

# Бизнес план ресторана

*Выгодно ли открывать ресторан?*

Раскрутка с нуля

На создание нового ресторанного *бизнеса* уходит от полугода лет до года, не считая времени «включения в процесс». Расходы на дизайн, интерьер и оборудование составляют порядка \$500 тыс. – \$2 млн.

Опыт показывает, что для *ресторана* уровня 4-5 звёзд при средней наценке на блюда в 300% неплохим результатом будет оборот в \$25-40 тыс. в месяц. Прибыль в этом случае (без учета налогов) может составлять порядка \$5-15 тыс. в месяц.

В демократичных *ресторанах* порог окупаемости наступает при обороте в \$45 тыс. При доходе в \$70 тыс. прибыль *составит* здесь порядка \$10 тыс.

Но достичь такого результата можно только в том случае, если все сделано по науке: выбрано удачное место и обеспечен хороший уровень сервиса.

– Маркетологи, оценивающие перспективы точки, в первую очередь определяют «проходимость» улицы, на которой она расположена, – рассказывает Валерий Максимов. – Для этого надо посчитать, сколько людей проходит мимо за час или за день, сколько автомобилей проезжает. Чем интенсивнее поток, чем больше в нем хорошо одетых людей и дорогих автомобилей – тем выше потенциал. Не менее важно оценить, сколько рядом банков, офисов компаний и учреждений. Где и как предпочитают питаться их сотрудники? Каков их средний счет? Нужно обязательно получить ответ и на эти вопросы. Если, например, от *бизнес-центра* до *ресторана* идти четыре минуты, то он будет более успешен, чем его конкурент в восьми минутах ходьбы. И еще одно неперемное условие: заведение должно быть расположено на первом этаже.

Самые удачные географические зоны в Москве знают даже те, кто далек от ресторанного *бизнеса*: Триумфальная площадь, Тверская, Рождественка и т. д. *Ресторанам*, которые работают здесь, внимание клиентов гарантировано. Все перемены, которые в них происходят, обычно связаны со сменой хозяев, вывески и маркетинговой политики. Например, на месте известного с советских времен *ресторана* «Центральный» уже несколько лет успешно работает итальянское *кафе* «Сбарро». *Ресторан* «София» у метро «Маяковская» уступил дорогу одному из крупнейших заведений фаст-фуда под вывеской «Ростикс».

Неудачный выбор места не означает стремительного провала *проекта*, но в любом случае требует дополнительных денег и сил. Раскрутка *ресторана*, расположенного в районе, который раньше обходили стороной ценители поварского искусства, может обойтись в несколько десятков тысяч долларов и займет полгода-год.

Антон Табаков считает своей огромной ошибкой открытие демократичного китайского *ресторана* «Мао» рядом с Хаммеровским центром – далеко от традиционных пешеходных

маршрутов, нет удобной автопарковки. Логичнее было бы *открыть* здесь более дорогой *ресторан*, благо рядом отель, где обитают состоятельные клиенты. Чтобы *ресторан* «Мао» стал успешным, Табакову пришлось вложить значительные средства в эффектный дизайн интерьеров, ставка была сделана на проведение банкетов и презентаций. А создание дорогого зала «Обломов» удовлетворило сокровенным желанием тех клиентов, кто любит неспешно, со вкусом и много поесть.

Впрочем, в ряде случаев клиенты *готовы* терпеть неудобное расположение *ресторана* и отсутствие дорогого антуража. Главное, чтобы его отличал эксклюзив: например, лучший повар-сушист (в японском ресторане), самый большой выбор вин или красивая история. Например, Валерий Максимов уверен, что в его «Ярь» иностранцы планируют *свой* поход наравне с посещением Красной площади и Пушкинского музея. Многим хочется увидеть заведение, название которого прославлено в книгах, чарующих русских романах и ассоциируется с русской кухней второй половины XIX века.

За что платит клиент

В зависимости от ниши – фаст-фуд, демократичный или эксклюзивный *ресторан* – средний счет, оплачиваемый клиентом, колеблется от \$5-10 до \$100. Наиболее активно – по два-три заведения в месяц – в Москве сегодня открываются демократичные заведения, средний счет в которых – \$25-30. Самая популярная кухня – японская. По прогнозам специалистов, эта тенденция сохранится в ближайшие два года. Другой успешный вариант – кухня фьюжн, нетрадиционное смешивание различных вкусов.

Обычно до 30% оборота *ресторана* уходит на закупку продуктов и еще от 5% до 40% – на оплату персонала. Закономерность здесь такова: чем выше класс заведения, тем дороже обходится создание качественного сервиса. Дороже всего стоит «звезда», привлекающая посетителей: победитель конкурса сомелье из Франции, знаменитый шеф-повар и т. д.

Самыми выгодными с точки зрения финансовой отдачи являются десерты. На втором месте – блюда из дорогих продуктов: наценка меньше, но валовый доход выше.

Антон Табаков считает, что на сегодняшний день счет, не вызывающий у москвичей изжоги, – примерно \$50. Эта цифра сопоставима с европейскими расценками. Но для того чтобы клиент был *готов* заплатить эту или большую сумму, уровень *ресторана* должен быть высоким.

– Я могу не соглашаться с концепцией *ресторана* «Ки-Ка-Ку», но, придя туда, ты понимаешь, за что платишь деньги, – считает Антон Табаков. – Нарочито дорогой интерьер оправдывает очень дорогое меню, которое тебе приносят.

– Гости платят за еду и питье – остальное соус, – уверен Александр Смелянский. – За обстановку с клиента брать нельзя, она просто создает настроение.

В мире высшим классом считаются французские *рестораны*. Например, в знаменитых заведениях Алана Дюкасса, в частности в отеле Plaza Athenee, официант – солидный человек лет 45-50 – знает не просто меню и состав блюд, но и движение продуктов.

– Он может доверительно сообщить гостю: сегодня в пять утра наш повар поехал на рынок за свежей форелью, сейчас такой-то продукт замачивается, выпаривается, а через десять минут блюдо будет на столе, – рассказывает о своих впечатлениях Валерий Максимов. – Сервис внимательный, но ненавязчивый, трапеза напоминает театральное

действие. Ticket time для сложных блюд: 8-10 минут – закуски, 15-20 минут – горячее. В таких *ресторанах* прославленные Ильфом и Петровым графин водки и два огурца подадут с таким блеском, шиком и красотой, что главное для клиента в этот момент – не свалиться со стула. Когда я вышел из такого *ресторана*, то увидел перед его входом восемь автомобилей ручной сборки, стоимостью не менее \$300 тыс. каждый.

Что касается российских *ресторанов*, то главный козырь большинства из них – бесподобная кухня. В некоторых безукоризненно обслуживают, некоторые поражают великолепными интерьерами. И только в единицах одновременно присутствует и первое, и второе, и третье.

Выбор успешной концепции не менее важен, чем подбор подходящего места или поиск источников финансирования *проекта*. Степень риска снижает вхождение в сеть, тиражирующую модель, многократно подтвердившую свою эффективность. Так рождаются франчайзинговые семейства наподобие «Патио Пиццы» или «Якитории». Но такой путь возможен только в том случае, если взят курс на открытие демократичного заведения. Для эксклюзивных же *ресторанов* важно имя владельца – оно становится гарантией качества и обещанием праздника. Детища Андрея Деллоса, Аркадия Новикова, Игоря Бухарова, Романа Рожниковского быстро становятся модными и прибыльными.

В последнее время московская публика стала гораздо притязательнее и разборчивее. Поэтому от новых заведений требуется особое внимание к концепции кухни. Клиентов можно привлечь либо особыми изысками поварского искусства, либо, наоборот, предлагая качественный стандарт: домашняя еда, кофейня, фьюжн и т. д. Самая последняя идея – чайные без десерта, но вприкуску с философией и релаксацией.

Впрочем, независимо от концепции заведения, его менеджмент стремится к одному – росту прибыли. Он достигается двумя способами: уменьшением расходной части и повышением оборота за счет посещаемости.

- Самое ценное у *ресторана* – место, брэнд и клиенты, – утверждает Валерий Максимов.
- Его успех зависит от постоянных гостей, тех, кто, заплатив один раз, приходит ещё и ещё.

### Кадровый голод

Другая половина секрета успеха ресторанный *бизнеса* кроется в таком понятии, как сервис. Или, точнее, в кадрах.

- Официант должен быть любезен, учтив, аккуратен, знать два-три языка и разбираться в том, что клиент заказывает, – определяет уровень своих требований Антон Табаков. – Я сравниваю наших поваров, официантов с их коллегами за рубежом – у нас много возможностей для самосовершенствования. Маленькие западные ресторанички меня поражают тем, что ужин на 200-300 человек буквально за полчаса качественно готовят двое или трое поваров. У нас в таких случаях говорят: «Нам нужно пять или шесть человек». Отличие западных работников от российских именно в мотивации: за рубежом каждый официант настроен на то, чтобы его заведение получило признание и увеличило прибыль. Чтобы так работать, важно понимать, о чем тебя спрашивает клиент и что ты делаешь на самом деле. Большинство же наших официантов механически отвечают клиенту «да», даже не пытаясь выяснить его потребности. Предположим, клиент просит чего-нибудь легкого – скажем, телятины. Толковому официанту не придет в голову предложить в ответ фасолевый суп со свининой.

Спрос на профессиональных официантов сегодня превышает предложение. Ряд сетей – «Макдоналдс», «Ростикс», Ассоциация «Веста-Центр Интернешнл» («Якитория» и «Ги-но Таки») – решают эту проблему с помощью собственных школ. Но картина в целом от этого не меняется. Выпускники корпоративных школ обычно подготовлены для работы по определенной системе и с трудом адаптируются в других *ресторанах*.

Еще сложнее ситуация с управленческими кадрами.

– У нас есть человек, целенаправленно занимающийся хэд-хантингом, – рассказывает Валерий Максимов. – Грамотных ресторанных управленцев сегодня не хватает – в России нет специализированных учебных заведений, которые готовили бы специалистов такого уровня. Поэтому директора *ресторанов* в основном вырастают из менеджеров залов, официантов, барменов, не имеющих достаточных возможностей для своего дальнейшего профессионального развития.

Собственники стремятся удержать опытных специалистов высокими зарплатами и возможностью развивать новые *проекты*. Топ-менеджер в известном московском заведении получает \$7-10 тыс. в месяц. Но, как правило, директора *ресторанов* и сами крайне неохотно меняют место работы: есть опасность не вписаться в рамки новой концепции, не поладить с хозяевами нового заведения.

Валерий Максимов, генеральный директор «Яра», в управлении своим *рестораном* ориентируется на методы, разработанные знаменитым французом Аланом Дюкассом. Он даже пригласил специалистов из его компании провести несколько тренингов для своего персонала. Но какие бы эффективные управленческие ноу-хау не внедрились в ресторанный бизнес, полностью поручить *свой бизнес* заботам наемного менеджмента владельцу *ресторана* сложнее, чем на других рынках.

– Ни один менеджер или управляющий не будет столь же заинтересован в конечном результате, как собственник, вложивший в дело ноу-хау, деньги, время или все вместе взятое. Пока же персонал *готов* лишь хорошо исполнять свои обязанности, – считает Антон Табаков. Его мечта – креативные сотрудники, *готовые* вносить предложения по рационализации работы. Например, вводить в меню новые блюда, позволяющие экономнее расходовать продукты. На каждом технологическом этапе можно найти способ работать более эффективно. Вот тогда появятся люди, которые втроем будут обслуживать 100 человек.

Правда, скорее всего в этот момент свободных ниш в Москве уже не останется. И 10% прибыли будет верхом устремлений. Как на Западе...

На такой результат может рассчитывать *ресторан* демократичного класса на 60-80 посадочных мест, со средней загрузкой одна-две посадки в день. В таком случае за 12 часов работы *ресторан* посетят от 60 до 160 человек.