная концепция заведения еще не является гарантией успеха: для того чтобы ресторан оставался популярным в течение длительного времени, необходима стабильная востребованность концепции, идея, которая придется посетителям по вкусу и через 10, и через 20 лет.

Продвижение

Стандартная наценка на продукты в ресторане составляет 300%. При грамотном подходе к организации бизнеса и управлению финансовым потоком, оборотных средств и прибыли, которую они приносят, вполне должно хватить на постоянную "раскрутку" ресторана. Благо, специфика этого бизнеса такова, что он, как правило, не требует привлечения дорогостоящих рекламных носителей.

Успешные рестораны регулярно обновляют меню, вносят изменения в оформление зала, постоянно совершенствуют систему обслуживания.

Каждый ресторан должен иметь привлекательную вывеску. Неплохую службу сослужит реклама в Интернете: при грамотной организации и "раскрутке" сайта и его

регулярном обновлении он может стать эффективным инструментом по привлечению новых клиентов.

В зале можно разложить буклеты и листовки. Если в ресторане периодически проходят выступления музыкальных коллективов, то они могут содержать информацию о предстоящих концертах. Рекламно-полиграфическую продукцию можно распространять с помощью адресной рассылки (директ-мэйла) или раскладывать по почтовым ящикам близлежащих домов.

Большой популярностью пользуется сувенирная продукция: фирменные спички, зажигалки, бокалы, оформленные в стиле вашего ресторана, и пр. Естественно, на каждом предмете должен быть размещен фирменный знак заведения. Немалую роль в "раскрутке" ресторана играет "сарафанная реклама", когда информация о заведении передается из уст в уста.

Планируемое кол-во посетителей ресторана – 50 чел. в день.

В первый месяц кол-во посетителей – 30 чел. в день.

6. Организационный план

План по персоналу

В том случае, если инвестор не будет заниматься новым для себя бизнесом лично, он должен как можно раньше найти управляющего и шеф-повара. Эти люди помогут ему в решении таких вопросов, как выбор кухни, формирование концепции, подбор и покупка оборудования, разработка технологического плана. А уж нанимать на работу весь остальной персонал без участия этих лиц вообще не имеет никакого смысла.

Зарплата шеф-повара, возглавляющего процесс приготовления пищи в кафе, составляет в Москве примерно 600–800 долл., в регионах – порядка 300–400 долл. В ресторане для "среднего" класса специалисты хорошего уровня получают от 1000 долл. в месяц. Зарплаты поваров высокого класса, нанимаемых владельцами, достигают нескольких тысяч. Например, известный повар из Франции может обойтись вам от 3000 долл. в месяц, верхний же потолок зависит только от возможностей и фантазии хозяина заведения.

Вопрос с подбором управляющего более сложный. Есть управляющие с большим опытом работы по открытию ресторанов, и их имеет смысл нанимать с момента зарождения идеи. Он поможет выбрать помещение и проконтролировать все этапы. Часто

бывает, что на стартовой стадии на роль управляющего нанимают одного человека, а для постоянной, рутинной работы – другого.

Остальной персонал нанимается совместно с управляющим и шеф-поваром. Официанта, как говорится, ноги кормят, и если в вашем заведении предполагаются чаевые, то зарплату официантам можно назначить небольшую – от 150–200 долл. в месяц. Средняя же зарплата официанта составляет 300 долл.

Таблица 1

Расчет плана по персоналу

Персонал	Среднемесячная зарплата, долл.
Шеф-повар	1500
Управляющий	1000
Официант	300
Бармен	300
ИТОГО	3100

План организационной структуры ресторана "Гавань" будет выглядеть следующим образом (рис.1).



Рис.1. Организационная структура ресторана "Гавань"

Таким образом, смета капитальных вложений составит (таблица 2), исходя из предварительных прикидок.

Таблица 2

Смета капитальных вложений для открытия ресторана

	Стоимость
Получение разрешительных документов	1 тыс \$
Оборудование	80 тыс \$
Мебель	10 тыс \$
Посуда	2,5 тыс \$

Дизайн	5 тыс \$
Ремонт, перепланировка	20 тыс \$
ИТОГО	118,5 тыс. \$

Переменные затраты составят (таблица 3).

Таблица 3

Переменные затраты (в месяц)

	Стоимость
Аренда	400 \$ за кв. метр в год (центральный район Москвы) x 200 кв. м. = 80 тыс. \$ в год или 6,6 тыс. \$ в месяц
Зарплата	3,1 тыс. \$ в месяц
Закупка продуктов	10 тыс. \$ в месяц
Реклама	1 тыс. \$ в месяц
ИТОГО	20,7 . \$ в месяц

7. Юридический план

Основными нормативными документами, регламентирующими деятельность предприятий общественного питания, являются:

- Федеральный закон "О защите прав потребителей" (с изменениями и дополнениями от 9 января 1996 г. № 2-ФЗ);
- Правила продажи алкогольной продукции (утверждены постановлением Правительства РФ от 19 августа 1996 г. № 987) с изменениями от 16 ноября 1996 г., 14 июля 1998 г., 13 октября 2000 г., 2 ноября 2001 г.
- Во исполнение Федерального закона "О защите прав потребителей" в 1992 году Правительством РФ были утверждены Правила оказания услуг общественного питания, которые непосредственно регулируют отношения между потребителями и рестораном. Согласно этим Правилам услуги общественного питания оказываются в ресторанах, кафе, барах и других местах общественного питания, типы которых, а для ресторанов и баров также и классы (люкс, высший, первый) определяются исполнителем в соответствии с Государственным стандартом.

Правилами предусмотрено строгое соблюдение исполнителем установленных в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах, технических документах обязательных требований к качеству услуг, их безопасности для жизни, здоровья людей, окружающей среды. Эти требования определены следующими документами:

1. ГОСТ Р 50691-94 "Модель обеспечения качества услуг".
2. СанПиН 42-123-4117-86 "Санитарные правила. Условия, сроки хранения особо скоропортящихся продуктов".
3. Санитарно-эпидемиологические правила СанПиН 2.3.6.1079-01 "Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья".

Основными действующими техническими документами являются сборники рецептов и технологические карты.

Дополнительно к организации деятельности необходимо заключить договора с партнерами – поставщиками.

8. Оценка риска и страхование

Риски: Анализ рынка показал, что существует следующий основной риск проекта – неудачное месторасположение.

Оценка возможных рисков и формы страхования приведены в таблице 5.

Таблица 4

Возможные риски и формы страхования

№	Возможные риски	Возможные потери	Формы страхования
Политические риски			
1	Нестабильность законодательства может привести к росту ставок налогообложения	Указанный риск может привести к росту себестоимости и цены на внутреннем рынке на 20 –25%	Невозможность избежания последствий этого риска
Финансово-экономические риски			

1	Неустойчивость сбыта.	Часть продукции может оказаться не заявленной рынком, что приведет к уменьшению прибыли (на 37 – 40%)	Проведение рекламных мероприятий. Поиски потенциальных партнеров
2	Появление альтернативной продукции конкурирующих фирм.	Потеря части рынка (25%)	Внесение изменений в продукт, делающие его эксклюзивным.
3	Снижение цен конкурентом	Приведет к вынужденному снижению цены и потере прибыли (5%)	Возможное снижение цены, за счет снижения себестоимости – 5%
4	Рост цен на услуги транспорта, размещения и питания	Рост цен должен соответствовать темпам инфляции и не оказывать значительного влияния на экономические показатели, отчисленные в валюте	Рост цен будет в равной мере влиять на наших конкурентов.
Организационные риски			
1	Низкое качество менеджмента предприятия	Вероятность этого риска мала из-за достаточного уровня компетентности и ответственности	Формирование модели корпоративного управления. Повышение квалификации сотрудников.

9. Финансовый план

Расчеты произведены в программе Project Expert 7.21 Holding (не включены в данный документ, даются просто краткие выводы по расчетам).

Для осуществления проекта необходимы первоначальные инвестиции в размере 140 тыс. долл., которые предполагается взять в банке под 15 % годовых.

Кредит будет отдан в течение 1-го года.

10. Выводы по проекту

Ресторанный бизнес сегодня пользуется у инвесторов большой популярностью. При грамотном подходе к управлению, если все пойдет по плану, уже через четыре месяца после открытия вашего "детища" рост оборота начнет увеличиваться. А года через 1,5–2 (это средний срок окупаемости ресторана) вы начнете получать прибыль. Минимальная рентабельность в этом бизнесе составляет 20%, средняя – около 25%, а в случае успеха она может достигать 50–60%.

В данной работе разработан бизнес-план открытия ресторана в г.Москва.

Период расчета интегральных показателей - 48 мес.

Срок окупаемости показывает, в какой срок окупятся все вложения, – 23 месяца, или 1,9 лет.

Чистая современная стоимость показывает, какой чистый приведённый доход с учётом возврата вложенных средств, обеспечит данный проект – 3 993 792 руб., что также говорит об окупаемости проекта и его способности приносить доход.

Индекс рентабельности проекта показывает, сколько единиц современной величины денежного потока приходится на единицу первоначальных затрат –1,99, что обеспечивает окупаемость (>1).

Под внутренней нормой доходности понимается процентная ставка, при которой чистая современная стоимость проекта равна нулю. Значение равно 61,44 %, что значительно больше установленной нормы дисконта (12 %) – это говорит о том, что проект эффективен и имеет высокий предел безопасности на случай ошибки при определении потоков платежей.

Модифицированная внутренняя норма доходности позволяет учесть нереалистичное предположение о ставке реинвестирования, которое неявно заложено в показателе внутренней нормы доходности. Данный показатель был рассчитан при дисконте 12% для вариантов вложения собственных средств. Полученные данные показывают, какую доходность будет иметь проект с учётом процента за кредит или дисконта, при ставке реинвестирования 10% – 32,75 %.

В целом можно сделать вывод, что показатели оценки эффективности инвестиционного проекта подтверждают целесообразность открытия ресторана "Гавань" в Москве и проект может быть реализован практически.