

Бизнес план пиццерии

По прогнозам через пять лет Москва будет съедать в три раза больше знаменитых итальянских лепешек, чем нынче. И, пока рынок относительно свободен, у инвесторов есть все возможности на нем закрепиться

Пицца - это одно из немногих блюд, которое пользуется спросом как в скромных закусочных, так и в дорогих *ресторанах*. Кроме того, в последние годы появилось много потребителей, заказывающих пиццу на дом. Поэтому у инвесторов, решивших заняться производством пиццы, есть несколько вариантов ведения *бизнеса*. Среди них - открытие пиццерии, работающей в фаст-фудовском формате, *ресторана* итальянской кухни, где пицца может быть королевой меню или просто одним из блюд, или организация фирмы по производству и доставке пиццы. Выбор формата зависит от средств, имеющихся у инвестора. Так, для открытия стационарной пиццерии необходимо от \$200 тыс. до \$1 млн., фирмы по доставке пиццы - \$60-150 тыс. При этом размер среднего чека в пиццерии «на колесах» начинается с \$5, а в стационарных заведениях доходит до \$20.

Благодаря росту популярности пиццы и высокой рентабельности *бизнеса* (30-75%) количество пиццерий в последние годы заметно увеличилось.

- Еще шесть лет назад наша пиццерия была единственной в Центральном округе Москвы, - рассказывает генеральный директор пиццерии «Джонни Толстяк» Роджер Иснадо. - А сейчас рядом с нами открылась еще одна. Плюс по соседству появилась масса других заведений общепита. Конкуренция стала очень жесткой. Тем не менее, количество посетителей у нас не уменьшается.

Правда, такая ситуация характерна только для Москвы. В регионах конкуренция не столь велика, но и потенциальных потребителей там меньше. По статистике более половины всей пиццы, произведенной в России (включая замороженную), сегодня съедают столичные жители.

Курс - на окраины

Хотя пиццерий с каждым годом становится все больше, пока их явно недостаточно, чтобы накормить популярными лепешками с томатом и сыром всех желающих. В хорошие заведения, славящиеся своей кухней, иногда трудно попасть: все места заняты.

- Бывает, что у дверей нашего *ресторана* вечерами даже выстраивается очередь, - говорит директор пиццерии «Мир Пиццы» Александр Глушанков.

Главная причина, сдерживающая развитие пиццерийного рынка в столице, - дефицит площадей. Приобретение подходящих помещений на вторичном рынке недвижимости обходится слишком дорого. В такой ситуации многие компании, особенно зарубежные сети, используют тактику «дружеского поглощения». Найдя *кафе*, влачащее жалкое существование, они предлагают его руководству встать под свое сильное крыло, став одним из франчайзи сети. Во многих случаях это выгодно обеим сторонам. «Умиравшая» кафешка, сменив вывеску и профиль, становится прибыльным *предприятием*. А в сети пиццерий появляется еще одна точка. Но в последнее время найти подходящие помещения в центре становится все сложнее. По этой причине многие инвесторы обращают свое внимание на спальные районы.

Многие московские новостройки развиваются очень интенсивно, и появление там демократичных пиццерий оказывается весьма кстати. Их постоянными клиентами становятся люди, привыкшие к семейным походам в недорогие *рестораны* по соседству с домом.

- В спальных районах можно успешно вести *бизнес*, - говорит генеральный директор *ресторана* «Наша Пицца» Роман Николаев. - Но надо понимать, что наиболее популярными там становятся заведения, предлагающие людям не только вкусно поесть, но и хорошо провести время. Учитывая эту специфику, наша компания открыла в районе Марьино целый развлекательный центр. В него входят две разноформатные пиццерии, игровая комната для детей, а скоро будет еще и бильярдный клуб. Благодаря этому жители района приходят к нам целыми семьями.

Если найти помещение в центре города или многолюдном месте в спальном районе не удастся, можно найти место, где много офисов. Так сделали в компании «Пицца ди Рома».

- С точки зрения *бизнес-дислокации* наша пиццерия расположена не совсем удобно, - говорит совладелец *кафе* «Пицца ди Рома» Артур Погосян. - До метро 300 метров, поэтому мимо пиццерии проходит *мало* народу даже в часы пик. Однако в нашем районе много офисов и банков. Поэтому мы решили сосредоточиться на обслуживании их сотрудников. Первая волна посетителей бывает у нас в обеденное время. А вторая - вечером, когда эти же люди приходят к нам приятно провести пару часов в кругу сослуживцев или друзей.

От фаст-фуда к высокой кухне

Один из вариантов ведения пиццерийного *бизнеса* - организация в *кафе* или *ресторанах* отдельных залов для любителей пиццы. Причем это может быть сделано как в заведениях, работающих по принципу самообслуживания, так и в классических *ресторанах*, где клиентов обслуживают официанты. Возможно смешение форматов и в специализированных пиццериях. Сама пиццерия может быть фаст-фудовской, с самообслуживанием, но один зал внутри нее - ресторанным. И наоборот.

- В нашей пиццерии есть и зал самообслуживания, и *ресторан*, - рассказывает Роман Николаев. - В *ресторане* клиентов обслуживают официанты, здесь более широкий ассортимент блюд и есть алкогольные напитки. Величина среднего чека в *ресторане* на 40% больше, чем в зале самообслуживания. Однако и там, и там есть постоянные клиенты, которые приносят нам прибыль. В демократичном *ресторане* это обычно люди со средним достатком.

Многие пиццерии предлагают своим клиентам по 30-40 видов пиццы. Всегда ли это оправдано?

- Мы стараемся, чтобы в нашем ассортименте ежедневно было 12-15 видов пиццы, - говорит Роман Николаев. - Конечно, мы можем делать и больше. Но опыт показывает, что такого количества вполне достаточно, чтобы удовлетворить запросы клиентов. Обычно летом спрос на пиццу падает, и мы сокращаем ассортимент. А в холодное время года, когда спрос растет, - увеличиваем.

Ни одна приличная пиццерия не замыкается только на пицце.

- Если клиент не найдет в меню какого-нибудь банального салата, он уйдет из пиццерии расстроенным, - говорит Артур Погосян. - Чтобы этого не происходило, помимо пиццы в меню должны быть также другие блюда и напитки: закуски, салаты, первые и вторые горячие блюда, десерты, вино, пиво. Клиенты это ценят.

Доставка: быстро - только ночью

Бизнес по доставке *готовой* пиццы стал активно развиваться в столице в последние два года. Игроки этого сегмента делятся на две группы: компании, специализирующиеся на выполнении заказов, и стационарные пиццерии, которые имеют дополнительный доход от организации доставки.

Топ-менеджеры стационарных пиццерий по-разному оценивают необходимость организации доставки пиццы.

- Мы считаем доставку пиццы самостоятельным и перспективным направлением *бизнеса*, - говорит Роман Николаев. - Сегодня мы выполняем до ста заказов в день. Половина заказов - это доставка на дом, остальные клиенты - работники офисов и магазинов. В ближайшем будущем мы планируем открывать дополнительные точки, чтобы увеличить радиус охвата других районов Москвы. На основной кухне будем заготавливать полуфабрикаты, а на дополнительных точках - выпекать пиццу и оттуда доставлять заказчику.

А «Мир Пиццы» принципиально не занимается доставкой пиццы.

- Мы проводили эксперименты: заказывали пиццу для себя в других фирмах, - рассказывает директор пиццерии Александр Глушанков. - Лучший результат - доставка через полтора часа. А пицца «живет» всего 15 минут после приготовления. Если проходит больше времени, она остывает и теряет вкус. Мы решили не заниматься доставкой, чтобы не испортить свою репутацию на рынке.

Рентабельность служб доставки пиццы немного ниже, чем у стационарных пиццерий. Однако для ее организации требуются меньшие вложения, поэтому на рынок активно выходят новые игроки.

- Мы проанализировали ситуацию и поняли, что на рынке доставки пиццы есть свободные ниши, - говорит заместитель генерального директора компании «Гольден Пицца» Юрий Бекаури. - Четыре месяца назад мы начали доставлять пиццу жителям Южного округа Москвы. Мы ставили перед собой цель: выполнять заказы за полчаса. Получилось. И теперь мы считаем это нашим главным конкурентным преимуществом. Первый опыт показал, что спрос на наши услуги есть: днем к нам поступают заказы из

офисов, а вечером мы развозим пиццу по квартирам. 70% наших клиентов заказывают пиццу по телефону, остальные - через Интернет.

Преимущество фирм по доставке пиццы перед стационарными заведениями - в неограниченных возможностях наращивания клиентуры. Пиццерии ограничены количеством посадочных мест. Правда, есть у пиццерий на колесах серьезный недостаток: столичные автопробки не позволяют охватить весь город, доставляя заказы с одной кухни. Приходится организовывать дополнительные точки по производству пиццы в разных районах, что влечет дополнительные затраты. И хотя некоторые компании обещают клиентам быстро доставить пиццу в любой конец Москвы, это возможно только ночью, когда движение на дорогах неинтенсивное. Днем же быстрая доставка возможна только в пределах одного или нескольких близлежащих районов.

В отличие от пиццерии, которая после первоначальной раскрутки практически не тратится на рекламу, фирмам по доставке пиццы приходится регулярно напоминать о себе клиентам. Лучшим вариантом привлечения новых клиентов считается адресная рассылка рекламных материалов. На это у средней фирмы уходит несколько тысяч долларов ежемесячно.

Любо-дорого посмотреть!

Инвестору, решившему открыть пиццерию, придется вложить в дело не менее \$200 тыс. Большая их часть уйдет на покупку *оборудования*. При этом сильно сэкономить вряд ли удастся. Дело в том, что дешевых отечественных аналогов специализированному импортному *оборудованию*, необходимому для приготовления пиццы, практически нет.

- Мы используем для выпечки пиццы конвейерные печи американского производства, - рассказывает Роман Николаев. - Европейских аналогов, в том числе и итальянских, выдающих такой же конечный продукт, пока нет. Более дешевые варианты сильно проигрывают американским *образцам* по качеству и надежности. А в случае их поломки придется потратить много времени и сил, чтобы купить запчасти и найти фирму, которая сможет сделать качественный ремонт.

Некоторые компании пытаются собирать производственные линии из разномастных печей, плит, тестомесителей и тестоформовщиков. А некоторые покупают *б/у* или восстановленное *оборудование*. Стоит оно дешевле. Но сделать на нем высококачественную пиццу удастся не всегда. Кроме того, такое *оборудование* нельзя будет показывать клиентам, сделав кухню открытой для их обозрения. А это один из козырей, используемых некоторыми заведениями для привлечения посетителей.

- Наши посетители могут наблюдать *процесс* приготовления своего блюда, - говорит Александр Глушанков. - Выпечка пиццы - это красивый ритуал. Смотреть, как пиццейеры в белоснежных халатах выпекают пиццу на сверкающем *оборудовании*, интересно и занимательно. Никакие запахи при этом в зал не проникают - работает система кухонной вентиляции. Кроме того, потребители могут визуально контролировать, что происходит на кухне.

Неизменный вкус

Исконная итальянская пицца должна, согласно традиции, выпекаться в дровяных печах. Но такую технологию в столице используют единичные *предприятия*. В основном в пиццериях применяются современные электропечи. Тем не менее, вкус пиццы, приготовленной по единому рецепту и на одном *оборудовании*, в разных пиццериях отличается очень сильно. Зависит это от качества и происхождения ингредиентов.

- Мы специализируемся на выпечке настоящей итальянской пиццы, - говорит совладелец *кафе* «Пицца ди Рома» Артур Погосян. - Для ее изготовления даже муку заказываем в Италии. Отечественную муку использовать, конечно, дешевле. Но вкусовая гамма, свойственная настоящей итальянской пицце, будет другой, и посетители это сразу поймут. За время существования нашей пиццерии мы ни разу не отступили от наших принципов.

Выдерживать единый вкус фирменной пиццы из года в год - задача непростая. У компании могут смениться поставщики и, соответственно, измениться качество сырья.

- Когда у нас меняется поставщик, наш шеф-повар сразу проверяет, как изменился вкус пиццы с новым ингредиентом, - говорит директор пиццерии «Мир Пиццы» Александр Глушанков. - Он подбирает лучшее соотношение новых продуктов в «старом» рецепте, а комиссия, созданная из топ-менеджеров пиццерии, дегустирует опытные *образцы*. В ходе коллективного совещания выбирается оптимальный вариант для продажи.

По мнению опытных пиццерийщиков, работать по-другому на этом рынке нельзя. Обычно клиенты приходят в одно и то же заведение, чтобы в очередной раз ощутить знакомый и привычный вкус. Регулярно совершая подмену знакомого на новое, пиццерия может быстро растерять всех своих постоянных посетителей.

- Подмена компонентов на более дешевые всегда заканчивается плачевно, - говорит Артур Погосян. - Клиенты сразу чувствуют, что качество пиццы ухудшилось, и перестают ходить в это заведение.

Кадровый голод

Одна из проблем пиццерийного *бизнеса* - дефицит специалистов-поваров, знающих рецептуры и технологии изготовления пиццы. В Москве целенаправленно никто не готовит технологов по производству пиццы. Поэтому поиск кадров отнимает много времени. Наилучший вариант решения этой проблемы - обучение персонала у настоящих итальянских мастеров. Одни компании отправляют своих сотрудников перенимать опыт в Италию, другие выписывают учителей к себе. Возможна стажировка у итальянских поваров, работающих в дорогих московских *ресторанах*.

В пиццерийных фаст-фудах проблема кадрового голода решается проще - выпускники кулинарных училищ в течение двух-трех месяцев проходят подготовку, потом аттестацию, и они *готовы* к работе.

ОРИЕНТИРЫ

Московские пиццерии: статистика и тенденции

Объем рынка

- 2003 год - \$60-62 млн.
- 2004 год - \$75-78 млн. Из них \$50-55 млн. приходится на долю свежеприготовленной

пиццы, а \$23-25 млн. - на долю замороженной пиццы.

- Прогноз на 2010 год - \$210-220 млн.

Темпы роста

- В среднем - 20-25% в год.

Насыщенность рынка

- В Москве насчитывается более 100 стационарных пиццерий. Услуги по доставке

пиццы оказывают около 30 компаний.

Среднемесячная прибыль

- Пиццерия - от \$7 тыс.
- Компания по доставке пиццы - от \$5 тыс.

Рентабельность производства

- Стационарная пиццерия - 30-70%.
- Выездная торговля пиццей - 60-75%.

Идеальная пиццерия*

- Площадь помещения - от 120 кв. м.
- Наличие импортного *оборудования*.
- Квалифицированный персонал.
- Наличие договоров с западными поставщиками ингредиентов.
- Возможность организовать службу доставки пиццы.

- Наличие узнаваемого бренда.

* По запросам потенциальных инвесторов.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЛОЖЕНИЙ

	2002	2003	2004
Средняя стоимость <i>бизнеса</i> , тыс. долл.	120	160	200
Срок окупаемости вложений, мес.	12	18	20

Средняя стоимость *бизнеса*, тыс. долл.

Срок окупаемости вложений, мес.

По данным консалтинговой группы «Магазин готового бизнеса».

СКОЛЬКО МОЖНО ЗАРАБОТАТЬ?

Счет	В ср. за месяц, \$	В ср. за месяц, %
Валовая выручка	60000	100
Расходы	39000	65
В том числе:		
- на аренду помещения (150 кв. м)	6000	10
- на закупку сырья и ингредиентов	24000	40
- на зарплату персонала (15 чел.)	6000	10

- на оплату коммунальных услуг, транспорта и прочие нужды	3000	5
Прибыль (без учета налогов)	21000	35

На такой результат может рассчитывать небольшое *кафе*-пиццерия на 40 посадочных мест, находящееся в многолюдном месте. Сумма среднего чека - \$10. Расчет сделан по опросам предпринимателей.