

Бизнес план кофейни

Бизнес план кофейни.

За последние два-три года кофейни в России успели вырасти в социокультурное явление: в одночасье сложилась, как карточный домик, советская культура потребления кофе.

Напиток перестал был просто утилитарным утренним стимулятором и стал спутником времяпрепровождения совершенно европейского типа: окна от пола до потолка, особая атмосфера, тихая музыка, десятки сортов кофе. Однако, помимо всего этого, кофейни являются *бизнесом* не только успешным, но и обладающим сегодня гигантским потенциалом развития. Никаких специальных *исследований* и оценок объема рынка московских кофеен до сегодняшнего дня не проводилось - в прессе проскакивала цифра в 10 миллионов долларов, но специалисты считают, что эти данные нужно умножать как минимум на два. Самое интересное, что порог входа на этот рынок и сейчас остается достаточно низким: в Москве, городе с более чем десятиmillionным населением, работает немногим более 100 кофеен. Специфика ситуации в том, что число может удвоиться, пока вы читаете этот журнал: уже сейчас на рынке действует несколько сетевых операторов, постоянно расширяющих свое присутствие в столице; также известно о *планах* еще нескольких сетей начать активную экспансию. Причины, по которым сетевики выбирают именно этот формат, понятны: это раскрученный брэнд, единые стандарты обслуживания, близкий ассортимент в каждом заведении сети, возможность снижать издержки за счет оптовых закупок и более простое решение проблемы узнавания марки.

Несмотря на то, что не входящим в сети "индивидуалам" открывать кофейни сложнее и в финансовом, и в организационном смысле, их доля на столичном рынке тоже растет. Здесь есть свои плюсы: любая возможная ошибка в условиях "одиночной" кофейни может быть эффективно локализована и устранена, тогда как в сетевой *структуре* с ее неизбежно сложными коммуникациями у погрешности велики шансы оказаться растиражированной по всему городу. В этом случае ее устранение может потребовать существенных усилий и вложений. Центр притяжения Практически вся сотня работающих в Москве кофеен расположена в центре города - решение очевидное, но, в силу явной нехватки свободных помещений на первых этажах, приводящее к забавным курьезам: на некоторых улицах (Камергерский переулок) кофейни располагаются друг напротив друга; в иных же районах (к *примеру*, в Замоскворечье) нужно пройти несколько кварталов, чтобы выпить чашку "капучино".

Однако и здесь все не так просто: недостаточно отвоевать помещение на Тверской, чтобы автоматически стать успешным, - доказательством тому некоторые полупустые центральные кофейни в самый что ни на есть "прайм-тайм". Здесь есть некоторые базовые вещи, вроде станции метро поблизости, но существуют и свои тонкости. Так, выбирая место для кофейни, нужно обращать внимание на наличие перед входом некоторого пространства - площади, широкой пешеходной улицы. На посещаемости плохо сказываются узкие тротуары и поток автомобилей перед самыми окнами, а также невзрачные конструкции из стекла и бетона за окнами. В отличие от, например, обычных *ресторанов*, уют и атмосферу кофейни нельзя выстроить исключительно за счет интерьера, необходимо учитывать большое количество внешних факторов.

По данным консалтинговой компании "Ассессор", основные посетители кофеен в вечернее время - студенты и работающие молодые люди в возрасте от 16 до 25 лет. Интересно также, что, согласно наблюдениям, 20-30% столиков вечером заняты исключительно женскими компаниями. В дневное время существенную часть посетителей составляют яппи при галстуках - сегодня становится модным проводить деловые встречи в тихих, не шумных кофейнях. В ближайшее время ситуация может перемениться, но сейчас, собираясь открывать свое заведение в центре Москвы, стоит попытаться расположить его поблизости от ВУЗа, салона красоты или нескольких крупных офисных зданий. Может оказаться небезынтесным британский опыт - там сетевые кофейни открывают свои мини-филиалы непосредственно в фойе офисных центров. A la Francaise

Кофейный бум в Москве заканчивается сегодня ровно за Садовым кольцом: приходиться в спальные районы никто, кроме росинтеровской сети "Мока Лока" (см. в этом номере БЖ интервью с ее руководителем Петром Голуновым. - Прим. ред.), пока не решается. Этому есть свои объяснения: очевидно, что дело не в потенциальном количестве посетителей на квадратный метр - в окраинных новостройках живут миллионы. Тем не менее, совершенно не обязательно, что люди, с удовольствием заходящие в кофейню, расположенную в центре, будут поступать

аналогичным образом, находясь по месту прописки. Интуитивно наличие такого явления понимают многие, но словами описать природу потенциально низкой посещаемости кофеен в спальнях районов довольно сложно. Однако никакой мистики в этом нет, достаточно использовать стандартные *маркетинговые* средства.

Чтобы сформулировать факторы успеха для кофеен при выборе места расположения, необходимо осознать функциональное предназначение кофейни, понять, кто являются основными посетителями кофеен, установить причины посещения и ожидания клиентов. Масштабных *маркетинговых исследований*, обеспечивающих приемлемую достоверность по этим факторам, в России не проводилось, а использовать западные выкладки по аналогичной тематике можно только в крайне ограниченных пределах.

Тем не менее, основываясь на таких методах, как наблюдение, анализ вторичной информации, экспертные и выборочные опросы посетителей, компания "Ассессор" получила ряд весьма любопытных сведений.

Наиболее часто встречающиеся представления и ассоциации можно условно разделить на две основные категории: первая группа относится к неуловимой атмосфере, сопровождающей этот тип заведений. Ее описывают примерно следующим образом: "уютно, романтично, тихая музыка, приглушенный свет". Респондентам было также предложено ответить, к культуре какой страны можно отнести посещение кофеен. Вопрос вызвал неожиданные затруднения, но по его результатам лидером стала Франция. Иными словами, скрытые ассоциации, по крайней мере части посетителей, лежат в пределах их представлений о культуре кофеен во Франции - любопытная информация для сетевиков, как один, копирующих стилистику американского Starbucks. От последней, кстати, начинают уставать и потребители - этим объясняется успех московских "нишевых" дорогих кофеен "Аристократ" и "Донна Клара". Проблемы окраин У спальньных районов не меньше проблем, чем у перенаселенного и погрязшего в постоянных пробках центра. Старые обшарпанные дома, отвратительная работа коммунальных служб, близость антисанитарных рынков и значительно большая, чем в центре, концентрация не всегда трезвых, озлобленных на жизнь и власть персонажей - не самое приятное соседство. Очевидно, логичным ходом будет открывать в таких районах не "кофейни для отдыха" с креслами и десятками видов тортов, оставив их прерогативой центральных улиц, а другой тип - утилитарные "кофейни для завтрака", куда заскакивают перед работой или в обеденный перерыв за "эспрессо" и сэндвичем. Ниша эта в России практически на сто процентов пуста, а затраты на открытие заведений такого рода существенно ниже - к *примеру*, можно ограничиться арендой куда более компактного помещения.

Кроме того, окраинный район низкого социального уровня - далеко не вся Москва. Сейчас ведется активное строительство дорогого жилья, фактически - целых новых районов со спланированной инфраструктурой, куда идеально бы вписались утилитарные кофейни. Однако собственникам кофеен и здесь приходится нелегко: как правило, подходящие для открытия заведений общественного питания места оказываются "забытыми" задолго до окончания строительства, за них нужно бороться. Заниматься этим никому сейчас особенно не хочется: долго, хлопотно и неясно, стоит ли игра свеч. Тем не менее ниша утилитарных кофеен постепенно начинает наполняться: последние открываются в торговых центрах и аэропортах, причем занимаются ими исключительно сетевики. Есть ощущение, что игроки только начинают нащупывать эту часть *бизнеса* - поняв ее привлекательность и потенциал (а в Москве крупные торговые центры открываются едва ли не еженедельно), предложение быстро начнет догонять спрос. Вкус цифр Понятно, что выбор места для кофейни - только первый шаг. Любопытная ситуация сегодня складывается на рынке оборудования: разброс цен на одни и те же модели у разных продавцов относительно невелик, на виду же пребывают с полдюжины производителей, лучшими считаются итальянские марки. Среди главных имен здесь - La Cimbali (в Италии за производительность и надежность эти машины называют "дойными коровами"), Faema, Franke, Rancilio.

Существует возможность выбора между автоматическими, полуавтоматическими машинами для варки кофе и суперавтоматами. Специалисты рекомендуют использовать полуавтоматы - в *плане* соотношения цена/качество на сегодняшний день это идеальное решение для небольшой кофейни, практически не требующее присмотра бармена за приготовлением кофе. Что же до суперавтоматов, могущих приготовить до 240 чашек кофе в час и цены на которые начинаются с 8 000 долларов, то использование их в небольших кофейнях вряд ли будет оправданным - оборудование будет банально простаивать и окупится нескоро. У суперавтоматов, впрочем, есть бесспорные преимущества. Сергей Пичугин, ведущий менеджер отдела продаж компании Ionia, специализирующейся на поставках из Италии кофе и оборудования, отмечает, что "суперавтомат -

это полный контроль технологического процесса приготовления кофе и автоматический учет расходных материалов и продаж“.

При выборе “железа“ следует обращать внимание на количество групп - проще говоря, на то, сколько чашек можно наполнять напитком одновременно - и на емкость бойлера (здесь все просто: чем больше, тем лучше). Уровень цен на каждую из вышеназванных позиций сегодня примерно следующий: полуавтомат с одной группой, способный обслуживать небольшое кафе - 1 500-2 500 долларов; автомат с двумя-тремя группами - 2 500-5 000 долларов. Кофеварка является самым дорогим и важным элементом оборудования, под ее модель подбирается кофемолка (300 - 700 долларов) и смягчитель воды (около 200 долларов), все остальное - витрина-холодильник и т.п. - суммарно обойдется в 3 000-4 000 долларов. Еще примерно 7 000-10 000 долларов уйдет на оборудование кондитерского цеха, однако без него можно обойтись, закупая десерты у сторонних производителей. Конечно, предела совершенству нет: существует огромное количество дополнительного барного оборудования вроде охладителей для молока и чашкогреек. Как говорит Сергей Пичугин, многое еще зависит от квалификации бармена, к *примеру*, “если чашку предварительно не прогреть, пенка в капучино быстро растает - вы получите некачественный напиток“.

Ioipia, кстати, предлагает потребителям систему Trade-In, по которой бывшие в употреблении кофемашины от любого производителя и в любом состоянии с доплатой меняются на новые. Кроме того, оборудование здесь можно взять в аренду, стоит это 50-200 долларов в месяц в зависимости от типа машины. В стоимость аренды включается доставка и установка оборудования, обучение персонала, рекламная поддержка (чашки, блюдца и т.п.) и 20%-ная скидка на кофейные зерна. Кроме того, по словам Сергея Пичугина, 20% от суммы арендной платы за год “закрепляется“ за клиентом - это своего рода накопительный фонд, который идет в зачет выкупа оборудования.

В Ionia говорят также, что при покупке кофеварки следует обращать особое внимание на предлагаемые продавцом возможности ремонта и сервисного обслуживания - купив дешевую ненадежную кофемашину, можно потратить значительно больше на ее текущий ремонт.

В результате картина получается парадоксальной: кофейню сегодня можно открыть с первоначальным уровнем вложений в 30-40 тысяч долларов (не считая аренды помещения, об этом чуть ниже), окупятся же вложения, по разным оценкам и в зависимости от различных факторов, через 2-4 месяца. Форменный Клондайк!

Кстати, некоторые кофейные компании предлагают любопытные сделки: небольшая полуавтоматическая кофеварка бесплатно устанавливается постоянным покупателям больших партий кофейных зерен. Что до последних, то ценообразование зависит от сорта, страны производства и текущей ситуации на рынке, но диапазон российских оптовых цен на килограмм зерен сегодня 15-40 долларов, в месяц средней кофейне требуется никак не меньше 20-30 кг. Любопытно, что во всем мире цены на зерна значительно выше: по некоторым сведениям, при формировании ценовой политики для России производители учитывают специфику растущего рынка и боятся отпугнуть его непомерными ценами. Алексей Каденков, менеджер по регионам специализирующейся на продажах кофейных зерен и кофемашин компании “Алеф-кофе“, впрочем, скептически замечает, что причина невысокого уровня цен в том, что импортеры по старой советской привычке продолжают закупать самые дешевые зерна, тогда как рынок уже вполне *готов* платить больше за высококачественные сорта. Региональная экономия Вернемся ненадолго к сумме первоначальных вложений. По мнению Андрея Петракова из “Ассессора“, в Москве минимум составляет 100 000 долларов, причем значительная часть денег потребует аренда помещения: 800-3 000 долларов за кв.м в год, в зависимости от места расположения, вариант с выкупом обойдется еще дороже: 1 000-10 000 долларов за кв.м, опять же, в зависимости от географии. Теперь внимание! Открывая кофейню в регионах, приведенную выше сумму стартовых затрат можно делить на два. Существенно более низкие арендные ставки, очень дешевая мебель и неизбалованный чудовищными столичными зарплатами персонал - кроме того, что немаловажно, абсолютно, девственно пустой рынок, где нет пока ни одной сетевой системы кофеен. Снова Клондайк - огромный золотой прииск, рынок с нулевой степенью насыщения, по сей день ждущий своих первопроходцев. Ждать, впрочем, придется недолго - Алексей Каденков отмечает, что объем региональных заказов на оборудование уже сравнялся со столичным и продолжает стремительно расти. Такая тенденция наблюдается с прошлого года, за это же время рынок регионального сбыта кофемашин увеличился в разы. “Региональные предприниматели, - говорит Каденков, - начали хорошо разбираться в технике, предпочитают мощным бытовым средние профессиональные кофемашины в ценовом диапазоне 1 500-3 000 долларов“.

Каждый регион, впрочем, имеет свою специфику: так, необходимо учитывать климатическую зону. В этом отношении менее затратны южные районы - там можно создавать кофейни в виде

достаточно легких сооружений с большими окнами-витринами. Очевидно, что обеспечение аналогичного уровня теплового комфорта где-нибудь в Якутске обойдется значительно дороже. В нефте-газоносных районах уровни зарплат вполне сравнимы с московскими. Где-то есть собственные мебельные производства, где-то они отсутствуют. Где-то товары, оборудование можно заменить местными, в другие регионы это придется везти из Москвы, и обойдется дороже. Все это влияет на итоговую стоимость организации кофейни.

Остановимся на цифрах немного подробнее. Аренда в регионах в среднем составляет 100-400 долларов за кв.м в год, выкупная стоимость - 300-1 000 долларов за кв.м. Ремонт квадратного метра помещения в регионах обойдется примерно в 100 долларов (это с учетом замены электрики, сантехники и т.д.), но практика показывает, что, обратившись к знакомым, можно воспользоваться услугами стихийных бригад - выйдет в два-три раза дешевле.

Мебель. Организуя кофейню на 50-60 посадочных мест, в провинции можно “экипироваться” за 1 000 долларов (без барной стойки) - совершенству, конечно, пределов нет, и никто не мешает предпринимателям выписать дизайнерские кресла непосредственно из Италии, но разумнее будет все же воспользоваться продукцией местных мебельных фабрик. Комплект из чашки с ложкой (понадобится штук 200) приобретается в регионе за 50-80 рублей, сахарница (60-80 штук) - за 50 рублей. На оборудовании, впрочем, сэкономить вряд ли удастся (см. врез с универсальными цифрами). Алексей Каденков отмечает, что транспортные расходы при доставке его минимальны. Кроме того, почти в каждом российском городе, чье население приближается к 500 тысячам жителей, существуют филиалы московских поставщиков оборудования для кофеен.

Ситуация с персоналом в среднем по регионам выглядит следующим образом: повар будет стоить 100-200 долларов в месяц, кондитер - примерно столько же. Зарплата управляющего начинается от 300 долларов, бармена - от 150. 100 долларов - средняя региональная зарплата бариста (бармена, специализирующегося на приготовлении кофе), однако в провинции к услугам последнего пока прибегать не принято. Услуги официанта в тех кофейнях, где они предусмотрены, в регионах оцениваются примерно в 50 долларов в месяц.

Крутые пороги окупаемости Кроме всех указанных затрат, придется помнить еще о нескольких немаловажных вещах. Во-первых, открывая заведение в регионе, почти наверняка придется получать соответствующее разрешение в местной администрации, что выльется в определенную сумму. Во-вторых, кофейня сегодня - новый для регионов жанр, и на его пропаганду и рекламу также могут потребоваться средства.

Пункт первый, региональный “административный ресурс”, нельзя сбрасывать со счетов ни в коем случае - “сработавшись” с чиновниками в местной администрации, можно рассчитывать и на лучшие места в центре города, и на всяческое содействие. И наоборот: не угодив властям, можно смело забыть о мечте спокойно вести *свой бизнес*.

Относительно второго момента в “Ассессоре” рекомендуют: чтобы продержаться до выхода на окупаемость, иметь финансовую “подушку” месяца на три - иными словами, упомянутую выше сумму стартового капитала следует умножить на три месяца неизбежных убытков.

Впрочем, порог окупаемости зависит очень от многих факторов. Андрей Петраков уточняет: “В бедных регионах кофейня может не окупиться вообще: чашечка кофе и торт, “тянущие” вместе на 5-7 долларов, составляют треть средней местной зарплаты”. И, добавим от себя, ничего, кроме озлобления, у потенциальных покупателей вызвать не могут. Снижать же цены опасно - каким бы низким ни был сегодня порог входа на региональный рынок кофеен, работать по году и более в убыток могут позволить себе немногие.

Чтобы нормально функционировать, кофейня должна обслуживать в день порядка 200 человек - число усредненное и варьируется по дням недели. При расчетах принимают во внимание, что самая низкая посещаемость - в понедельник, потом плавно растет до субботы, где наблюдается в среднем 3-5-кратное превышение уровня понедельника, в воскресенье посещаемость снова понижается в два-три раза. Среднюю сумму на чек в регионах можно оценить на 4 доллара. Итого, примерная выручка в день *составит* 800 долларов, в месяц - 24 000 долларов. Вычитайте отсюда арендную и заработную плату, налоги и т.п. - на выходе получится примерный прогноз прибыли.

Или еще одна цифра: Сергей Пичугин из Ionia говорит, что при себестоимости чашки эспрессо в 10 центов ее средняя продажная цена в Москве составляет 50 рублей (прибыль каждый может посчитать сам), тогда как в регионе - 25-30 рублей. Тоже, конечно, серьезная цифра, но о московской рентабельности мечтать не приходится. Однако не все так просто. Выше приведены цифры для благополучного региона, в бедном же рынок общественного питания выстроен следующим образом: дорогие, по местным меркам, *рестораны*, куда ходит локальная элита;

забегаловки с пивом и бесхитростной пищей для всех остальных и редкие вкрапления “колесного” фаст-фуда с шаурмой и сосисками. Места для кофеен в такой потребительской *структуре* просто не остается - даже будучи выстроенными по московскому *образцу* и обладая привлекательными ценами, в таких регионах они стоят пустыми в самый “кофейный прайм-тайм”. Низкий старт. Очевидно, что страна должна созреть для кофеен. Появится пресловутый средний класс, заведутся свободные деньги, возникнет желание провести время за чашкой правильно сваренного эспрессо - сложится и полноценный *бизнес*, индустрия.

Сейчас время пилотных региональных проектов. Определить, пойдет или нет кофейня - достаточно сложно. Нужно смотреть на текущий уровень развития регионального ресторанного рынка: если он разделен как минимум на три ценовые категории, причем с самой большой по объему - средней, это означает, что существует развитый сегмент достаточно демократичных *ресторанов*; значит, деньги есть у значительной прослойки общества; значит, начинает появляться средний класс. Все это - верные признаки того, что в регионе пора открывать кофейню.

В попытках оценивать привлекательность региона можно идти другим путем и ориентироваться на качественный стационарный фаст-фуд, в частности, на “Макдоналдс”. Эта сеть очень избирательно подходит к выбору нового региона для организации нового объекта, а аудитории “Макдоналдс” и кофеен в некоторых сегментах посетителей и в средней сумме на чек пересекаются. Имеет смысл ориентироваться на “маяки” такого рода - если в регионе начали активно оперировать столичные сетевые *структуры ресторанов*, это можно воспринимать как гудок уходящего поезда: если поторопиться, то можно успеть; если очень постараться, можно догнать. Но если опоздать - следующая возможность представится нескоро.