



Бизнес-план открытия ресторана в Москве
ДЕМО-ВЕРСИЯ

Директор аналитического отдела
Филатов Д.В.

Коммерческий директор
Веселкова Ю.В.

Менеджер проекта
Зинина И. В.

Санкт-Петербург
18.07.2005

© BusinessVision (ООО «Ариадна-консалтинг», АНО «Центр интернет-технологий»). Данный материал предназначен для частного использования. Цитирование, копирование, публикация, продажа, рассылка по электронной почте, а также распространение другими средствами всего или части данного материала запрещены. Данные ограничения распространяются также на демонстрационные и сокращенные версии документов. Любые исключения из данных правил возможны только путем получения письменного разрешения от компании BusinessVision.

Информация данного отчета предоставляется без каких-либо гарантий.

BusinessVision (ООО «Ариадна-консалтинг», АНО «Центр интернет-технологий») не несет ответственности за любой вред моральный или материальный понесенный в результате использования данной информации.



Оглавление

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА	3
КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	4
ОБЗОР РЫНКА РЕСТОРАНОВ МОСКВЫ	5
КЛАССИФИКАЦИЯ РЕСТОРАНОВ	6
ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ	9
НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ КУХНИ	10
ОСНОВНЫЕ ИГРОКИ	11
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА	13
ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА	15
ЮРИДИЧЕСКИЕ И ТЕХНИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОТКРЫТИЯ РЕСТОРАНА	16
МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЗАВЕДЕНИЯ	19
МЕДИА-ПЛАН ПРОДВИЖЕНИЯ РЕСТОРАНА	22
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ СПОСОБА ПРОДВИЖЕНИЯ ЗАВЕДЕНИЯ И АДАПТАЦИИ К КОНКРЕТНОМУ ПРОЕКТУ	23
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ	30
ПОИСК ПОМЕЩЕНИЯ	30
ПЕРСОНАЛ	31
ОБОРУДОВАНИЕ	36
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ РЕСТОРАНА И АДАПТАЦИИ ПОД КОНКРЕТНУЮ КОНЦЕПЦИЮ	38
ПОСТАНОВКА СИСТЕМЫ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ	40
ОСНОВНЫЕ ПОСТАВЩИКИ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ РЕСТОРАНОВ	43
ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	49
СПИСОК ТАБЛИЦ И ДИАГРАММ	49
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	50
ЧТО НАС ОТЛИЧАЕТ	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	52



РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Данный бизнес-план является типовым проектом открытия ресторана в Москве. Для расчетной части проекта принята следующая модель типового ресторана (в дальнейшем – “типовой ресторан”):

- 100 посадочных мест (25 столиков);
- площадь - 400 кв.м.;
- средняя ценовая категория (средний чек – 30 долларов);
- кухня – европейская (как наиболее распространенная);
- расположение – в пределах Садового Кольца, на оживленных, но не центральных улицах, поблизости от крупного бизнес-центра.

Выбор заведения именно такой категории обусловлен потребностями рынка. Именно небольшие рестораны средней ценовой категории в настоящее время являются наиболее востребованными и рентабельными.

Минимальная рентабельность в ресторанном бизнесе составляет 20%, средняя — около 25%, а в случае успеха она может достигать 50–60%. Средний срок окупаемости – 1,5-2 года. Конкурентным преимуществом данного ресторана будет уровень цен и месторасположения, что совместно с активной PR-кампанией позволит выйти на высокие показатели посещаемости уже в первые 2-3 месяца.

Размер первоначальных инвестиций по проекту составляет 1 080 000 долларов.

Рентабельность проекта составит 17-19%.

Предполагаемые сроки окупаемости составят 2 года.

Срок реализации проекта составляют 6 месяцев (от регистрации предприятия и заключения договора аренды до открытия заведения). Время, затраченное на поиск помещения в данный период не входит, т.к. сильно зависит от удачи и случая и может значительно отсрочить начало реализации проекта.

Т.к. данный бизнес-план является типовым, то он предполагает доработку под каждый конкретный проект. В связи с этим многие разделы документа состоят из следующих логических частей:

- 1) общая информация о каждом этапе реализации проекта;
- 2) пример расчетов основных затрат на проект типового ресторана;
- 3) рекомендации по адаптации расчетов для конкретного проекта (что следует учитывать и как производить расчеты).

Информация, относящаяся к пунктам 1 и 3, в бизнес-плане взята в рамку для облегчения восприятия информации.



В дополнение к бизнес-плану прилагаются приложения в формате Excel, включающие:

- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о движении денежных средств;
- структура первоначальных затрат.

Все приложения рассчитаны для типового ресторана.

Консалтинг в области бизнес-планирования

Компания BusinessVision предлагает консалтинговую поддержку в области бизнес-планирования. Если Вам необходима доработка данного бизнес-плана, дополнительная маркетинговая и или иная информация, пожалуйста, обращайтесь!

Будем рады быть Вам полезными!

Менеджер проекта: Зинина Инна



Основные игроки

На рынке демократических ресторанов очень трудно выделить несколько ключевых игроков. Это, прежде всего, связано с большим количеством сегментов, которых данный рынок включает. У всех заведений, претендующих на лидерство в том или иной среднеценовом формате, есть общие характеристики: они либо относятся к сетям либо открыты именитым ресторатором.

Имя ресторатора играет значительную роль в ресторанном бизнесе, особенно в сегменте дорогих и элитных заведений

Имя ресторатора, открывающего заведение, имеет особое значение в ресторанном бизнесе. По словам одного известного ресторатора, открытие ресторанов "высокой" кухни приносит рестораторам славу, а открытие демократических ресторанов – деньги. Рынок дорогих ресторанов естественно ограничен не слишком большим количеством людей, которые могут себе позволить посещать подобные заведения, в то время как демократический сегмент в этом отношении наиболее перспективен. Кроме того, открытие демократического заведения – задача не менее легкая, чем открытие дорогого ресторана. Поэтому неудивительно, что в последние годы именитые рестораторы все больше проектов реализуют именно в демократическом формате.

К наиболее известным рестораторам на рынке относятся:

- Аркадий Новиков (более 40 ресторанов, включая "Ваниль", "Сирену", "Белое солнце пустыни", "Сыр", "Царская охота", "Три пискаря". Демократические заведения – сеть трактиров "Елки-Палки");

- Андрей Деллос (рестораны "Пушкинь". Демократические заведения – рестораны "Му-Му", "Шинок", "Бочка");

- Дмитрий Немировский ("Япона-мама", "Красный");

- Игорь Бухаров, Роман Рожниковский ("Ностальжи", "Репортер");

- Система "Ромашка" ("Чайна-Таун", "Джон Булл Паб", "Пикадилли");

- Татьяна и Валерий Курбатские ("Марио").

Аркадий Новиков – один из самых авторитетных рестораторов столицы. На его счету около 40 открытых заведений разных форматов от демократических "Елки-Палки" до элитной "Ванили".

Краткое резюме.

Год рождения: 1962

Образование: Академия народного хозяйства им. Плеханова, факультет экономики общественного питания.

Профессиональный опыт: начинал свою карьеру поваром в ресторане "Университетский", в 1990 году работал шеф-



поваром в "Хард-рок кафе", открытом Стасом Наминым в Зеленом театре ЦПКИО им. Горького. В 1992 году открыл свой первый ресторан "Сирена". Участвовал в создании ресторанов "Царская охота", "Белое солнце пустыни", "Кавказская пленница", "Гранд-опера", "Узбекистан", "Сыр", "Ваниль", "Япона Мама", "Бисквит", а также чайханы "Кишмиш" и трактиров "Елки-Палки".

"Елки-Палки" – единственный на сегодняшний день демократический ресторан в коллекции Аркадия Новикова. Сеть трактиров "Елки-палки" создана в 1996 году. На сегодняшний день насчитывает 24 заведения в Москве и по одному в Петербурге и Ростове-на-Дону. Управляет сетью ЗАО "Ланч", учрежденное, по данным Московской регистрационной палаты, Аркадием Новиковым, Вадимом Никитиным и Михаилом Тужилкиным. Средний чек здесь составляет \$12-15, а основной аудиторией заведений являются люди с доходом от 600\$ в месяц.



ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Таблица 3: Этапы реализации бизнес-плана

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 обеспечению объекта) СЭС (заключение экологической экспертизы)
3		
4		
5		
5.1		
5.2		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12*		
13		
14		
15		
16		
17		
18		

*Поиск и набор сотрудников следует начинать проводить уже на этом этапе. При этом ключевые позиции, такие как управляющий и шеф-повар, должны быть заполнены заранее, желательно на этапе 5

**В зависимости от имеющихся позиций



ЮРИДИЧЕСКИЕ И ТЕХНИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОТКРЫТИЯ РЕСТОРАНА

Оформление и получение всей разрешительной документации для открытия ресторана – одна из наиболее трудоемких задач. Все юридические формальности, соблюдение которых немаловажно при открытии ресторана, можно разделить на несколько групп:

1) Регистрация предприятия.

Наиболее распространенными в общественном питании являются 2 формы предприятий: общество с ограниченной ответственностью (ООО) и предприятие без образования юридического лица (ПБОЮЛ). Процедура регистрации занимает от 2 недель до 1 месяца. Регистрация предприятия является первым этапом юридических формальностей, т.к. без неё невозможно дальнейшее получение необходимых разрешительных документов.

2) Заключение договора аренды или покупки помещения в собственность.

3) Согласование перепланировки (если требуется). Очень трудно найти помещение, которое в своем первоначальном виде подходило бы под нужды ресторана, поэтому необходимость перепланировки возникает в большинстве случаев. Стоимость услуг по согласованию перепланировки помещения зависит от площади помещения от сложности перепланировки. Данная процедура включает услуги по согласованию, изготовление необходимой для этого проектной документации и официальные платежи в согласующие инстанции.

4) Составление разнообразных проектов обычно включает следующие их виды:

1. Архитектурный проект (в случае, если здание под ресторан реконструируется или строится заново);

2. Дизайн-проект включает в себя почти 20 проектных документов, а именно:

Обмерный план

План демонируемых перегородок с привязками

План возводимых перегородок с привязками

Отметки высот потолков и привязки

План раскладки полов

План светильников и выключателей

План розеток и слаботочных систем

План расположения сантехники с привязками

План расположения и открывания дверей

Расположение и привязки теплых полов

План расстановки мебели

**Согласование
всех
юридических
формальностей и
получений всех
необходимых
лицензий могут
занять от 2 до 5
месяцев**



Необходимые узлы и разрезы
Развертки
Спецификация отделочных материалов
Спецификация напольных покрытий
Спецификация светильников
Спецификация сантехники
Спецификация дверных проемов
Спецификация предметов мебели

**Сроки
изготовления
дизайн-проекта
в среднем
составляют 2
месяца**

Затраты: в Москве у начинающего дизайнера-одиночки дизайн-проект может стоить \$20-30 за 1 кв.м. проектируемой площади. У фирм возможно заказать дизайн-проект не дешевле \$40 за 1 кв.м. Именитые фирмы и дизайнеры берут от \$100 за 1 кв.м.

3. Технологический проект

Технологический проект создается в системе AutoCAD и по желанию изображается в 3D-графике. Проект включает в себя решения всех помещений будущего ресторана, план расстановки технологического оборудования с учетом технологических и санитарных правил и создание технологической документации для утверждения в СЭС. Часто при поставке оборудования проект делается на бесплатной основе, но также можно заказать готовый проект и поискать оборудование самостоятельно. В этом случае его стоимость колеблется в районе 5-9 евро за квадратный метр. ТП крайне важен для того, чтобы свети к минимуму возможные ошибки на этапе планирования, а также для оптимального выполнения всех работ, связанных с электрикой, водоснабжением, канализацией и вентиляцией. ТП сделает общую картину реконструкции всего помещения максимально ясной по перечню выполняемых работ и по необходимым материальным затратам.

4. Проект вентиляций

5. Проект коммуникаций

5) Получение разрешения на предоставление услуг общественного питания. Для его получения необходимо предоставить следующий пакет документов:

1. Учредительные документы организации.
 2. Договор аренды или свидетельство о собственности на помещение.
 3. Заключение СЭС.
 4. Заключение УГПС (пожарная служба).
 5. Карточка учета ККМ.
 6. Договор на вывоз мусора
- б) Получение лицензии на розничную торговлю алкоголем. Часто получение алкогольной лицензии по

**При желании
решение всех
юридических
вопросов можно
передать
компания,
занимающейся
ресторанным
консалтингом.
Это будет менее
трудоемко, но
более дорого**



времени совпадает с получение разрешения на предоставление услуг общественного питания, т.к. необходимый пакет документов весьма схож:

1. Ассортиментный перечень в 3-х экземплярах.
2. Санитарный паспорт на объект.
3. Договор на дезинфекцию (насекомые) и дератизацию (грызуны)
4. Дез-журнал, зарегистрированный в СЭС.
5. Медицинские книжки на всех сотрудников ресторана.
6. Договор на вывоз мусора
7. Свидетельство о регистрации организации.
8. Договор аренды.
9. В случае перепланировок и проведения реконструкций объекта - согласованный с СЭС проект такой перепланировки (реконструкции)
10. Заключение СЭС на открытие объекта.

Таблица 4. Основные затраты на юридические формальности при открытии ресторана

Статья затрат	Примерная стоимость, долларов
Регистрация предприятия	100-500
Согласование перепланировки	5 000-10 000
Дизайн-проект*	8 000-40 000
Технологический проект*	2 800-48 000
Получение лицензий	500-1 000
Итого	16 400-99 500

*расчет стоимость приведен для заведения площадью 400 кв.м.



Медиа-план продвижения ресторана

Таблица 5: Медиа-план продвижения ресторана

Вид рекламы	Срок размещения	Примерная стоимость, долларов	Примечание
Первоначальное продвижение			
Наружная реклама (билборды)	1-3 месяца	Изготовление: 2 000 Размещение: 1 000 долл./мес. Итого: 12 000-20 000	Следует размещать как минимум 4 билборда неподалеку от заведения
Печатные СМИ			
Интернет-сайт			
Интернет-реклама			
Торжественное открытие			
Радио			
Реклама внутри ресторана (листовки)			
Итого первоначальная раскрутка			
Наружная реклама (билборды)			
Интернет-сайт			
Рекламные акции			
Сувенирная продукция			
Итого дальнейшая рекламная поддержка			



ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

В данной части приводится типовой финансовый план ресторана для заданной модели. Расчет себестоимости, ожидаемой прибыли и рентабельности заведения приводится в Приложении 3.

Дадим основные определения используемых финансовых показателей.

Выручка – общие денежные поступления от работы заведения. Фактическая выручка ресторана ежедневно снимается с кассы в конце рабочего дня и суммируется за определенный период. Расчет прогнозируемой выручки производится по следующей формуле:

Количество посетителей в день*средний чек*количество дней

Количество посетителей считается в среднем за неделю, т.к. в зависимости от целевой аудитории и месторасположения заведения количество посетителей в будние и выходные дни может значительно отличаться.

Себестоимость – затраты на организацию производственного процесса и продаж.

Себестоимость продаж – затраты на приобретение продуктов питания и напитков. Может разбиваться на отдельные позиции при необходимости, а именно:

Себестоимость продуктов – затраты на приобретение продуктов для приготовления блюд.

Себестоимость бара – затраты на приобретение алкогольных и безалкогольных напитков.

К производственному персоналу относятся работники кухни и уборщики.

Валовая маржа – рассчитывается как разница между валовой прибылью и себестоимостью.

Административные расходы включают следующие позиции:

- зарплаты административного персонала
- арендные платежи (в случае аренды)
- эксплуатационные услуги (свет, вода, вентиляция, амортизация)
- расходы на электроэнергию



- коммерческие расходы (маркетинг, реклама, продвижение)
- единый налог (6,66% с оборота, т.к. большинство ресторанов работают по упрощенной системе налогообложения)
- прочие расходы



ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Список таблиц и диаграмм

Таблица 1. Динамика московского рынка общественного питания	5
Таблица 2. Динамика доли посетителей мест общественного питания (искл. столовые и буфеты)	9
Таблица 3: Этапы реализации бизнес-плана	15
Таблица 4. Основные затраты на юридические формальности при открытии ресторана.....	18
Таблица 5: Медиа-план продвижения ресторана	22
Таблица 6. Рейтинги печатных изданий В Москве, 1 квартал 2005г.....	25
Таблица 7. Объем ежедневной аудитории крупнейших.....	26
Таблица 8. Взаимосвязь качества кухни и обслуживания с восприятием ресторана клиентом ...	28
Таблица 9. Рекламная кампания продвижения типового ресторана	29
Таблица 9. Арендные ставки на коммерческую	30
Таблица 10. Количество образовательных учреждений и выпускников по специальностям ресторанный бизнес	32
Таблица 11. Штатное расписание для ресторана на 100 посадочных мест	36
Таблица 12. Примерный перечень необходимого оборудования для ресторана*	37
Таблица 13. Стоимость программного обеспечения ресторана*	41
Диаграмма 1. Критерии выбора ресторана "высокой кухни"	6
Диаграмма 2. Структура рынка ресторанов Москвы по среднему чеку, 2004г	7
Диаграмма 3. Рейтинг популярности национальной кухни в Москве, 2004г.	10
Диаграмма 4. Способ выбора ресторана	19
Диаграмма 5. Критерии выбора ресторанов.....	20
Диаграмма 6. Источники информации о ресторанах	20
Диаграмма 7. Пользователи Интернета среди целевой аудитории ресторанов	24
Диаграмма 8. Как посетители добираются до ресторана.....	27
Диаграмма 9. Зарплаты на вакансию управляющего в Москве, 2004г.....	33
Диаграмма 10. Зарплаты на вакансию шеф-повара в Москве, 2004г.	34
Диаграмма 11. Зарплаты на вакансию официанта в Москве, 2004г.	35



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Что нас отличает

Сегодня любая компания может получить информацию с помощью профессиональных исследователей двумя способами:

1. Заказать проведение исследования.
2. Купить готовый отчет по интересующей тематике.

Отличия 2 вариантов по наиболее важным для Заказчика критериям представлены в таблице:

	<i>Заказное исследование</i>	<i>Инициативное исследование</i>
ТЗ	Составляется Заказчиком	Составляется исследователями
Право собственности на использование результатов	У Заказчика	У исследователей
Сроки исполнения	От 1 недели до нескольких месяцев	Готовый отчет
Стоимость работ	В среднем \$5000-\$25000	В среднем \$300-\$5000

Таким образом, заказное исследование проводится, исходя из потребностей конкретной компании, Заказчик с первого и до последнего дня в праве контролировать процесс и, как правило, заранее знает, какой продукт ожидает его на выходе. В то же время, стоимость работ в разы превышает стоимость готовых отчетов по интересующему Заказчика рынку. Низкая стоимость готовых отчетов обусловлена **не низким** качеством продукта, а тем, что исследователь в праве продавать отчет неограниченному кругу лиц, но и Заказчик в этом случае чаще всего приобретает «кота в мешке», не имея возможности влиять на ТЗ и на исследовательский процесс.

ИК «BusinessVision» разработала новый механизм сотрудничества с клиентами. Наше руководство прекрасно понимает, что зачастую требуемого бюджета на проведение исследования у Заказчика просто нет. Наш механизм позволяет получать необходимую информацию по стоимости готового отчета, при этом каждому Заказчику дает уверенность в продукте, который он приобретает (принцип, действующий на сегодня исключительно в случае с Заказным исследованием). Это система «готовый отчет на заказ», предполагающая возможность корректировки ТЗ до момента старта инициативного проекта, выбор варианта предоставления данных в ходе проекта, доработку вышедшего отчета. Таким образом, работая с нами, у Вас всегда есть возможность максимально уточнить данные, получить их в нужном формате, дополнить отчет информацией, которая Вам необходима.

1. **Если** у нас на сайте или на сайте наших партнеров Вы **обнаружили отчет, который Вас заинтересовал**, Вы можете позвонить нам и задать любой интересующий Вас вопрос по отчету, получить подробное описание данного отчета.



2. **Если Вы планируете приобрести** более 1 отчета нашей компании, Вы можете позвонить нам и узнать, какую скидку в зависимости от объема Вы получите.
3. **Если Вы не увидели в описании отчета раздела**, который Вам необходим, свяжитесь с нами и сообщите об этом. В течение 24 часов мы сообщим, сможем ли мы в рамках этого отчета предоставить Вам нужную информацию.
4. **Если Вы приобрели отчет**, но для Вас неудобен формат предоставления данных (например, отчет представлен в виде диаграмм, в то время как Вы лучше воспринимаете данные в табличном виде), когда мы свяжемся с Вами для выяснения Вашего мнения, не забудьте сказать нам об этом. Специалисты нашей компании сделают любую необходимую доработку отчета, как с точки зрения оформления, так и с точки зрения содержания.
5. **Если Вы регулярно пользуетесь** (или планируете пользоваться) **аналитическими материалами**, сообщите нам о том, какие рынки Вас интересуют, какого рода информация Вам необходима. При подготовке нового проекта мы всегда опрашиваем всех заинтересованных в отчете клиентов, делаем корректировку, исходя из их пожеланий. Это позволяет нам делать отчет, удовлетворяющий потребности наших Заказчиков.



ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Приложение 3 приведено в формате Excel, которое высылается в месте с основной частью отдельным файлом.

