

Елена Горелкина

КУПИТЬ РЕСТОРАН ПРОДАТЬ РЕСТОРАН



Издательство: Вершина
2007 г.

Книга дает начинающим предпринимателям реальное представление о ресторанном бизнесе и помогает сделать принципиально важные шаги по созданию своего предприятия питания. Как открытие ресторана, так и его продажа - серьезные проекты, которые требуют большого профессионализма и опыта. Реальные истории рестораторов, собранные автором и включенные в эту книгу, дают возможность хотя бы отчасти воспользоваться чужим опытом и избежать многих ошибок.

ВВЕДЕНИЕ. Стать владельцем ресторана

○ **Глава 1. САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА «ДО СТАРТА»: ОЦЕНКА МЕСТА И КОНКУРЕНТОВ**

1. Выбор места
2. Статистические методы
3. Гипотетические методы
4. Методы конкурентной разведки для оценки деятельности похожих предприятий
5. Приобретение информации у государства

- 6. Покупка данных у исследовательских организаций
- **Глава 2. ВЫБОР МЕЖДУ ТРЕМЯ ФОРМАМИ**
 - 1. Общепит собственными силами
 - 2. Плюсы приобретенного бизнеса
 - 3. Как оценивают гудвилл
 - 4. Зачем нужно оценивать гудвилл?
 - 5. Ресторан во франчайзинге
- **Глава 3. НУЖЕН ЛИ КОНСАЛТИНГ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ?**
- **Глава 4. ВЫБОР ПОМЕЩЕНИЯ ДЛЯ РЕСТОРАНА**
 - 1. Купить или арендовать?
 - 2. У кого приобретать или арендовать?
 - 3. Технические требования к помещению
 - 4. Официальные регулирующие документы
 - 5. Требования к размещению
 - 6. Требования к условиям работы в производственных помещениях
 - 7. Требования к устройству и содержанию помещений
 - 8. Общие требования к предприятиям общественного питания
- **Глава 5. ВЫБОР КОНЦЕПЦИИ РЕСТОРАНА И ЕГО НАЗВАНИЯ**
 - 1. Как рождается концепция ресторана?
 - 2. По аналогии
 - 3. По ощущению пустоты в нише
 - 4. Под образ клиента
 - 5. По возможностям конкретного места
 - 6. По соображениям моды
 - 7. По модели сети
 - 8. Как найти название для ресторана
 - 9. Какие бывают названия
- **Глава 6. ВЫБОР ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ РЕСТОРАНА**
 - 1. Кейс: оборудование для сети кафе «Розарио»
 - 2. Решение первое: компания «Кухмистр»
 - 3. Решение второе: компания «МБР»
 - 4. Оборудование и программное обеспечение
 - 5. Тепловое оборудование
 - 6. Профессиональные плиты
 - 7. Холодильное оборудование
 - 8. Посуда для сервировки стола
 - 9. На чем можно сэкономить в отношении посуды
 - 10. Что отличает дорогую посуду от дешевой
 - 11. Автоматизация учета в ресторане
- **Глава 7. ПОЧЕМУ РЕСТОРАНЫ ЗАКРЫВАЮТСЯ?**
 - 1. Невыгодное местоположение
 - 2. Финансовые сложности владельцев
 - 3. Разногласия между собственниками
 - 4. Проблемы с недвижимостью
 - 5. Усталость или нехватка времени
 - 6. Вред, нанесенный конкурентами
 - 7. Усталость клиентов от многократно повторенной концепции
 - 8. Завышенные притязания собственника
 - 9. Слабый менеджмент

10. Невозможность решения технических проблем
 11. Противоречия внутри системы
 12. Развитие городской инфраструктуры
 13. Политические конфликты
- **Глава 8. ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕСТОРАНА ПРИ ПРОДАЖЕ**
 1. Как влияет на продажу месторасположение ресторана
 2. Помещение
 3. Разрешительная документация
 4. Бренд
 5. Команда
 6. Правильное информирование покупателя
 - **Глава 9. ЮРИДИЧЕСКИЕ И ФИНАНСОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ СДЕЛОК ПО ПЕРЕДАЧЕ БИЗНЕСА ПИТАНИЯ ДРУГОМУ СОБСТВЕННИКУ**
 1. Юридическая экспертиза
 2. Определение стоимости компании
 3. Разработка стратегии продажи
 4. Разработка плана коммуникационной кампании
 5. Оценка бизнеса
 6. Как оценивают нематериальные активы (гудвилл)
 7. Оценка разности стоимости компании и рыночной стоимости всех ее активов
 8. Бухгалтерский учет гудвилла
 9. Роль гудвилла в стоимости компании
 - **Глава 10. ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**
 - Мифы о продаже собственного бизнеса
 - ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Стать владельцем ресторана

Кто способен стать успешным ресторатором? Мы говорим о людях, которые могут не просто работать в ресторанном бизнесе, а запускать в жизнь эффективные проекты, связанные с общепитом. Это увлеченные владельцы, для них ресторан – не просто объект вложения денег, управлять которым будут другие, а интересный бизнес. Ресторанное дело – особенная сфера, и лидер здесь тоже должен обладать особенными свойствами. В первую очередь, он должен быть готов к риску. Эта область деятельности характерна тем, что здесь нельзя досконально рассчитать успех. Но на риск нужно идти не дрожа от страха, а с оптимизмом глядя в будущее и творчески осмысливая труднейшие задачи. Рождение ресторана, по мнению известного ресторатора Александра Затуливетрова, делится на несколько этапов: «Первый – разработка концепции, идеи. Главное, увидеть этот ресторан во сне и поверить в него. Я никогда не соглашусь быть управляющим или директором ресторана, в успех которого не верю. Это творческий и очень интересный этап, когда ты живешь одной идеей, мысленно заходишь в этот ресторан, пробуешь возможную кухню... Потом начинается самый нервный период – реализация, запуск проекта. И здесь спать уже невозможно, потому что надо следить за каждой мелочью. В целом у рестораторов Санкт-Петербурга одна болезнь – они боятся риска. Именно этим вызвано появление огромного количества ресторанных клонов. Яркий пример – суши-бары, количество которых в Питере, наверное, уже

превышает количество суши-баров во всей России. Слава богу, сейчас пошел на спад бум итальянских ресторанов, эстафету у которых принимают демократичные рестораны с модным современным интерьером, невысокими ценами и большими порциями. 90 % таких заведений я считаю “мертворожденными”: в их основе, как правило, нет ни идеи, ни финансового анализа. Схема “проходимое место, модный дизайн, большие порции по низким ценам” работает только в первое время, до появления нового ресторана-клона, куда перемещается вся публика, после чего заведение тихо умирает... А владельцы не могут понять, что произошло, ведь они делали все так же, как их более успешные конкуренты».

Все, от начала и до конца, от концептуальной идеи до ручек в туалетной комнате ресторатор продумывает сам, во всем участвует лично (если, конечно, ему интересен конечный результат). Успех сопутствует увлеченным, и об этом говорят все исследования. Как правило, это люди образованные, знающие себе цену и не имеющие пределов самовыражения в ресторанном деле. Они готовы как получать награды в престижных конкурсах и выходить на сцену под аплодисменты, так и помогать своим официантам обслуживать посетителей в горячее время. Они занимаются тем, что на текущий момент особенно важно для дела. Так происходит во всем мире, а не только в нашей стране, известной своими административными барьерами и дороговизной всех составляющих бизнеса питания в крупных городах. Приведу рассказ Джойс Дитрич, владелицы нескольких ресторанов в Америке: «Решение открыть ресторан подобно решению жениться или завести ребенка. Вы так себя и почувствуете, как только начнете над этим работать, – словно вы стали отцом или мужем. Теперь все то время, которое вы тратили на отдых, придется отдавать работе, а ваш сон сократится на несколько часов. Конечно, свадьба или появление в семье младенца – о, как это замечательно, как прекрасно! Однако возникает необходимость менять пеленки, постоянно убирать в доме, заниматься очень прозаическими вещами. Так и с рестораном. Казалось бы, иметь ресторан – гламурно и престижно... Однако каким бы обученным ни был персонал, сколько бы денег ни было вложено, ресторан требует совершенно негламурной работы со стороны собственника.

Я никогда не забуду открытие своего первого ресторана. Как я уставала выносить эти огромные 50-литровые мешки с мусором! Как сломалась посудомоечная машина и ресторан пришлось закрыть на пару дней – в Филадельфии, в августе! Закрывая глаза, я видела, как темно-коричневый сок от консервированных бобов брызжет на мою белую футболку, а я все открываю и открываю банки... Конечно, для создания ресторана необходимо образование. Я получила степень MBA в известной школе Wharton. Затем, до того, как прийти в ресторанный бизнес, занималась развитием нескольких брендов в пищевой сфере (отмечены в Fortune 500). Не говоря уже о разных необходимых тонкостях, которые следовало выяснять заранее. Мне пришлось изучить науку о создании и управлении ресторанами, хотя нас ориентировали на мультимиллионный бизнес. Не могу сказать, что главным образом мне помогло именно обучение в Wharton. Скорее, я благодарна за это Администрации малого бизнеса Америки, которая научила меня нескольким очень важным вещам. Например, тому, что быть ресторатором – значит в полной мере быть человеком Возрождения. Мне пришлось быть архитектором, прорабом, кадровиком, секретарем, дизайнером, маркетологом, декоратором интерьеров, PR-сотрудником и коучем в одном лице. Если у вас нет этих навыков, пусть ими владеют партнеры. А еще лучше – окончите курсы, чтобы ваши деньги не уплывали из-за отсутствия необходимых знаний. Если вы не будете говорить со строителями на их языке, они потратят больше ваших денег, чем могли бы. Если вы не будете хорошим менеджером по персоналу, вам не набрать сильную команду».

Если такова реальность для западных рестораторов, у которых за спиной десятилетиями налаживаемая схема взаимоотношений с клиентами, с властью, с поставщиками и т. д., то что же говорить о нашей стране? Здесь, с одной стороны – бизнес питания развивается семимильными шагами, с другой – испытывает серьезное давление со стороны государства, с третьей – институт его перехода из рук одного собственника в руки другого не отлажен из-за все еще теневого характера деловых отношений. Мало того что ресторатору приходится во все вникать самому, так еще и в некоторых сложных вопросах он двигается совершенно вслепую. Прояснить суть этой сферы предпринимательства, сделать обзор первых и необходимых шагов по созданию своего ресторана – одна из главных целей книги, которую вы держите сейчас в руках.

Что необходимо освоить самостоятельно, а что можно отдать на аутсорсинг? В условиях стремительно растущей конкуренции это далеко не праздный вопрос. Обращаться ли к платным консультантам? Нанимать ли брокера для продажи? В конечном счете каждый ресторатор решает эти вопросы для себя сам, но возможно, эта книга поможет вам принять решение более осознанно. В ней приводятся справочные материалы и предлагаются методы, которые вам предстоит реализовывать на практике.

Хотелось бы внести некоторое уточнение: купить действующий ресторанный проект с многолетней позитивной историей и разрабатывать его в том же виде – в России пока еще редкость, есть лишь единичные случаи такой практики. Когда покупается ресторан, речь скорее идет о функциональной матрице для него, на которую новый собственник наложит свою концепцию, свое видение интерьера, свои особенности управления, учета, снабжения и пр.

Книга не дает ответа на вопрос «как стать успешным ресторатором?». Как уже отмечалось, успешность – свойство натуры предпринимателя и мера его трудолюбия. Но здесь описаны необходимые шаги для организации бизнеса питания, которые помогут сделать мечту об успехе собственного ресторана более осязаемой. Кроме того, в каждой главе приведены реальные истории успешно работающих в ресторанном бизнесе профессионалов из Москвы, Санкт-Петербурга, других городов России и мира. Они успешно реализовали свои мечты и нашли прибыльную нишу в ресторанном бизнесе.

Глава 1

САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА «ДО СТАРТА»: ОЦЕНКА МЕСТА И КОНКУРЕНТОВ

«Закажите маркетинговое исследование у специалистов», – такой совет дают начинающим рестораторам в консалтинговых компаниях, инвестиционных и других финансовых организациях. Однако маркетинговые исследования в России сегодня дороги и проводятся, главным образом, в секторе «большой экономики». Это исследования лояльности к определенным маркам, видам продуктов, они могут касаться дорогой недвижимости, рынка массового потребления. Малый и средний бизнес пока еще не в состоянии заказать подобные исследования «под себя», а притязания на открытие ресторана бывают, как правило, именно у предпринимателей такого масштаба.

Между тем заинтересованному будущему владельцу все равно необходимо ответить на ряд вопросов. Вот самые основные из них.

1. Какое место выбрать? Будет ли успешным выбранное мной место?
2. Хорошо ли работают аналогичные концепции в этом городе? Как заранее оценить рентабельность?
3. Не слишком ли велика конкуренция в выбранной нише?

Выбор места

Местоположению ресторана придают особенное значение, так как долгое время это был определяющий фактор успеха – разместиться в центре, встать на перекрестке всех дорог. Выбор места, это, по сути, определение потока людей, которые будут проходить через точку питания. Это ключевая цифра для бизнес-плана и для понимания успешности проекта. Попробуем оценить методики, которые используются для вычисления этого потока.

Статистические методы

Подсчет в толпе. Метод, честно говоря, наивный, но очень популярный. Организатор ресторанного бизнеса берет блокнот и карандаш, становится у двери похожего заведения в равноценном районе и считает, сколько человек проходит мимо в единицу времени. Затем по визуальным признакам (одежда, аксессуары) он вычисляет и записывает тех, кто мог бы потенциально стать клиентом его заведения. Позже в бизнес-план попадают три цифры. В колонке «оптимистичная модель» записаны все, кто шел мимо в хорошем пальто, в колонке «реалистичная модель» это количество разделено на два или на три, а в «пессимистичной колонке» – на четыре или пять. Если таких заведений в городе еще нет, наблюдатель встает просто в той точке, где присмотрел место своему ресторану. Он подсчитывает количество проходящих людей в течение получаса, часа, в будний день, в день выходной. Затем опять же гипотетически определяет из этого количества процент людей, которые смогут зайти в его ресторан. Вариация этого метода – подсчет машин определенных марок на выбранном отрезке дороги, с которого будет виден ресторан. Надо ли говорить, что метод этот достаточно приблизительный, несмотря на то, что основывается на конкретных цифрах.

Подсчет в «закрытых пространствах». К «закрытым пространствам» можно отнести, например, школы, бизнес-центры, университеты, больницы, предприятия, вокзалы и др., то есть любые организации, где необходим общепит, а все сотрудники, посетители и пациенты могут являться его клиентами. С прогнозированием в таких местах все в порядке, цифры получаются достаточно точными, хотя могут быть скорректированы неожиданными для организатора точки питания факторами. «Закрытые пространства» могут создавать как само количество посетителей, так и «отбирать» их по ряду признаков, например, возрастных и социальных.

История об особенностях ресторанного бизнеса на вокзале

Рассказывает Галина Белоусова, генеральный директор ресторанного холдинга «Трактирный промысел»:

«Я пришла работать в Трест общепита РЖД в 19 лет, пробыла здесь продолжительное время, затем работала в других местах и вернулась на родной вокзал примерно три года назад, уже в качестве руководителя предприятия “Трактирный промысел”. Я преклоняюсь перед теми, кто смог переоборудовать здесь все точки, создать новые и интересные для вокзала форматы за такое короткое время.

У вокзальной системы питания есть свои особенности. Вот, например, наш Московский вокзал в большой мере ориентирован на сообщение с Москвой: для многих горожан ездить в Москву по делам работы – рутина, постоянная необходимость. Такие путешественники вполне состоятельны: это видно по спросу на билеты в элитные вагоны поездов и на дополнительные услуги на вокзале. Конечно, на Московском оправдан и престижный ресторан, и бистро, и кофейня, и пельменная – все форматы, от элитного до наиболее демократичного. Если говорить об общепите на Витебском вокзале, то там публика более простая, и

потребности ее в плане питания не так высоки. Это продиктовано и уровнем жизни тех, кто пользуется этими направлениями, и большим количеством пассажиров из пригородов, которые приезжают в Санкт-Петербург на работу. Там мы ограничиваемся более дешевыми заведениями, фаст-фудом.

Кроме того, общепит обязан подчиняться ритму жизни вокзала. Огромный приток пассажиров в предпраздничные и праздничные дни, горячий период отпусков и каникул, запуск дополнительных поездов, их отмена в связи с разными обстоятельствами – все это влияет на посещаемость наших точек. Все они работают почти круглосуточно: закрываются лишь на 3 часа ночью, как и само здание вокзала.

В привокзальный ресторан трудно привлечь людей, которые просто идут по улице и никуда не собираются ехать. Зато пассажирам сложно искать другой общепит, кроме вокзального. Вот и получается, что посетительская аудитория у нас замкнута на функции самого вокзала. Мы приспосабливаемся к клиентам и стараемся работать в этих рамках как можно более эффективно»^[1].

К «закрытым пространствам» уместно относить и жилые массивы, коттеджные комплексы, в которых может развиваться общепит. Представление о постоянной аудитории можно получить исходя из количества жильцов этих домов – это не секретная информация. Сейчас рестораны нередко закладываются и в проекты новых домов, строящихся в отдаленных районах города. Этот уникальный опыт есть у строительных компаний, которые уже готовили такие площадки и, возможно, смогут поделиться информацией с будущими арендаторами. Исследовать аудиторию в «замкнутом пространстве» можно не только по критерию количества возможных клиентов. Есть еще и возможность проводить разнообразные анкетирования и опросы на тему «Нужен ли в этом доме ресторан?». Главное, только помнить, что любое афиширование намерений «нажиться» на обитателях «замкнутых пространств» может вызвать у них первоначально негативную реакцию, которая получит нежелательное развитие. Возможна, например, такая ситуация.

История бистро «Тайм» в городе Ильичеве

«Решением исполкома Мариупольского горсовета от 18 августа 2004 года № 342/3 ЗАО «Маркомпрод» было разрешено выполнить реконструкцию помещений гастронома № 94 «Донецк» в предприятие общественного питания типа «Бистро» по проспекту Ленина, 67/30.

Действующими нормативными документами СНиП размещение объектов общественного питания до 50-ти посадочных мест во встроенных помещениях жилых домов не запрещено. В действующем объекте 48 мест. После проведения работ по реконструкции помещений объект общественного питания был принят в эксплуатацию государственной технической комиссией от 6 октября 2004 года. При проведении реконструкции помещений ЗАО «Маркомпрод» были выполнены работы по ремонту жилого дома: ремонт кровли дома, перенос системы отопления, замена канализационных сетей в техподполье и подвода к сантехприборам первого этажа, выделены материалы для остекления оконных пролетов в подъездах и работы по шумоизоляции. Общая сумма затрат составила более 200 тысяч гривен. При выполнении работ по шумоизоляции холодильное оборудование, кондиционеры были вынесены в отдельное пристроенное помещение. В настоящее время предприятием ЗАО «Маркомпрод» принимаются меры по уменьшению шума от работающего вентиляционного оборудования. С заявителями из числа жильцов достигнута письменная договоренность о выполнении данных работ до 1 июня 2005 года. В летний период на отведенной территории перед объектом организована площадка выносной торговли с установкой нового палаточного и технологического оборудования. В объекте общественного питания типа «Бистро» алкогольные и табачные изделия не реализуются. Режим работы самого объекта, выносной торговли и окна «Драйв» установлен до 22.00. Со стороны двора дома оборудована контейнерная площадка с установкой двух контейнеров ЗАО «Маркомпрод» для сбора бытовых отходов, которая, согласно договору, регулярно

обслуживается предприятием КП “Коммунальник”, – пишет первый зам. председателя Жовтневой райадминистрации Г. А. Лопатнюк».

Если даже закрыть глаза на то, что пиво и слабоалкогольные напитки, согласно приведенному тексту, – не спиртное, то вкупе с налаженным «регулярным вывозом ТБО» и «оборудованной во дворе контейнерной площадкой» эти «аргументы» не в состоянии сокрушить вопиющий факт существования в жилом доме ресторана с мощным горячим цехом. В нем, как утверждали жильцы, ознакомившиеся с инвентаризационным планом объекта, установлены две электрические плиты, варочный котел на 80 литров, электрофритюрница, опрокидывающаяся сковорода, жарочный шкаф и прочее электрооборудование. Согласно этому же плану и возможности собственными глазами подсчитать количество потенциальных посетителей (более 20 столиков по четыре места), зал ресторана изначально был рассчитан по крайней мере на 92 посадочных места, но никак не на 48, как утверждается в письме.

С вполне благополучной версией об устройстве ресторана от районной администрации не могут согласиться жители квартир, расположенных непосредственно над заведением, и квартир со второго по пятый этаж третьего подъезда, под которым и расположено основное оборудование горячего цеха. Благостные формулировки официальной версии, изложенной в письме, не в силах заглушить звуки отбиваемого мяса и монотонного гула мощной вытяжки, от которой больше всех страдает квартира № 36, где проживает С. Яруцкая. Благодаря настоятельному требованию ее дочери, Полины Осипенко, 4 апреля 2005 года в квартире № 36 санэпидемстанцией были произведены замеры, согласно которым «...установлено превышение нормативных значений, предусмотренных санитарными нормами... на два децибела»^[21].

Подсчет техническими средствами. Он возможен на сегодняшний день там, где на одном потоке посетителей сходятся интересы сразу нескольких коммерческих предприятий. Яркий пример этому – торговые центры с множеством арендаторов. Владельцы торговых центров устанавливают на входе дорогостоящую систему подсчета посетителей типа Detex Line или CountMax. При помощи инфракрасного излучения она позволяет максимально точно оценить количество входящих в течение любого времени. Эти показатели, как правило, сохраняются в системе управления центром и доступны всем арендаторам. Количество заинтересованных в услугах общепита в таких местах колеблется в пределах 10-15 %. Подобные системы подсчета входящих могут быть установлены на вокзалах, в развлекательных центрах, на стадионах, на рынках и везде, где руководство заинтересовано в эффективных арендаторах. Развивая планы по созданию бизнеса в рамках таких структур, необходимо поинтересоваться, задействована ли уже такая технология.

Гипотетические методы

Они родственны идеям об уровне посещаемости будущего места. Их часто используют люди, которые достаточно уверены в себе и в своих предположениях. Иногда гипотеза – единственный метод, который можно использовать, так как подобное заведение в подобном месте еще не имело прецедентов. Вероятно, так поступали организаторы первых ресторанов в спальнях районах Москвы и Санкт-Петербурга. В таком положении, видимо, находился владелец первого в России японского ресторана. Так приходится начинать работу, если в основе дела лежит идея уникальная – как, например, произошло в компании Dream Dinners в Америке.

История «коммунальной кухни» Dream Dinners, созданной талантливой домохозяйкой

Вот идея, которая в 2002 году с огромной скоростью трансформировалась в деловой успех. Как-то вечером в Сиэтле Стефани Фиршо, прекрасная хозяйка,

устроила кулинарную вечеринку для подружек. Подружки знали о ее поварских талантах, и каждая попросила приготовить ее любимое блюдо, чтобы забрать с собой. Дамы заплатили за продукты, и каждая ушла с увесистым пакетом для своей семьи. На следующий день телефон Стефани просто надрывался: подружки хотели знать, когда можно будет повторить такую чудную вечеринку. Умная хозяйка решила, что настал момент открыть свое дело. К этому времени у нее уже было двое детей, ей только что исполнилось 40 лет. Следует создать кухню, на которой для всех желающих готовилась бы еда впрок. Был найден инвестор, которого заинтересовал этот проект. Предприятие было открыто. Его годовой оборот в 2003 году составил 2,5 млн евро, а в 2004 – 5 млн евро. Спустя только два года с начала открытия уже более 112-ти кухонь Dream Dinners были открыты в форме франчайзинга. За это время у формата по всему миру появилось около сотни конкурентов, но Стефани до сих пор лидирует.

Dream Dinners – инновационная концепция в области приготовления пищи для всей семьи. Она облегчает работу женщины: устраняет планирование меню, посещение магазина, готовку и уборку. Весь процесс, связанный с приготовлением еды, переносится в специально оборудованные кухни-студии. Клиенты Dream Dinners просматривают ежемесячное меню онлайн на сайте dreamdinners.com и выбирают себе обеды. Меню демонстрирует основные блюда, типа флэнк-стейка в корочке из пряностей (это стейк из пашины) или лосося с имбирем и цитрусовым соусом. Клиенты регистрируются, чтобы зайти, когда выбранные блюда будут готовиться на ближайшей к ним кухне.

Это своеобразная кулинарная сессия. Гости приходят в кухню, где их встречает приветливый и квалифицированный персонал. Им показывают все ингредиенты в охлажденном виде, демонстрируют все этапы приготовления блюда. Когда все готово, блюдо упаковывают и снабжают этикеткой со штрих-кодом и соответствующей инструкцией по приготовлению. Весь процесс занимает примерно 2 часа и стоит такой урок 3 доллара (в зависимости от точки – где-то дороже, где-то дешевле). И вот блюда готовы. Гости могут использовать предложенные емкости и пакеты, а могут приносить свои. Все приготовленное тут же подвергается шоковой заморозке. Клиенты берут мясо, гарниры, пироги, салаты и увозят все это домой, чтобы загрузить морозильную камеру. За 2-3 сеанса можно запастись приготовленной едой на целую неделю: блюда постепенно размораживаются и разогреваются. Клиенты считают, что это хороший способ кормить семью, экономя свое время и одновременно обучаясь. Пища, которую делают в Dream Dinners, питательная, не содержит лишних жиров и служит хорошей альтернативой традиционному фаст-фуду. В меню содержатся как классические, так и редкие национальные блюда.

Еда в Dream Dinners оценивается в зависимости от роста потребительских цен, местоположения «фабрики-кухни» и самого меню. Заказ не обязательно стандартный, он учитывает потребности семьи и ее размер. Клиенты могут выбрать любые наименования из 12 разных блюд в ходе одной сессии и заказать требуемое количество на 12, на 6 или на 3 персоны. Причем делается это удаленно, при помощи специальной формы на сайте <http://dreamdinners.com>. Клиент находит на этом сайте ближайший к себе пункт Dream Dinners, выбирает число и время сессии (а они начинаются с 5-6 часов утра, чтобы женщины успели с обедом до начала рабочего дня), и сразу проставляет против желаемых блюд галочки, отмечая нужное количество. Таким образом, и сам клиент знает, в какой момент у него будет обед на всю семью, и менеджер Dream Dinners получает информацию о заказе заранее, чтобы спланировать объем закупок. Кто-то может решить, что это нерационально – тратить время на подобные сессии. Но судить так может только человек, который редко занимается готовкой на всю семью. Можно подсчитать время и деньги на поездку в супермаркет (Сколько заняла дорога? Сколько стоил бензин? Сколько времени вы провели в очереди? По хорошей ли цене были куплены продукты?). Можно прикинуть, сколько времени женщина (даже среднеоплачиваемый специалист) тратит на доставку купленного домой, на приготовление еды, на мытье посуды и плиты, а также на уход за кухней и вынос мусора. Сюда важно приплюсовать затраты на маникюр, который портится от таких манипуляций, а также на уборку детской, которая приводится детьми в беспорядок, «пока маме некогда на кухне».

В Dream Dinners мать семейства может видеть, из чего готовится пища. Она наблюдает за приготовлением ряда блюд одновременно, может делать себе записи, если это необходимо. По ее желанию часть порций может быть несоленой, не

содержать масла или аллергенных для ее ребенка продуктов. Это гарантия безопасности, которую она не может получить ни в магазине кулинарии, ни в ресторане. По окончании сессии ей вручают рационально упакованный и качественно сделанный продукт, который достаточно лишь разогреть в микроволновке: нет ни отходов, ни толкания в очереди, ни длительной работы на кухне. Эти пункты приготовления семейных обедов очень рациональны для работающих женщин и экономят не только деньги. Многие клиенты признаются, что у них появляется гораздо больше времени на своих детей, если проблема с питанием решена. Кстати, с собой разрешено приводить детей: сессии построены как занимательные курсы, «дружественные ко всей семье».

У Dream Dinners есть подарочные сертификаты, которые можно дарить друзьям и коллегам. Концепция каждого меню учитывает интересы вегетарианцев, диабетиков, приверженцев кошерной пищи, последователей особенно популярных диет и других клиентов, у которых есть ограничения в питании^[31].

Этот пример показывает, как удачно может совпасть рождение интересной идеи с ее тестированием на практике. В любом случае гипотезу по возможности лучше проверить на малой группе, предложив ей ознакомиться хотя бы с текстовым описанием идеи или с возможным меню. Выбор места в данном случае вообще не играет существенной роли, так как вся формальная часть общения с клиентом была заранее возложена на Интернет, а у посетителя предполагалось наличие машины. Главным для организаторов было сделать точки не в самых доступных местах, а максимально разветвленно, чтобы все желающие могли с удобством доехать до них в любое время дня.

Методы конкурентной разведки для оценки деятельности похожих предприятий

До сих пор конкурентным преимуществом большинства российских компаний остаются двойная бухгалтерия и различные схемы ухода от налогов. Именно поэтому многие аналитики считают, что в России еще не настало время полноценной конкурентной разведки. Однако, ведя двойную бухгалтерию, предприятия и их руководители все же выпускают «в свет» достаточно информации. Так, даже из данных, публикуемых в СМИ, опытный аналитик способен составить любопытное заключение, которое может повлиять на решение о приобретении или о пути развития того или иного бизнеса. Те руководители, которые берут конкурентную разведку на вооружение, определяют четыре основных метода сбора информации для «внутреннего пользования».

Метод «побочного продукта». На столе лежат кипы отчетов, выполненных разными подразделениями. Руководители, которые в состоянии переварить весь этот объем, попадаются редко. Некоторые находят в этом почти мазохистское удовольствие. «Нулевой метод» исходит из убеждения в бесполезности любых отчетов. Здесь информация поступает от консультантов, постоянно отслеживающих ситуацию в бизнесе. Минус – приходится выслушивать мнения, не связанные между собой. Плюс – продукт, выдаваемый консультантами, содержит некоторое количество сведений, а не только сырую информацию.

Метод «ключевых индикаторов». Руководитель интересуется только отчетами о прибылях и убытках компании или же жалобами клиентов, возвратом продукции на склад. Возможно, руководителю сообщаются лишь те данные, показатели по которым превышают норму. Плюс – мгновенные сигналы о критических точках, минус – отсутствие идей по выходу из положения.

Метод «тотального изучения». Довольно затратен... Говоря проще, вы можете просто не успеть. Многие аналитики и менеджеры начинают работу с составления «профилей» конкурентов. Большая часть «профилей» заполнена информационным

мусором, который очень легко получить. Так, перечень дочерних предприятий конкурента по всему миру интересен лишь при разработке стратегических решений.

Здесь есть опасность увлечься сбором малоценных фактов. Если вы конкурируете с автозаводом А, имеет ли значение, как он назывался раньше? Стремитесь выйти на рынок со своим продуктом? Так ли важно для вас, что говорится в «Заявлении о намерениях» компании-конкурента?

Между тем по-настоящему эффективные методы деловой разведки просты до смешного. Вот, например, чертежи зданий. Владельцы ресторанов обязаны сдавать их «куда следует». Оценить максимальное количество посетителей, на которое рассчитан ресторан можно с помощью такого чертежа и планов противопожарной безопасности. Количество мест на автостоянке у ресторана также даст полезную информацию. Тактика «башни из слоновой кости» иногда не дает полной картины: стоит выйти из офиса и увидеть, что творится снаружи. Отсюда и ценность продавцов, официантов и администраторов конкурента как источников информации. Но расспросы конкурентов, анализ их документации и вообще подготовка к клонированию чьего-то заведения может не получить успеха, если не дополнять исследование и своими собственными наблюдениями и методами оценки.

Так, при выборе места для ресторанов McDonalds Рэй Крок применял разведку с воздуха. Летая над новостройками, он видел, где строятся дома и прокладываются дороги. Да и «народные тропы» с воздуха были хорошо видны. Выбранные места для ресторанов находились на пересечении мощных людских потоков.

Приобретение информации у государства

Государственные структуры помогут вам найти интересную информацию о конкуренте, а конкуренту – о вас. Прозрачность отчетности – то, за что так долго боролись, – может выйти вам боком. И налоговая инспекция (УФНС), и Росстат, и Государственное бюро регистрации, и Комитет по управлению государственным имуществом (КУГИ) располагают некоторой информацией, которая может быть использована в конкурентной борьбе. Вы сможете купить сведения об интересующей вас компании, хранящиеся в Едином госреестре юридических лиц, а также копию учредительных документов. Можно по официальному прайсу купить и всю базу всех юридических лиц, состоящих на учете в Госреестре. Конечно, суммы собранных налогов, равно как и сведения о налогооблагаемой базе, официально вам не продадут.

Зато кое-что из «белой» бухгалтерской отчетности (баланс и отчет о прибылях и убытках, размер и состав основных и оборотных средств) вы сможете очень недорого заказать в региональном отделе Росстата. Здесь же – информацию о количестве работников. Всё о правах на недвижимость, которой владеет конкурент, готово предоставить Государственное бюро регистрации. С помещениями, арендуемыми у КУГИ, сложнее, – официально КУГИ «справок не дает».

Конкурентная разведка имеет свои преимущества именно в ресторанном бизнесе, так как объекты изучения открыты всем желающим: известны средние цены, меню, состав ингредиентов тех или иных блюд, прочие фактические показатели. Остается неизвестным количество посетителей и их распределение во времени – в будние дни, в выходные и пр. Весьма удобный инструмент для получения этих данных использовала руководительница одной из новых петербургских кофеен на фуд-корте в торговом центре.

История кофейного бара на фуд-корте, рассказанная директором Юлией Алехиной

В 2002 году мой муж продал магазин мобильных телефонов. На рынке произошли серьезные изменения, небольшим компаниям стало невыгодно держать такой бизнес, продажа мобильных телефонов стала прерогативой крупных сетей. Деньги, вырученные от продажи бизнеса, мы решили вложить в другое дело, для нас совершенно новое. Это было необычное ощущение: словно стоишь на огромном перекрестке, все дороги перед тобой, можно начать любое дело. В своем выборе мы пошли не от идеи общепита, а от идеи продукта – кофе. В течение трех месяцев мы изучали в Интернете все, что с ним связано, и уже в процессе поняли, что будем заниматься общепитом.

Прежде всего мы изучали сайты о продаже бизнеса: продавались парикмахерские, заводы, кафе, кофейни. На кофейню нам средств хватало. Было также на этих сайтах объявление о продаже франшизы. Сначала нам понравилось предложение, и мы даже вступили в переговоры о покупке франшизы одного фаст-фуда. Но после анализа этих переговоров и текста договора поняли, что работаем с непрофессионалами. Мало того, что условия для нас оговаривались очень тяжелые, так еще и договор пестрел ошибками чуть ли не грамматическими, и формулировки были странными. Сумма первого взноса была такова, что на нее можно было вполне открыть самостоятельный бизнес. От идеи франшизы мы в скором времени отказались.

Подсчитали затраты в перспективе и поняли, что работать в отдельном помещении будет для нас дорого и сложно, особенно при отсутствии связей и опыта. Были бы сложности с выделением нужного количества электроэнергии, подведением необходимых коммуникаций, с согласованием. После долгих размышлений решено было остановиться на своей точке в фуд-корте в каком-либо торговом центре.

Начался этап наблюдения за работой таких точек. В пределах досягаемости нашего дома есть несколько торговых центров, в которых работают фуд-корты, и мы могли в динамике оценить их ситуацию. К слову, «новичков» на фуд-кортах очень мало, как правило, это известные бренды.

На пересечении пр. Просвещения и пр. Культуры строился новый торговый центр, и мы задумали разместить наше предприятие в нем. Большая удача, что уровень арендаторов в нем был заранее определен как средний. Владельцы будущего центра не проводили конкурс среди предприятий общепита, а принимали всех, кто первый заявит им о себе.

Я написала бизнес-план, его маркетинговую и финансовую часть. Мне это было нетрудно, так как я получила экономическое образование и не раз занималась составлением таких документов. Как принято, были рассмотрены три варианта развития нашего предприятия: оптимистический, пессимистический и реалистичный. Большая часть наших средств была вложена в помещение, в так называемый «первоначальный бонус». Затем понадобились инвестиции, и мы начали переговоры о банковском кредите. Я вела их сама, не прибегая к услугам брокера. Вообще работу по договоренностям, по планированию мы полностью делали сами – помогло профильное образование и курсы по повышению качества в сфере HoReCa, которые я закончила в 2005 году при Фонде развития бизнеса в Петербурге. Не принято ни одного решения с участием приглашенных специалистов. С одной стороны, это большая ответственность, с другой – экономия средств.

Несмотря на то, что уже была начата работа над проектом и вложены средства, нам отказали в кредите на основании значительного риска. Тогда параллельно мы начали работу над вторым нашим «страховочным» проектом и вложили остатки средств в вендинговый бизнес. Сначала брали кофейные аппараты в аренду, затем выкупали их. Начали работу на хорошем сырье, поставили свою технику в престижных местах, и бизнес начал работать более или менее стабильно. Сегодня у нас 20 машин. Именно это стало основанием для выдачи кредита в другом банке, уже на наш первоначально задуманный проект кофейного бара в фуд-корте. На сегодняшний момент все инвестиции найдены, дело только за открытием торгового центра.

В основу моего бизнес-плана были положены наблюдения и вычисления, сделанные в конкурентных точках. Чтобы было понятно, назову основных конкурентов нашего предприятия – фуд-корты в торговых центрах «Норд» и

«Большой Каньон». Оба эти центра были отстроены недавно и занимают нишу престижных торговых предприятий. Каждый из них раскручивался в течение трех-пяти месяцев, и сегодня их посещает масса народу.

Чтобы понять, что нас ожидает, мы посещали фуд-корты в разное время суток и в разные дни – в праздники, в выходные, в будни, в разные дни недели. Каждый раз мы делали какую-нибудь покупку и обязательно просили чек. Этот метод подсчета потенциальной аудитории показался мне более верным, чем учет проходящих мимо фуд-корта людей и приблизительное вычисление: может он быть нашим клиентом, или нет? Нам было удобнее анализировать собственный чек, на котором всегда проставляется порядковый номер покупки. Как известно, в большинстве предприятий Z-отчет с кассы снимается в конце рабочего дня. Значит, наш рассматриваемый период почти всегда включал время с утра и до того момента, когда мы пришли за своей чашкой кофе с пирожным. Иногда наша покупка была по счету 120-ой (в будние дни), иногда – 500-ой, 304-ой, и пр. Сделав, таким образом, наглядную картину посещаемости у конкурентов, мы соотнесли ее с общей посещаемостью их базовых торговых центров (это открытые цифры). Приблизительно подсчитали, сколько клиентов перейдет в наш торговый центр, и какой их процент пройдет через фуд-корт. Наши показатели я считаю более или менее объективными, остальное, конечно, покажет практика.

Одна из основных проблем, которая уже повлияла на состояние бизнеса, – то, что центр не был открыт в заявленный срок. Нам обещали открытие еще год назад, зимой 2006 года. Вот уже начался 2007 год, а центр еще не открыт. В договоре не было упомянуто о неустойке за опоздание к сроку, и мы не настаивали на этом пункте, зная о лояльности владельцев торгового центра. Кроме того, как мы видели, им нечем было бы заплатить даже небольшую неустойку. Неприятно было то, что хозяева не сказали нам: «Друзья, мы открываемся еще только через год». Открытие откладывалось на месяц, потом на два, потом на три. У нас нет специальных знаний, чтобы определить, действительно ли работы осталось на три месяца, или придется ждать полгода? Сколько требуется времени, чтобы закрыть потолок? Мы не знали, и потому приходилось верить на слово. Сегодня я уже никому не сообщаю дату открытия, так как не могу предугадать ее, исходя из своего опыта.

Само заведение я могу пока описать кратко: это кофейный бар, в котором можно будет купить чашку кофе и десерт. Бар выдержан в стильной молодежной концепции, сделана оригинальная по дизайну барная стойка. Средний чек, по моим представлениям, должен составить порядка 100—120 рублей. Расчетная посещаемость на период раскрутки центра – 100 человек в день. Оправдаются ли эти показатели, мы поймем после открытия^[4].

Этот пример показывает, что даже та информация, которая кажется на момент начала исследования закрытой, может раскрыться на основе собственных наблюдений и изучения минимально доступных платежных документов. Важно только иметь хотя бы несколько примеров для изучения и время на то, чтобы самостоятельно вникнуть в особенности их работы.

Покупка данных у исследовательских организаций

Услуга «секретный покупатель» позиционируется несколькими маркетинговыми агентствами как продукт для самих хозяев магазинов и ресторанов с целью увидеть свое предприятие со стороны. Преимущество метода – секретность и неожиданность проверки. Специально обученный агент делает покупку (заказ), а выйдя из магазина (или другого учреждения), оценивает уровень обслуживания по специальной форме. Визит, конечно, наносится инкогнито, и в ресторане не догадываются о том, что его проверяют. С помощью этого метода можно оценивать качество обслуживания, технику продаж, оформление зала и фирменный стиль, внешний вид и манеры продавцов, их поведение в конфликтных ситуациях и пр.

Хотя эту методику рекламируют как безобидный продукт для собственников бизнеса, которые хотят узнать о работе своего персонала и затем дополнительно

мотивировать его, ею пользуются и конкурентные организации. Заказать «секретного покупателя» не трудно, добавить в его методику требуемые вопросы – тоже. Если есть узаконенный метод изучения бизнеса конкурентов, почему бы не воспользоваться им на старте.

В целом изучение всех аспектов работы ресторана перед тем, как открыть собственный – очень важный этап. Чем больше вовлечен в него ресторатор, тем больше у него шансы на успех. Время, потраченное на исследования бизнеса конкурентов, на оценку потенциала выбранного места, – это период, когда еще не надо оплачивать издержки простоя строящегося предприятия. Оно не так уж дорого стоит владельцу, а затем окупается на 100 %.

Глава 2

ВЫБОР МЕЖДУ ТРЕМЯ ФОРМАМИ

Начать свой бизнес с нуля? Купить ресторан? Взять во франчайзинг? Что выгоднее – начать свое дело с голых стен и вырастить самостоятельно цветущий бизнес или пойти по пути, который уже проложил кто-то другой? В мире, где главное слово говорят деньги, в основе подобного решения должен лежать трезвый расчет.

Иногда на этом этапе честно взглянуть на проблему мешают стереотипы вроде «нормального франчайзинга в России нет» или «делать с нуля дешевле, чем покупать готовый бизнес». Навешивание таких ярлыков на целые направления собственных возможностей мешает вам развиваться. При ближайшем рассмотрении может оказаться, что постепенные вложения в осушаемый и ремонтируемый подвал превысили стоимость готового и вполне приличного заведения на первом этаже, а франчайзинговый рынок вовсе не настолько дикий, как казалось вначале.

Еще одно явление: коммерческая выгода третьих лиц от продажи бизнеса (в том числе ресторанного) порождает много информации на тему «преимущества готового бизнеса перед стартом с нуля». Можно найти до 50 статей подряд на эту тему и ни одной – о том, какие положительные моменты есть в построении собственного дела. Попытаемся проанализировать преимущества и недостатки всех трех возможностей начала ресторанного бизнеса.

Общепит собственными силами

Как ни странно, ресторанный бизнес у многих внешних наблюдателей не вызывает ощущения рутины, тяжелой работы, кропотливых финансовых подсчетов. В какой-то мере этот вид бизнеса романтизирован и привлекает много неофитов, людей без профильного образования и без практических знаний. Это не случайность, бизнес-процессы в общепите действительно интуитивно понятны, в отличие, например, от типографского производства или рекламного агентства.

Причина 1. На вид все просто... И это подталкивает к действию. Бизнес, заключающийся в том, чтобы кормить людей, живет тысячелетиями. Его суть прозрачна, хотя новички и представить себе не могут многих деталей. Например, что делать, если у 15 из 30 чайников в сервизах побились крышки, а вся чайная посуда подобрана в одном стиле, и именно эти сервизы сняты в Чехии с производства. Эти мелочи могут сильно отравлять жизнь позже, но на начальном этапе энтузиазм поддерживается идеей, что профессиональная кухня лишь ненамного сложнее кухни домашней.

Но... Надо ли говорить, какому испытанию подвергается эта убежденность, едва только человек погружается хотя бы в первый пласт проблемы... Жан-Пьер Кофф, известный французский ресторатор, в одном из своих интервью так сказал о

повальном желании французов открыть свой ресторанчик: «Я не могу найти объяснения этому феномену – столь распространенному желанию у людей начать свое дело, и именно ресторанное. Я расстраиваюсь, когда вижу такую недалекость. Они видят нескольких рестораторов, которые стали публичными персонами, владеют престижными заведениями и рулят танкоподобными автомобилями. Но это не отражает реальности. Люди готовы бросить свою работу, продать свой дом и дачу, чтобы заняться собственным рестораном, – и все потому, что глава семьи превосходно умеет делать паззлю или пот-о-фе. Или, скорее, теоретически знает, как их надо правильно готовить. Более того, в эту авантюру принято втянуть еще жену, которая не любит готовить, а также дочь, которая не уважает отца, поскольку видит, как он некомпетентен. Чудо, если эта семья сохранится!» (Жан-Пьер Кофф приводит примеры из практики: он участвовал в передаче под названием «Паника» на одном из французских каналов, где главной сюжетной линией был вывод из кризиса умирающих ресторанчиков и гостиниц.)

Быть ресторатором – сложная профессия, это три профессии внутри одной. Надо учиться готовить, управлять и хорошо считать. Даже если кто-нибудь освоил профессию повара, это не означает, что из него получится управленец.

Всевозможные налоговые коэффициенты, ограничения, требования гигиены... Все это требует знаний, хорошей реакции и скорости мышления, с наскоку ресторанное дело не возьмешь. Нормально ли, что некоторые пускаются открывать ресторан, не окончив даже средне-специального заведения по гостиничному и ресторанному делу? Нет, это чистое безумие: ведь эти руководители абсолютно некомпетентны.

Причина 2. Это возможность самовыражения. Если отвлечься от прагматических причин создания ресторанов, можно сделать вывод: у каждого хозяина его ресторан – в определенной мере гипотеза места, где человеку будет хорошо.

На разных семинарах можно слышать: «Вы не должны создавать то, что нравится вам. Создавайте такое место, которое понравится клиенту». Но мне эта рекомендация кажется фантастичной. Если следовать ей, то можно получить только Макдоналдс с чистыми столами и регулярно прибираемым туалетом. Как бы человек ни старался всем угодить, он вкладывает в концепцию ресторана свое личное начало. Приглашает людей в свой маленький мир, где, как он надеется, им понравится.

«У меня все будет под Гжель. Я заказала даже пивной кран под Гжель...»

«Это будет типично байкерское кафе. Много всего о мотоциклах в интерьере, хорошая мужская еда...»

«Мы хотим сделать кофейню для продвинутых девочек. Ну, вы знаете, таких много, умненьких, хорошо зарабатывающих, но где-то инфантильных... Розовый цвет, сладкие кондитерские запахи, чуть ли не плюшевые мишки на подоконниках, журнальчики на столах...»

Люди могут отказываться от других, даже более убедительных возможностей построить свое дело просто ради того, чтобы выразить себя в создании такого знакового места. Видимо, у некоторых это потребность души: поделиться своим ощущением гармонии через среду ресторана, через его предложения.

Причина 3. На 50 % это бизнес услуг. Условность понятия «бизнес с нуля» вообще дает большой простор для догадок. Если дама решила открыть ресторан, а ее муж спонсирует эту бизнес-идею, это с нуля или нет? А что считать первоначальным капиталом? Какой суммы будет достаточно? В ресторанном бизнесе это легко просчитывается: помещение, оборудование, мебель, посуда – вся материальная часть, которая позволит начать оказывать услуги.

Есть понятие интеллектуального капитала. Ситуация: человек трудился на ниве промышленного маркетинга и решил начать работать на себя. Его капитал – его знания. Для того чтобы стать независимым консультантом, читать лекции или семинары, писать статьи за гонорары, не нужен первоначальный капитал, нужны знания и опыт. И, конечно, желание работать. Умение оказывать услуги – тоже капитал, профессиональный подход к приготовлению еды – тоже капитал. Он не выражен в долларах, но именно он позволяет делать 200 % наценки на какой-нибудь бефстроганов с овощами. Стартовый капитал все-таки необходим, но он составляет вполне определенную и для многих реальную сумму (в зависимости от формата), а качественный уровень услуги в некоторой степени может компенсировать нехватку средств.

Но... Стартовые деньги все-таки необходимы, и их нехватка именно на какой-либо материальный ресурс может застопорить все дело еще до того, как предприятие сможет начать оказывать услуги.

Причина 4. Возможность творческого использования ресурсов. Ресторанный бизнес может быть интересен для старта без серьезных вложений, если удастся использовать чужие потенциальные возможности. Они могут быть выражены не в купюрах, и в то же время иметь серьезное значение. История Рэя Нарала во многом показательна для тех, кто пока еще планирует свой ресторан.

История ресторана «Хавели», созданного Рэем Нарала, бутстреппером

Только одна компания из тысячи получает вожеленный венчурный капитал и растет именно благодаря ему. Множество предпринимателей идут по старому пути – с нуля или, как говорят на Западе, через bootstrapping. В деловом мире это означает поднимать компанию через «творческое приобретение и использование ресурсов» без помощи независимых инвесторов.

Рэй Нарала создал ресторан и запустил его, поделившись будущей прибылью со множеством людей. Ресторан индийской кухни «Хавели» работает уже в течение 20 лет. Нарала и его брат сумели получить финансирование от банка, но признают, что процесс был очень трудным. Они должны были подготовить хороший бизнес-план и убедить банк, что их идея требует именно такой суммы денег на воплощение.

– Нам потребовалось четыре месяца на то, чтобы создать этот план, просчитать все риски и подготовиться к работе по нему. Клиенты, приобретающие «акции» компании, клиенты с активной позицией – вот краеугольный камень моей деловой философии. Даже традиционный бизнес, такой как ресторанный, требует участия клиента в капитале компании. Ресторан – это шоу в реальном времени, гостей должна потрясать возможность участия в нем. Ту же идею мы использовали, когда запускали высокотехнологичный проект «Радио TenXc». Мы финансировали предприятие самостоятельно, не обращаясь к семье и друзьям за деньгами. Мы сосредоточились на том, чтобы получать рекомендацию от клиента, прежде чем он купит продукт. Самый первый клиент дал нам письмо – отзыв в поддержку продукта, которое мы могли показать потенциальным инвесторам. После этого мы сосредоточились на том, чтобы построить сильную управленческую команду. На самом деле, наличие высококлассной команды – это уже возможность поделиться, продать акции компании. Хорошая работа команды – критическое условие для успеха старта. Во время открытия бизнеса практически невозможно оплачивать работу хорошей команды – даже всего из шести человек. Единственным способом остается пригласить их в долю, работать за меньшие деньги, но также за возможность получать здесь большие скидки и участвовать в прибыли. Однако здесь, в Оттаве, люди, как правило, приходят из больших компаний, и им, даже на таких условиях, трудно согласиться на более скромные зарплаты, чем были у них раньше.

Обеспечить акциями, долями в прибыли, другими вариантами участия хотя бы часть зарплаты всех задействованных участников – справедливый способ вознаграждения. Так команда настраивается творчески, лучше ориентируется в том, как заставить весь механизм предприятия работать на себя. Тот же способ

действует и при работе с клиентами. Если ваша цель – получать от клиентов наличные за свои услуги, устройте так, чтобы им было выгодно размещать у вас депозит. Так в некоторых магазинах есть система предоплаты, при которой клиент как бы кредитует предприятие определенной суммой, которую затем постепенно тратит. Но в этом случае он получает гораздо большие скидки, чем тот, кто приносит кэш только в момент покупки. Еще одна возможность снизить издержки на начальном этапе, это творчески договориться с поставщиками: вовлечь их в дело, прийти к соглашению об отсрочке платежа. Целесообразность покупки того или иного оборудования должна быть тщательно просчитана. Важно найти варианты его покупки в лизинг или в кредит.

Чем раньше появится услуга или продукт, тем скорее хозяин получит обратную связь от своих клиентов. Я обладаю небольшими деньгами, потому важно как можно раньше выяснить, нравится ли гостям меню, устраивает ли качество кофе в баре и пр. Чем скорее будут внесены коррективы, тем больше шансов выжить у бизнеса с нуля.

Кроме того, мне было важно получить в самом начале как можно больше информации от реально работающих профессионалов. Всегда есть какие-то организации, куда можно обратиться за помощью и советом. Я не пренебрегал никакими курсами, никакими журналами или книгами. Если не имеешь достаточно средств на старте, нет возможности оплачивать собственные ошибки. В нашем случае чужой опыт является эквивалентом денег. Чем ближе опыт ваших советчиков именно к вашему формату, тем больше материального веса имеют их рекомендации. Я обратился в Центр предпринимательства и исследования малого бизнеса в Оттаве и ни минуты не жалел об этом. Затем, как только мой бизнес стал более устойчивым, я нашел себе дальнейшее финансирование через эту организацию.

Но... Мотивировать такой большой круг «соучастников» на работу над проектом, который еще ничего не приносит, крайне сложно. Вероятно, этот вариант удобен для семейного бизнеса. Работа по предоплате с физическими лицами в России тоже представляет ряд сложностей, которые, впрочем, вполне преодолимы.

Плюсы приобретенного бизнеса

Есть еще несколько причин покупать действующий бизнес. Вместе с ним вы получаете готовую клиентскую базу, опытных служащих, признанное положение на рынке. В ресторане уже может быть установлен и задействован программно-аппаратный комплекс учета. Часто вместе с купленным бизнесом переходят и устойчивые отношения с банком. Рассмотрим эти преимущества более подробно.

Причина 1. Клиенты достаются вместе с рестораном. У тех, кто начинает свой бизнес с нуля, возникает множество проблем, на решение которых уходит бездна времени. В первую очередь, это привлечение клиентов. Они могут быть представлены множеством социальных групп. Их лояльность диктуется иной раз десятком причин: хороший зал для некурящих, знакомый повар, любезный официант, удобное местоположение. Даже если владелец сменился, основа клиентской аудитории может быть сохранена. К этому, естественно, прикладываются усилия самого владельца, который должен знать заранее: подготовленная подробная база постоянных клиентов будет преимуществом и фактором повышения стоимости бизнеса. Вербовка клиентов на старте любого бизнеса является чуть ли не самой трудозатратной процедурой, и именно она оправдывает успех предприятия. Получая в готовом виде даже устаревшую базу, новый хозяин приобретает неоценимый ресурс. Это касается и тех заведений, которые имеют свой цикл жизни и уже исчерпали очередной виток. Будет ли у заведения ребрендинг, сохранит ли оно все внешние черты и традиции – клиентская база может быть толчком к продвижению новых услуг, нового имиджа заведения. Обновить базу намного легче, чем начать ее с нуля.

Но... Бывают случаи, когда передача клиентской базы не входит в планы изначального владельца. То есть фактически может быть она даже и будет передана, но хозяин примет решение оставить постоянных гостей за собой. Неоднократно в специализированных форумах обсуждались такие случаи с продажей ресторанов где-нибудь в Новой Зеландии или в другой малознакомой стране. Предпринимателю из России могут продать ресторан не в самом лучшем месте, хотя и за очень скромную цену. Через некоторое время оказывается, что хозяева переехали чуть ближе к оживленной магистрали и открылись там, и все постоянные клиенты снова ходят к ним.

Такой опасности позволяют избежать неконкурентные соглашения, которые заключаются между прежним собственником и новым. Подписывая такой документ, прежний владелец обещает не строить поблизости подобных заведений и не уводить с собой постоянную клиентуру. Такие соглашения часто заключаются неофициально, так как в ряде стран преследуются антимонопольными органами. Но мировая практика показывает, что даже в формате джентльменского соглашения свою регулирующую роль они все-таки играют.

Сколько у ресторана постоянных клиентов можно сказать наверняка, если применялась CRM-система или какой-нибудь ее прототип. Практически любые дисконтные программы позволяют накапливать информацию такого рода.

Причина 2. Команда может остаться. Опытные, квалифицированные и предсказуемые служащие – ценный актив работающего предприятия. В стоимость они, разумеется, не включены, но могут сделать выбор в вашу пользу. Часто бывает, что ситуация смены владельца бизнеса ведет к уходу команды – это стресс. Хорошо, если есть возможность перед приобретением ресторана пообщаться с управляющим, главным бухгалтером и другими ключевыми сотрудниками предприятия.

Но иногда обстоятельства складываются так, что именно команда становится причиной низкого успеха предприятия у прежнего владельца. Есть слаженно работающие и вместе с тем регулярно обирающие хозяев коллективы. В большинстве случаев (80-85 % всех сделок) причина, побуждающая собственника продать бизнес, связана со снижением его эффективности (ухудшение работы компании, разногласия среди собственников, слабость наемного менеджмента и пр.). Другими причинами могут быть, например, усталость от занятий предпринимательством, стремление попробовать себя в новой сфере деятельности, отъезд за границу на ПМЖ и т. д. Эффективный бизнес продается не часто. Понимание того, что именно привело прежнего хозяина в кризисную ситуацию, требует детального разбора.

Ю. М. Эбер, руководитель проекта «Магазин готовых бизнес-решений» и консультант по продаже готового бизнеса говорит: «Бывают такие “горячие” хозяева с кучей идей, которые готовы сразу все ломать. Но я всем советую оставить прежний штат, который работал на предприятии до продажи. Хотя бы первое время надо поработать с тем же составом, с тем же технологом, главным бухгалтером, чтобы посмотреть, как работает предприятие».

Что делать, чтобы команда осталась

Смена владельца бизнеса через куплю-продажу, слияние-поглощение компаний – явление, распространенное на рынке, и HR-специалисты накопили немалый опыт прохождения через подобные процедуры.

Почти всегда смена владельца означает и кардинальные изменения для персонала. Как правило, этот шаг влечет за собой смену всей управленческой команды (в очень редких случаях топ-менеджмент остается прежним). А это в свою очередь влияет и на все остальное – кардинально меняется имидж компании, происходит смена миссии, философии, стратегии бизнеса, кадровой политики, стиля

управления, оргструктуры и пр. Очень важна личность покупателя, его репутация. В фирму может прийти известная брендовая компания, крупный западный инвестор или собственник с сомнительной историей бизнеса. Причины сделки и цели нового владельца – также значимый фактор. Если инвестор заинтересован в планомерном развитии бизнеса и занятии лидирующих позиций в данном секторе рынка, ожидания персонала позитивны. Если же новый владелец не располагает необходимыми для развития бизнеса ресурсами, и компания убыточна, вряд ли есть основания для оптимизма.

Большая часть сотрудников обычно воспринимает факт продажи компании как угрозу своему благополучию: люди боятся массовых увольнений, снижения компенсаций, изменения условий труда, стиля управления, отмены сложившихся традиций, писаных и неписаных норм и правил.

Возникновение подобных опасений оправданно – любые преобразования вызывают у персонала тревогу, особенно когда цели нового владельца не ясны.

1. Основной груз по решению проблемы с персоналом должна взять на себя кадровая служба. Именно кадровик может встать между коллективом и новым хозяином, чтобы постепенно наладить отношения.

2. Если покупка совершается по правилам, и о сделке известно заранее, к ней можно подготовиться. Новый владелец заранее обсуждает политику работы с персоналом, готовится совместно работать над удержанием кадров. Необходимо сделать следующее:

- на общем собрании дать высокую оценку всем, кто работает в коллективе;
- попросить набраться немного терпения на момент внедрения перемен;
- заверить, что политика «чистки» применяться не будет, а корпоративная политика останется неизменной.

3. Если покупка стала для персонала неожиданностью, это тоже имеет свои положительные стороны. Новый работодатель получает компанию в «нетронutom виде» – система менеджмента без изменений, коллектив стабилен. Но, с другой стороны, неожиданный приход порождает слухи, опасения, негативную реакцию. Часто новых инвесторов рассматривают как врагов, и начинается тихий саботаж. Кадровик в этом случае пытается участвовать в переговорах с покупателем и старается нормализовать климат, в котором работают сотрудники. В компании всегда найдутся люди, которые рады переменам. Именно на них следует опираться в работе по продвижению новаций. Инвестору и кадровику необходимо договориться о графике действий. Если люди будут знать даты конкретных изменений, то и бежать из компании станут меньше.

Причина 3. Финансовые партнеры. Благоприятные условия финансирования доступны покупателю уже работающего бизнеса и очень редко могут быть предоставлены тому, кто начинает свое дело с нуля. То, что у ресторана уже есть положение на рынке, персонал, работающие бизнес-процессы, – огромный плюс в деле финансирования. Дело в том, что вся кредитная система в целом создавалась именно для работающих бизнесов. Заметим, не для тех, которые в данный момент на старте, а именно для отлаженных, которым нужен ресурс для развития. Многие предприниматели, начиная самостоятельный путь и желая получить кредит, наталкиваются на отказ. «Мне нужны деньги именно сейчас! Если я смогу продержаться полгода, я проживу и дальше, без кредита!» – так они говорят, когда слышат о полугодовом сроке, после которого уже можно рассчитывать на финансирование. Но даже если вы приобрели предприятие, не имея опыта и не проработав в этом деле еще ни одного дня, – предприятие уже заработало для вас право на получение кредита. Ценность в том, что финансирование доступно на хороших условиях и быстро, почти сразу после того, как дело стало вашим. Речь здесь идет не только о банках. Если вы приобрели уже готовый ресторан, у вас больше шансов получить отсрочку по платежу у поставщика, конечно, в случае позитивной репутации. (С другой стороны, вы можете получить и негативную оценку, если прежний владелец регулярно не платил по счетам.) Финансовая защищенность, кумулятивный эффект от взаимодействия с кредитной организацией и поставщиками – одно из главнейших оснований для покупки

готового бизнеса. Большинство начинаний гибнет от того, что не успевает дожить до стабильной прибыли.

В отечественной практике с купленным предприятием питания достается еще целый ряд взаимосвязей, которые невозможны без финансовой составляющей. Редко кто говорит об этом напрямую, но взаимоотношения с санитарными службами, с лицензионными организациями, с фискальными и муниципальными органами всегда влекут много неофициальных расходов. Можно сколько угодно рассуждать о коррумпированности власти, но на данном отрезке времени открыть предприятие и работать без укрепления неофициальных отношений со всеми этими структурами невозможно. Даже если речь не идет о прямых взятках, это могут быть полуофициальные отношения: оформили самый «дешевый» годовой план взаимоотношений с Россанэпиднадзором, нашли «общий язык» с муниципальной властью по поводу нахождения ресторана неподалеку от военной части... Эти вложения уже сделаны, интенсивность и регулярность поступления «финансовых ручейков» в эти сферы уже определена, новому владельцу остается лишь поддерживать эту систему. О том, какое количество отношений налаживает и оплачивает владелец ресторана, становится ясно из истории одного питерского ресторана.

История финансовой жизни ресторана «П.», рассказанная его директором

Представь, на дворе 1997 год. Трое друзей: безработный инженер (это я), официантка из государственного ресторана и адвокат решают завести собственное дело – ресторан. Напомню, что это было постперестроечное время, когда многие уже не верили государству. Банковские структуры не были развиты, зато процветало частное ростовщичество. Кто-то брал деньги под процент, кто-то давал деньги под процент.

И вот мы, не имея представления ни о проектах, ни о согласованиях, ни о присоединениях коммуникаций, ни о маркетинговой стороне дела, ни о чем конкретном вообще, решаем: это будет идеальная точка общественного питания, в которой мы будем работать и зарабатывать. Денег насобирали в долг, естественно, под проценты. Мы живем на Петроградской стороне, и всем нам хотелось организовать что-то рядом с домом. Купить тогда было ничего нельзя, оставалось взять в аренду у КУГИ. Один человек предложил нам арендовать подвал на Пушкинской. Он был без специальной канализации, без нужных мощностей, без обязательного второго входа и к тому же залит водой. Вот тогда мы и совершили нашу первую ошибку – взялись за этот подвал и начали делать из него ресторан. Прежде всего, мы составили проект. Уже одно это вылилось в такую большую сумму, которой никто не ожидал. Мы просто не знали, как это дорого – поднять своими силами абсолютно «убитый» подвал. Теперь-то я понимаю, что за те же деньги можно было освоить более благополучное помещение, но в то время единственным решением казалось делать то, что начали. Именно питерский подвал может превратиться в ад для собственника. У нас не срабатывает старая ливневая канализация, и потоки воды устремляются через порог. Через толстые старые стены просачивается вода, вот почему здесь надо рыть вглубь на 2 метра и гидроизолировать фундамент, нужно устраивать колодцы, отводящие давление воды. Все это было сделано, и при этом КУГИ при начислении нам арендной ставки эти затраты не учел: мы сделали неотъемлемые улучшения, но истинный владелец помещения этого совершенно не оценил. Думаю, мои слова будут уроком для многих начинающих рестораторов, намеренных покупать, осушать и благоустраивать подвалы, которые годами никто не берет в аренду. Государству все равно, делаете ли вы что-нибудь в вашем сарае, или оставили все как есть. Затем в 1998 году грянул дефолт. К этому моменту уже многое было сделано, однако, далеко не все. Двое моих партнеров сказали, что больше не могут работать над этим проектом и попросили вернуть их деньги. Откровенно говоря, у них были на это причины – в тот момент предприятия разорялись на каждом шагу. Деньги у всех были одолжены в долларах, но по старому курсу (6-8 рублей за доллар), а отдавать пришлось уже по новому курсу. Я не могла отступить и решила продолжать дело сама. В это место уже было вложено столько, что продажа не

возместила бы нам эти расходы. Возместить их удастся только успешной работой здесь, в своем ресторане. До сих пор я должна одному из наших инвесторов около 60 тысяч долларов, с которых пока плачу только проценты.

Это не единственная сложность, которая сегодня присутствует в моей работе.

Когда мы начинали свой ресторанный бизнес, было намного проще с документооборотом. Мы могли почти без ограничений брать из кассы наличные и покупать любые необходимые продукты, напитки. К нашим услугам были магазины «duty free», рынки: мы с самого начала стояли за самое высокое качество еды и даже отказались от фритюра, чтобы сделать еду максимально безопасной и полезной. В то время не было ни инспекции по труду, ни производственного контроля, ни таких цен на электроэнергию. Кроме того, не было столько конкурентов. Начиная, мы вообще были одни в этом квартале, а сегодня в соседних домах – кофейня, чуть дальше – сетевой «Кошкин дом», в 300 метрах – еще один ресторан.

Я хочу сказать, что открытие заведения сейчас еще более тяжело, но на открытии трудности не заканчиваются. Да, мы отчасти преодолели конкуренцию ценовой и маркетинговой политикой. Да, дело у нас прибыльное. Но – не сверхприбыльное, как на это надеются новички в ресторанном бизнесе. Мы говорим о небольшом ресторане в Петербурге, на Петроградской стороне. Арендваемая площадь 175 кв. м. Мы работаем на этом месте уже длительный срок, более 10 лет. Аренда превратилась для нас в самый болезненный вопрос, с тех пор как летом 2006 года ставки взлетели в три раза. Теперь наш подвал обходится нам в месяц в 4 тыс. долларов. Со всей этой площади после ВСЕХ выплат чистая прибыль в средний месяц остается 2,5 тыс. долларов. В наилучший месяц, в «сенокос» перед праздниками, она может увеличиться максимум вдвое. Я сейчас расскажу о тех затратах, которые не всегда предполагают начинающие владельцы бизнеса, купленного или построенного с нуля.

Прежде всего, алкогольная лицензия. Да, у нас пока еще действует бесплатная лицензия. Но совсем скоро встанет вопрос о приобретении лицензии по новой цене – это 100 тыс. рублей на три года. Считаю, что это очень значительная сумма на фоне моих заработков, учитывая, что я еще не закончила отдавать долги после дефолта. Если государство решило ввести новый налог, пусть откровенно объявит: «Это новый налог». «Бесплатная лицензия» обошлась мне в 1,5 тысячи евро, и это при том, что официально я нигде не платила именно за нее. Просто потребовались заверенные копии ВСЕХ документов предприятия, все свежие заключения СЭС и Госпожнадзора. Пришлось оплатить все экспертизы.

Новые условия получения лицензии ставят в тупик. В связи с получением лицензии мы должны, например, оплачивать кнопку тревожной сигнализации. Это услуги вневедомственной охраны, которые вводятся как бы «для нашего блага», и стоят они 6 тыс. рублей в месяц. Но если мы от них откажемся, лицензию на продажу алкоголя у нас отзовут. Еще один скрытый источник расходов – муниципальные власти. Как всем известно, именно они отвечают за правила размещения торгующих алкоголем магазинов и ресторанов на территориях, прилегающих к детским садам, школам, медицинским, религиозным учреждениям и пр. Сейчас есть две методики, по которым измеряется удаленность от этих объектов: напрямую по кратчайшему пути или по пешеходному пути в соответствии с правилами дорожного движения. Пока документ о безопасном для детей, инвалидов и верующих нахождении ресторана не будет подписан муниципальными властями, лицензию на продажу алкоголя не выдадут. Более того, если из-за проволочки с этим документом срок рассмотрения заявки на выдачу лицензии истечет, придется ждать еще месяц, а то и больше. Я столкнулась с прямым стяжательством в муниципальных органах нашего района. Мне было сказано: «Через дорогу от твоего ресторана – детское учреждение. Выбирай, что принесешь – путевку в Египет или новые колеса для моей машины. Принесешь, подсчитаем тебе расстояние с учетом пешеходных переходов, не принесешь – будем считать напрямую». Даже мой визит в правоохранительные органы не дал результата. «Я действую по закону», – был ответ чиновника. Пришлось давать взятку и еще упрашивать, чтобы взял. В итоге настоящая цена лицензии в будущем окажется тоже выше 100 тыс., и власти будут утверждать, что это справедливо. Уже сейчас видно, что сумма всех этих согласований только прибавится к 100 тыс. стоимости лицензии.

Теперь о коммунальных платежах. На потребительском рынке прошла реформа платежей за электроэнергию, а юридическим лицам в Ленэнерго рассчитали

«методичку». Никто, по-моему, даже не посмотрел, насколько справедливо и законно она составлена. Удивляет отсутствие контроля за тем, как ведут себя монополисты с малым бизнесом. Представитель из Петроэлектросбыта объяснил нам, что на тариф для юридических лиц (а он и так выше, чем у потребителей) будет внедрена коммерческая составляющая. Сначала 10 %, затем 15 %, потом 20 %, дальше – больше. Никто не может мне объяснить, почему киловатт должен стоить больше для юридических лиц, да еще немотивированно прогрессировать по этому показателю. У меня ведь не растут доходы с такой скоростью, как их ставки. У ресторана потребление электроэнергии и воды очень значительно, много больше, чем, например, у парикмахерской или обувной мастерской, и коммунальные расходы бьют по карману. (За 15 кВт мы отдаем сейчас 7-8 тыс. рублей, за воду – 4 тыс., за отопление – 3,6 тыс.)

Проверки. Сами проверки как таковые не так уж затратны для нас, поскольку уровень нашего предприятия хорошо известен проверяющим органам. Мы долгие годы работаем вместе и знаем, что у них есть негласная рекомендация от вышестоящих инстанций – максимально повысить процент выявления нарушений. В ходе проверки инспекторы не используют методики, регламентирующие процесс (хотя они и разработаны), акт проверки пишется в свободной форме, ситуация максимально используется в интересах проверяющего.

Новый порядок работы Роспотребнадзора исключительно неудобен и дорог для предпринимателей. Теперь Роспотребнадзор разделил свои функции на надзорные и хозрасчетные. Это означает, что теперь мы сами должны приходить в положенное время к врачу СЭС и разрабатывать с ним план: когда и какие сдавать анализы – на безопасность воды, продуктов, микроклимата и пр. По благу мне насчитали самый минимальный план, выполнение которого стоит 15 тыс. рублей в месяц. Какая хорошая была до этого идея – добровольная сертификация. Мы сами лично сдавали все пробы на все блюда, а не на каждый продукт в отдельности. (И даже испытывали удовлетворение от собственной сознательности.) Теперь хозрасчетное подразделение Роспотребнадзора эти задачи дублирует, и мы отказались от практики самоконтроля. Налоги. Что касается налогов, мы сейчас на «упрощенке». Всеми трудами нашего бухгалтера в месяц получается 13 тыс. рублей на налоги. Скажу откровенно, мы никогда не занимались «скручиванием» кассы. Но нас заставляют сейчас отнести на помойку действующий хороший кассовый аппарат и приобрести новый, защищенный от «скручивания», с ЭКЛЗ. Новая касса стоит не менее 15 тыс. рублей. Еще закон обязывает нас оплачивать техническое обслуживание кассы в ЦГО. Наша касса стояла более 10 лет и ни разу не ломалась, но мы исправно платили абонентскую плату, и избежать этого нельзя. Сейчас это 360 рублей в месяц. Да, сумма, казалось бы, небольшая, но это лишняя и неприятная нагрузка

Бандитские поборы. Это тоже касается не всех, но очень многих. Бандиты (по крайней мере, в Петербурге) сейчас ушли из этой ниши – 5-10 тысяч в месяц с рестораника или кафе их не очень интересуют, их деньги легализованы и приносят уже гораздо большие барыши. Но «свято место»... В этот сектор сразу пришли другие шакалы – из отделов милиции по борьбе с правонарушениями в потребительской сфере. Типичная картина: они приходят в ресторан и объясняют владельцу, что у него не так оформлен «уголок покупателя» и стенд – не установленного образца. Или девушка бывалого вида покупает у вас сигареты, а рядом возникает милиционер, который показывает ее паспорт – 17 лет. На самом деле стенда установленного образца не существует, а девушка выглядит на все 25 лет. Но предприниматель пугается и готов верить всему, что ему скажут. Ему сообщают, что по установленному факту нарушения ООО будет оштрафовано на 40 тыс. рублей. А если «договориться», то 5 тысяч – в карман проверяющим. И тут же устанавливают ежемесячную «таксу», «иначе замучаем проверками». Это одно из самых неприятных явлений, тем более что люди не знают, куда им жаловаться на такие вещи. Ни у кого нет уверенности, что начальник ГУВД не получает свой процент от этой мзды.

Эта история показывает, что новый владелец может унаследовать вместе с рестораном не только хорошо поставленные отношения с СЭС, кассу с новенькой ЭКЛЗ и алкогольную лицензию на ближайшие два года. Ему могут перейти и проблемы, вроде побора со стороны милиции. Если на прежнего владельца находились способы давления, то новый может проявить большую грамотность и

принципиальность. Во всяком случае, он сумеет выяснить у хозяина, на чем вернее всего могут «подцепить».

Причина 4. Приобретая готовый бизнес, покупатель всегда платит дополнительно за опыт, знания и навыки предыдущего владельца, за репутацию бизнеса, которой он смог достигнуть, за положение предприятия на рынке. И в России это пока стоит очень дешево, как и вообще интеллектуальная собственность.

Сумма этих «дополнительных платежей» носит общее название «гудвилл» (*goodwill*) – престиж, деловая репутация, контакты, клиенты и кадры бизнеса, как его активы, которые могут быть оценены и занесены на специальный счет, или, иными словами, стоимость бизнеса сверх его балансовых активов. Гудвилл не имеет самостоятельной рыночной стоимости.

В отечественном ресторанном бизнесе пока еще редко кто думает о преимуществах, которые не худо бы оплатить сверх балансовых активов.

«Покупатель не смотрит ни на идеи прежнего владельца, ни на созданный имидж заведения, ни на меню. Его может привлекать только местоположение, площадь ресторана и наличие прав аренды на длительный срок (либо прав собственности)», – такое мнение можно услышать от частных специалистов, которые помогают в России с продажей ресторанов и кафе. Это характерно для стран, где бизнес в целом еще проходит начальные стадии развития. Возможно, мы поэтому имеем в большинстве мест такой скверный сервис, такое отношение к обслуживаемому персоналу и такую невыразительную кухню: в чистом коммерческом выражении это пока имеет слишком мало значения.

Но на Западе нематериальные активы значат несколько больше. Так как уровень конкуренции там выше, и возможности в приобретении материальных активов у основных игроков рынка примерно равны, конкурентные преимущества создаются на нематериальном уровне. Есть предприятия, где гудвилл создан мастерски, возведен в разряд важнейших корпоративных принципов, без которых предприятие уже не будет «Пицца Хат» или «Старбакс». Конечно, в России мы прежде всего можем видеть это по работе сетевых предприятий. В качестве примера удобно привести именно «Старбакс» – международную сеть кофеен, которая внедрила беспрецедентно дружественный стиль работы с клиентами. Говард Шульц, главный менеджер сети кофеен, так сказал в одном из своих интервью: «Мы ведем не кофейный бизнес, просто обслуживающий население, а бизнес по продаже кофе, созданный для людей. Объективность существования торговой марки Starbucks объясняется природой человеческих качеств и тесной связью с тем, что происходит в обществе... Мы постоянно помним о необходимости и стремлении к установлению контакта с людьми и с обществом, являющимся новой, мощной силой, определяющей выбор потребителей... Атмосфера работы в Starbucks стала не менее важной, чем сам кофе».

Ни один менеджер не может научить служащих тому, как проявить свою индивидуальность и при этом эффективно выполнять свою работу в соответствии с приоритетами бизнеса; ответа на этот вопрос нет и ни в одном из предписанных способов обслуживания клиентов. Но руководство Starbucks разработало структуру, позволяющую партнерам вливаться в работу так, чтобы она могла воодушевлять клиентов. Руководство называет эти легендарные принципы «Пятью основами бытия»:

- будь гостеприимным;
- будь искренним;
- будь внимательным к другим;
- будь знающим;
- будь вовлеченным.

Для закрепления этих принципов менеджмент Starbucks разработал инструкцию, прекрасно помещающуюся в карман на зеленом фартуке, которая получила название «Книги заповедей для работников в зеленых фартуках». В этой книге представлены конкретные идеи, как сделать взаимоотношения с клиентами более персонализированными и при этом привнести свой вклад в работу с ними, наладить с ними связь и вывести свой опыт работы на новый уровень». Все большее значение приобретает торговая марка, а также лояльность к ней клиентов. Сколько это стоит в денежном выражении, когда бизнес продается? Возможно, сами хозяева бизнеса иногда не представляют себе этого. Как оценить в материальном выражении следующий случай, имевший место в Starbucks: «Именно этот тип нетрадиционного подхода и поразил Майкла Кейджа, который готовил на протяжении всей ночи свой проект. Как пишет Майкл на своем персональном сайте “Маркетинг и предпринимательство”, в пять часов утра он решил, что настало время выбраться из дома и сделать перерыв. Его первой мыслью было вознаградить себя за работу любимым напитком – ванильным латте. Он сел в автомобиль и поехал в ближайший магазин Starbucks, всю дорогу предвкушая вкус напитка. “Когда я подъехал к магазину, – объясняет он, – стало ясно, что что-то не так; вывеска была погашена, и свет внутри не тоже не горел. Я остановил машину и подошел к двери, чтобы взглянуть на расписание. До открытия магазина был еще час, поэтому я повернулся обратно к машине и подумал, что с кофе придется подождать... И вдруг замок щелкнул, дверь распахнулась, и один из знакомых мне бариста вышел на улицу и спросил, не хотел ли я чего-нибудь выпить...”. Как говорит Майкл, “Starbucks понимает”. Хотя ни одна компания, включая и Starbucks, не всегда понимает все, бариста, обслуживающий Майкла, смог этого добиться. Его решение открыть дверь не стоило компании ничего и принесло главное – клиента на всю оставшуюся жизнь! Для Майкла это стало своего рода сюрпризом в коробке с Cracker Jack, подарком, который упрочил и без того положительные взаимоотношения с торговой маркой»[Мичелли Джозеф А. Пять составляющих успеха Starbucks: идеальный бизнес. М.-СПб., 2006. С. 40.]

Как оценивают гудвилл

Общепринятого определения для термина «гудвилл» (*goodwill*) не существует, это понятие обычно трактуется как репутация, уважение, респектабельность, известность. Можно сказать, что гудвилл – это прежде всего общественное мнение о названии, стиле, товарном знаке, логотипе, проектах, товарах и любых других предметах, находящихся во владении или под контролем компании, а также отношения с клиентами и заказчиками. Источниками гудвилла может быть как конкретный мастер в салоне красоты, так и качественная кухня в ресторане. В соответствии со стандартом BVS-11, принятым в 1988 году и дополненным в 1991 году Американским обществом оценщиков (American Society of Appraisers, ASA), гудвилл определяется как доброе имя фирмы и включает нематериальные активы компании, которые складываются из престижа предприятия, его деловой репутации, взаимоотношений с клиентами, местонахождения, номенклатуры производимой продукции и т. д. Эти факторы специально не выделяются и не учитываются в отчетности предприятия, но служат реальным источником прибыли. Поскольку гудвилл нематериален, о его наличии или отсутствии можно судить лишь по успешности бизнеса. Например, если среди компаний, работающих в равных условиях (территориальных, ценовых, сервисных), одна привлекает большее количество клиентов, чем остальные, это свидетельствует о том, что ее «гудвилл дороже». Для бизнеса большое значение имеет узнаваемость торговой

марки, бренда и формирование постоянной клиентуры. Все это влияет на стоимость гудвилла.

Зачем нужно оценивать гудвилл?

В каких случаях следует оценивать гудвилл? Приведем несколько ситуаций, когда это необходимо:

- покупка (продажа) бизнеса;
- слияния и поглощения;
- принятие управленческих решений (при управлении стоимостью компании).

Например, может возникнуть необходимость определить размер компенсации за убытки, вызванные отчуждением или закрытием бизнеса. Однажды при прокладке третьего транспортного кольца под снос попадало здание, в котором находился ресторан. У ресторана были определенный круг посетителей, сложившаяся репутация и т. д. Компенсация за ресторан была назначена в размере балансовой стоимости его активов, что, разумеется, не устраивало собственников бизнеса. Для подтверждения того, что предлагаемая цена не может быть справедливой, потребовалось оценить гудвилл и включить его в стоимость ресторана как готового бизнеса. Дальше вопрос решался путем торга между собственниками и представителями администрации.

Ресторатор Евгений Златокольников рассказал о том, как гудвилл удачно повлиял на продажу его ресторана.

«При продаже мною ресторана, во многом благодаря гудвиллу реальная стоимость бизнеса на 50 % превысила стоимость ресторана, рассчитанную как сумма всех затрат на его создание. При этом я считал, что гудвилла как такового у моего ресторана не было. Тем не менее проведенная оценка показала обратное. В результате я продал ресторан по гораздо более высокой цене, чем предполагал. Оценивать гудвилл нужно и при управлении компанией, направленном на увеличение ее стоимости».

(Подробнее о возможности оценить гудвилл ресторана читайте в главе о факторах, повышающих стоимость ресторана.)

Ресторан во франчайзинге

Еще одна альтернатива самостоятельной организации ресторанного бизнеса – это приобретение ресторана во франчайзинг. Суть его в тиражировании успешно работающего бизнеса, то есть в приобретении готового бизнеса, всесторонне апробированного на практике. Одна из сторон (франчайзер) предоставляет право использовать свое имя, фирменный стиль, опыт, знания, технологии, ноу-хау в деятельности другой компании. Другая сторона (франчайзи) вкладывает инвестиции и приобретает право пользования технологией ведения бизнеса. Потенциальный франчайзи (пользователь), приобретая готовый стандарт бизнеса и возможность работы под популярным торговым знаком франчайзера (правообладателя), снижает коммерческий риск, связанный с открытием нового дела, тем самым снижая капиталовложения по сравнению с открытием собственного предприятия. По данным экспертов, коммерческий риск при открытии предприятия на основе франчайзинга уменьшается в четыре-пять раз. Кроме того, франчайзи оказывается постоянная и разносторонняя поддержка со стороны компании франчайзера, например, в области закупок и снабжения. Банки охотнее финансируют предприятия, работающие в рамках франчайзинга: кредит и его условия для франчайзи более доступны. Также франчайзи получает преимущества в использовании рекламных мероприятий франчайзера в рамках всей страны. Работа по схеме франчайзинга дает возможность централизовать маркетинговую деятельность. Общепит – лидер по созданию франчайзинговых

сетей. Так, в США на долю заведений такого типа приходится 26 % всего рынка франчайзинга, в Европе – 13 %. Россия от зарубежных рынков не отстает: 20 % рынка франчайзинга занимает ресторанный бизнес. Причем его годовой рост составляет порядка 20 %. В России это направление развивается так же, как и на Западе, по тем же принципам. Разве что некоторые ответвления вроде сетей диетического питания пока еще мало пользуются спросом. В остальном же можно прогнозировать у нас дальнейшее укрепление сетевых предприятий питания во франчайзинге. Плюсы и минусы франчайзинга представлены в табл. 1. По сравнению с другими странами в России развитие франчайзинга сдерживается несовершенством законодательной базы. Как такового понятия «франчайзинг» нет, а есть понятие «коммерческая концессия», которое ограничивает ведение бизнеса для обеих сторон. Многих отпугивает требование продлять франшизу на срок от 5 до 10 лет без изменения условий, а также необходимость двойной регистрации франшизного договора в Роспатенте и Регистрационной палате. Между тем в отсутствие специального закона о франчайзинге российские предприниматели разрабатывают собственные схемы франшизных договоров.

Таблица 1. Плюсы и минусы франчайзинга



Чтобы стать франчайзи, необходимо внести три вида платежа. Первый – первоначальный платеж или покупка франшизы. Он составляет 7-10 % от объема начальных инвестиций. Второй вид платежей – ежемесячные (*royalty*) платы, которые обычно устанавливаются в процентах от объема продаж (в среднем 4-7 %). Третий вид платежей – в рекламный и маркетинговый бюджет (1,2-3 % от объема продаж). В целом ежемесячные платежи франчайзи составляют около 12 % с оборота (или 60 % от прибыли).

Договора франчайзинга носят долгосрочный характер – минимум на пять лет. Франчайзи может расторгнуть договор, уплатив штраф в зависимости от причины расторжения договора. Он не может далее использовать имя и технологии работы франчайзера.

Кроме того, работа по этой схеме подразумевает ряд ограничений, например, закупку товара у определенных поставщиков, соблюдение ценовой и ассортиментной политики. Компания-франчайзи не может оказывать влияния на общую стратегию франчайзера, а тот, в свою очередь, жестко контролирует соблюдение торговой марки.

Необходимым условием и одновременно преимуществом является комплексный характер отношений участников сети и высокий уровень их прозрачности.

Постоянный информационный обмен дает возможность оценить рыночную ситуацию с большой степенью достоверности, что в свою очередь позволяет качественно повысить уровень стратегического планирования и маркетинга, управлять конфликтами.

Контроль над каналами распределения в совокупности с другими параметрами системного управления естественно увеличивают возможности выхода на другие территории, включая территории зарубежных государств. Общее стремление к совершенствованию и грамотное управление, направленное на оптимизацию информационных, материальных и финансовых потоков, позволяют добиваться стабильности в развитии франчайзинговой сети и стимулирует ее рост. В свою очередь внутрисетевые преимущества и повышение репутации системы в целом оказывают серьезное воздействие на повышение уровня доверия к субъектам франшизных отношений и их репутации. Использование преимуществ системы дает дополнительные возможности развития каждого франчайзи.

Но... при всех преимуществах франчайзинга нельзя отрицать наличие его недостатков.

Достижение успехов сети по существу возможно только в том случае, если франчайзер и франчайзи достигают своих целей. Успех каждого участника косвенно влияет на успех других, при этом серьезные проблемы и неудачи любого из них могут существенно подорвать уровень репутации каждого и всей сети в целом со всеми вытекающими последствиями. Например, фигурантом уголовного дела о реализации некачественной рыбы стал директор ресторана «П. С.» в столичном торговом центре. Проверки в столичных ресторанах японской кухни провели сотрудники УБЭП ГУВД Москвы.

Франчайзи, как правило, сотрудничают с теми же поставщиками, что и все рестораны сети. Первым этапом проверки, поводом для которой послужили многочисленные жалобы на отравление суши, стала негласная закупка суши, сашими и роллов сотрудниками УБЭП. Образцы блюд были отправлены на изучение в Научно-исследовательский институт рыбного хозяйства и океанографии, эксперты которого дали заключение о том, что в половине из них использовалась некачественная рыба. Обязательства, принятые франчайзи по отношению к поставщику продукции, одинаковому для всех, поставили их же самих под удар.

Концепция франчайзинга и стандарты системы могут быть неприемлемы на определенных территориях, что соответственно приведет к неудачам субъектов, присутствующих на этом рынке, и подорвет репутацию системы.

Чрезмерная регламентация системы может привести к ограничению деятельности франчайзи и возможностей развития и роста, что соответственно будет сдерживать рост франшизной сети в целом.

Неаккуратное и (если можно так сказать) недостойное отношение к информации увеличивает вероятность «миграции» конкурентоспособных коммерческих идей, что может также ограничить возможности и привести к утрате способности работать на опережение относительно конкурентов.

Ошибки при формировании договорных отношений могут повлечь за собой споры, утрату доверия, снижение уровня репутации, ограничение возможностей развития на определенных территориях и т. д. Тем не менее развитие во франчайзинге стало классикой для многих европейских, американских рестораторов. При соблюдении обоюдовыгодных условий, франшиза становится интересной в том числе и зрелым предпринимателям, имеющим опыт в смежных областях, также связанных с питанием.

История ресторана премиум-класса, открытого во франчайзинге совладельцем крупного производства

Вадим Сухарев, совладелец ЗАО «Сибирский берег», производящего снеки, по франшизе вывел на рынок сеть ресторанов быстрого обслуживания премиум-класса «Carl's Jr». В октябре ООО «Яркая звезда» открыло по франшизе американской корпорации два ресторана быстрого обслуживания премиум-класса «Carl's Jr.», которые стали первыми не только в России, но и в Европе: на Литейном пр. и в ТК «Питер» на ул. Типанова.

Проект стартовал в Петербурге, так как здесь требовательная аудитория, и если рестораны станут успешными здесь, значит, они будут востребованы в Москве и регионах. От обычного фаст-фуда эти рестораны отличаются наличием официантов. Инвестором проектов является Rovania Holding, управлением занимается УК «ФУД СТАР» (сеть ресторанов «Carl's Jr.», сеть пивных клубов «BEERka» и другие проекты), а для развития сети «Carl's Jr.» была создана компания «Яркая звезда».

Идея открыть рестораны по франшизе возникла 2,5 года назад. На переговоры с корпорацией CKE Restaurants, Inc. ушел год, затем еще четыре месяца ключевые

менеджеры ООО «Яркая звезда» обучались в Калифорнии. Еще один год был потрачен на поиск недвижимости и поставщиков. ООО стало эксклюзивным лицензентом и обладателем мастер-франшизы американской корпорации SKE Restaurants в РФ. По условиям договора «Яркая звезда» откроет не менее 50 ресторанов в течение восьми лет. Результаты проведенных исследований показали, что рынок Петербурга и Москвы готов к появлению премиальных ресторанов быстрого обслуживания, поэтому предпочтение было отдано именно бренду «Carl's Jr.» при покупке франшизы. Средний чек в ресторане составляет около 150 рублей.

До конца года в Петербурге будут работать четыре ресторана, в 2007 году появятся до семи заведений. Открытие одного ресторана обходится от 300 тыс. долл. до 1 млн долл. в зависимости от объекта недвижимости. Расчетный срок возвращения вложений не превышает трех лет. Средняя площадь ресторанов «Carl's Jr.» составляет 300—400 кв. м. Помещения находятся в долгосрочной аренде.

По формату «Carl's Jr.» напоминает работающие в России McDonald's и KFC. ООО «Яркая звезда» не планирует жестко конкурировать с кем-либо на рынке, так как представляет новый формат сервиса для своей категории – обслуживание клиентов за столиками. Посетитель делает заказ у прилавка, затем официант приносит ему блюдо в зал ресторана. Только в одном ресторане около 100 рабочих мест. Всего в меню ресторанов «Carl's Jr.» представлено 14 калифорнийских бургеров и сандвичей с говядиной или куриным филе, приготовленных на открытом огне, картофель фри, салаты, десерты и прохладительные напитки. ООО планирует активно развивать сеть в Петербурге и Северо-Западном регионе.

Глава 3

НУЖЕН ЛИ КОНСАЛТИНГ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ?

Какой процент начинающих рестораторов в Москве обращается в консалтинговую компанию? Действительно ли эти услуги нужны всем, кто хочет заниматься общепитом? Может ли человек с ограниченным, но соответствующим отрасли опытом (был шеф-поваром, администратором и т. д.) самостоятельно подготовить заведение к открытию без помощи консалтинговой фирмы? В чем он выиграет, если все-таки решит заказать услуги в консалтинговой компании? Опыт консалтинговых компаний в Европе показывает, что и средний, и малый бизнес с успехом прибегает к услугам профессионального консалтинга. Тем более это актуально в стране, где еще не накоплен продолжительный практический опыт в развитии предприятий общепита. Специализированные консалтинговые компании у нас в стране работают как аккумулятор этого опыта, и, кроме того, оказывают еще несвойственные обычному консалтингу услуги.

Эта глава написана совместно с Андреем Петраковым, ведущим специалистом RestCon, – одной из первых в России компаний, специализирующихся на ресторанном бизнесе.

Для того чтобы сформулировать ответы на вопросы, поставленные в начале главы, необходимо пояснить, что представляет собой современная консалтинговая компания. Она предлагает практически весь перечень услуг, необходимый для открытия ресторана и в процессе его дальнейшей деятельности. Это – разработка концепции ресторана, названия, фирменного стиля, дизайн-проекта, технологического проекта; регулирование правовых отношений в сфере недвижимости, проведение маркетинговых исследований, подбор оборудования (мы, например, предлагаем ресторанам комплектацию оборудованием и мебелью). Это подбор всех видов персонала ресторана и его обучение. Кроме того, мы проводим регулярные семинары по открытию и управлению ресторанами для тех, кто хочет войти в этот бизнес, и семинары, способствующие улучшению деятельности заведения уже после открытия, – как подобрать лучший персонал, как регулировать конфликты в ресторане и другие.

Не секрет, что далеко не все рестораны доживают хотя бы до своего трехлетия (по некоторым оценкам таких на нашем рынке менее 30 %). Для них консалтинговая компания предлагает анализ деятельности заведения и разработку программы вывода из кризиса.

По результатам этих исследований владелец заведения принимает решение либо о внедрении изменений в ресторане, либо о его продаже. Наша консалтинговая компания может помочь и в этом случае, взяв на себя весь процесс продажи: от поиска покупателя до совершения всех юридических действий, связанных с проведением сделки. Ресторатор может воспользоваться как всем комплексом услуг, связанным с открытием заведения, так и его частью. Например, можно заказать у консалтинговой компании только технологический проект или подбор и обучение персонала.

Однако и начинающим рестораторам, и имеющим опыт лучше начинать с разработки концепции. Кстати, в последнее время наметилась очень правильная тенденция, когда рестораторы, уже имеющие свои рестораны, заказывают концепцию новых (если, конечно, они не являются клонами существующих) у консалтинговых компаний. И это понятно. Консалтинговая компания, давно присутствующая на рынке, имеет большой опыт работы с различными концепциями и может сделать действительно грамотный и, что не менее важно, – независимый анализ того, чего хочет ресторатор, или предложить собственные решения.

Два важных принципа при разработке концепции ресторана

1. Честность по отношению к клиенту и его замыслам. На – пример, клиент хочет открыть гастрономический ресторан, а для имеющегося у него места подходит фаст-фуд. Как только это становится ясным, клиент должен быть проинформирован о ситуации, и предприняты шаги по возможному изменению проекта. Нельзя идти на поводу у клиента, если только он не настаивает на своем, что должно быть зафиксировано в договоре. Например, у нас было несколько случаев, когда клиенты хотели сделать рестораны в определенном формате. Однако после проведения предварительного анализа места, помещения и других факторов, выяснялось, что этот формат скорее всего не будет приносить прибыли в данном месте, о чем мы немедленно информировали клиентов. В некоторых случаях они соглашались с этим, но все равно просили продолжать (это актуально в первую очередь для заведений, создающихся в целях увеличения весомости имиджа владельца), в других случаях мы прекращали работы и искали варианты, удовлетворяющие инвестора. В любом случае консалтинговая компания не может потворствовать клиенту, если считает разработку неактуальной, и не должна брать на себя ответственность за подобную ситуацию.
2. Концепция должна быть максимально приближена к пожеланиям клиента. Если в результате разработки проекта возникает неразрешимое противоречие между желанием клиента и предлагаемой концепцией, скорее всего клиент не захочет работать с заведением, которое не близко ему по духу. В этом случае не всегда играют решающую роль даже соображения большей прибыли.

Есть стереотипное представление о том, что консалтинговые услуги на начальном этапе, когда существует множество затратных статей, слишком дороги. При расчете затрат на консалтинговые услуги надо рассматривать каждую из них в отдельности, тем более что многие из них по сути дела и не являются консалтинговыми. Давайте проанализируем некоторые из них.

Подбор персонала. Эту услугу предлагают как кадровые агентства, так и консалтинговые компании в рамках своих подразделений. Подбор персонала через консалтинговую компанию стоит столько же, сколько и у обычного кадрового агентства. Однако у консалтинговой компании, специализирующейся на ресторанном бизнесе, есть база соискателей именно в ресторанной сфере. Кроме

того, хорошее знание специфики конкретного рынка упрощает, ускоряет подбор и позволяет найти людей, лучше всего подходящих к данному ресторану.

Технологический проект и консультации по подбору оборудования.

Технологический проект, который защищается в СЭС, нужен любому открывающемуся ресторану. В консалтинговой компании технологический проект стоит в среднем столько же, сколько и у других проектировочных организаций. Однако знание специфики организации ресторанного производства обеспечивает наилучшую реализацию. Кроме того, проект могут подготовить компании – поставщики оборудования, при этом в случае заказа оборудования проект изготавливается бесплатно. Тут все очень просто. Большинство компаний-поставщиков, несомненно, из лучших побуждений старается поставить клиенту самое современное, самое производительное и, как это часто бывает, самое дорогое оборудование. Не говоря уже о таком, которое просто не потребуется в принципе. Вот и ответ. Не покупайте оборудование самостоятельно, если вы не очень хорошо в нем разбираетесь. При подборе оборудования профессионалами экономия может составить до 50 % от возможных затрат.

Бизнес-план ресторана. Средняя стоимость бизнес-плана в ресторанной консалтинговой компании тоже не отличается от стоимости этой услуги в любой другой, делающей подобные разработки. В ресторанной бизнес-среде чаще всего составляются два типа бизнес-плана.

- *Бизнес-план для банка.* Это документ, который чаще всего требуется для выдачи кредита и составляется для кредитного учреждения (конечно, бизнес-план бывает нужен не только для кредита, но на ресторанном рынке это наиболее частый случай). Должен быть выполнен в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к подобного рода документам.

- *Бизнес-план для частного инвестора (для себя).* Здесь требования, как правило, менее жесткие, чем для бизнес-плана. Данный план дает представление о том, что это будет за ресторан, какие средства и в какие сроки потребуются вложить, в какие сроки окупится проект. В этом понимании бизнес-план получается сродни ТЭО (технико-экономическому обоснованию) или концепции. Например, концепции, которые разрабатывает наша компания, включают в себя анализ затрат и прогноз доходности создаваемого предприятия.

Юридическое сопровождение сделок с недвижимостью.

Регистрация договоров аренды, прав собственности, узаконивание перепланировок – все это периодически требуется любому предприятию, в том числе и ресторанам. Консалтинговая компания может помочь правильно составить договор, зарегистрировать его, сделать проект и согласовать перепланировку. При обращении к специалистам по согласованиям, главный выигрыш – время, так как они знают в какой последовательности, с какими документами и куда обращаться. Кроме того, согласованиями все равно предстоит заниматься, и для этой цели придется нанимать человека, если, конечно, будущий ресторатор не собирается сам стоять в очередях в различные согласующие и выдающие нужные документы государственные организации.

Дизайн интерьера ресторана. Если клиент хочет заказать дизайн-проект профессионалам, а не придумывать его сам, он может обратиться в дизайн-бюро, к частному архитектору или в ресторанную консалтинговую компанию, оказывающую подобные услуги. По ценам при прочих равных условиях выигрывает частный архитектор, кроме тех случаев, когда заказ выполняет известный специалист. В остальных случаях предпочтительнее обращаться в ресторанную компанию, поскольку у нее есть значительный опыт именно в дизайне ресторанов, имеющем свою специфику.

Обучение персонала. Обычно это относится к обучению персонала зала. Хорошо обученный персонал – это визитная карточка ресторана. При этом важно, чтобы обучение происходило исходя из имеющихся параметров самого заведения, которые определяются общей концепцией. Иными словами, в демократичном ресторане не нужно иметь официантов, вышколенных на уровне элитного заведения. В этом не только нет смысла, это даже вредно. Поэтому, когда поступает запрос на обучение, представители консалтинговой компании сначала определяют параметры заведения и адаптируют программу под конкретный случай. Стоимость обучения у специалистов консалтинговой компании не выходит за средний рыночный уровень. Другое дело, что владельцы заведения часто стремятся сэкономить на обучении. Почему-то ресторанный сервис финансируется по остаточному принципу.

Концепция ресторана. Концепция ресторана – документ, в котором собраны все составляющие заведения: какой будет кухня, меню, каким будет дизайн, средний чек, сколько и какого потребуется персонала, последовательность организации ресторана, расчет количества посетителей, доходность заведения. Это та часть в проектировании ресторана, где экономить не следует. Грамотно разработанная концепция позволяет представить ресторан таким, каким он в итоге получится. Открыть ресторан как набор оборудования, мебели, посуды и персонала – не сверхзадача, и под силу многим, в том числе и людям, не имеющим непосредственного опыта работы в ресторанном бизнесе. А вот сделать это таким образом, чтобы из этого набора получился бизнес, способный приносить доход и удовлетворение для своего владельца – это уже задача нетривиальная. Концепция, выполненная профессиональными консультантами, существенно приближает эту цель. Итак, что вы выберете – потратить деньги, несущественные по сравнению с общими затратами на ресторан, и спать спокойно, или в один прекрасный день обнаружить, что не ресторан работает на вас, а вы на него? Ответ очевиден, хотя и не однозначен. Неоднозначен потому, что если у клиента мало денег, и он пытается сэкономить на всем, вряд ли он когда-нибудь закажет концепцию.

Понимание приходит, как говорится, с опытом. А если серьезно, то просчеты в бюджете будущего ресторана часто просто поражают воображение. Не учитывается буквально все: что стоимость ремонтно-строительных работ имеет свойство расти в процессе их выполнения, что за аренду надо платить уже сейчас (а средний срок организации ресторана – минимум полгода, и не каждый владелец помещения повернется к вам лицом, а скорее наоборот), что затраты на рекламу или первоначальную закупку продуктов оказались неучтенными, что ресторан может начать работать в полную силу не с момента открытия, а, например, через три-четыре месяца, и в это время придется поддерживать его неизвестно из каких источников и т. д.

Посмотрите в Интернете разделы по продажам готового бизнеса. Среди объявлений часто встречается сообщение о продаже ресторана (кафе) в связи с недостатком средств для развития, и следует описание высокого потенциала заведения. Нам известен ресторан, владелец которого вложил в открытие около 2 млн долларов, и получил посещаемость на уровне 100—200 человек в месяц! Удивительный бизнес. Этот ресторан существует и сейчас. К счастью, владелец в состоянии его поддерживать на плаву. Да уж, воистину – имидж все! И таких ресторанов в Москве немало. То же можно сказать и в отношении проведения работ по анализу текущей деятельности ресторана и его развитию. Одно дело, если ресторан прочно стоит на ногах, приносит прибыль и способен развиваться. Другое дело, когда заведение убыточно. В этом случае у владельца редко остаются дополнительные средства. А ведь затраты на разработку антикризисной программы

– это, как правило, не самая затратная часть. Очень часто вывести ресторан из кризиса возможно только с новым концептуальным лицом, что, в свою очередь может потребовать изменения дизайна, кухни, персонала. К тому же подобные изменения лучше всего сопроводить рекламной кампанией, что тоже не бесплатно. Можно ли предположить, что концептуальный замысел, созданный командой, окажется успешным? У каждого замысла есть свой автор. Команда же помогает отфильтровать решения и выбрать наиболее правильные из них. Уникальность каждого решения заключается не в том, чтобы создать нечто уникальное, а в том, чтобы разработать для ресторана, расположенного в конкретном месте, в заданном помещении и в определенный период времени, такую концепцию, которая жила бы максимально долго, то есть обеспечивала бы прибыльность заведения до того момента, пока рыночные условия не изменятся настолько радикально, что ее придется менять. Это не означает, что при этом нельзя использовать уже существующие решения на рынке. Наоборот, их нужно брать и адаптировать к существующим условиям. Излишняя оригинальность может повлечь затяжное изумление публики, которое вовсе не обязательно перерастет в нежную привязанность к заведению.

Никто не может разработать концепцию, гарантирующую 100 %-ный положительный исход. Просто дилетантам иногда удается угадать, а профессионалы изредка ошибаются – в этом принципиальное отличие этих двух категорий консультантов.

Консалтинг при открытии ресторана и сопровождающий консалтинг. При открытии ресторана консалтинговые компании могут предоставить все вышеназванные услуги. При этом потенциальным клиентам этих компаний рекомендуем обратить внимание на разработку концепции. Кроме того, что концепция – это прототип ресторана, по которому он будет и создаваться, она не является абстрактной, а четко привязывается к существующим условиям. Базой для написания концепции является обязательное маркетинговое исследование. Формы его проведения могут отличаться, но в любом случае изучаются следующие параметры:

- анализ существующего помещения;
- его привязка к конкретному месту размещения (анализ потенциальных посетителей, конкурентная среда и т. п.);
- анализ представленных на рынке основных концепций, приближенных к разрабатываемой и др.

Перечислим работы на стадии открытия ресторана, которые лучше отдать консультантам, а не выполнять самим:

- концепция;
- бизнес-план;
- дизайн-проект;
- технологический проект и подбор оборудования;
- автоматизация ресторана;
- подбор персонала (особенно в части поиска высококлассных специалистов из другого региона или иностранных мастеров).

Покупка готового бизнеса. Основная проблема при покупке готового ресторана – возможность убедиться в его реальной доходности. Учитывая, что реальные финансовые потоки в ресторане не всегда поддаются анализу путем изучения бухгалтерской документации, купив «доходный» ресторан, можно жестоко разочароваться, когда в реальности он окажется убыточным.

Опытные консультанты в большинстве случаев могут действительно помочь – оценить реальную доходность заведения путем анализа потока клиентов, среднего чека, арендной ставки, затрат на персонал и других параметров. Кроме того,

консультанты помогут в юридическом сопровождении сделки на всех стадиях. После приобретения нередко возникает необходимость в перепозиционировании ресторана, разработке новой концепции, подборе нового персонала и т. д. В этом также могут помочь консультанты.

Покупка франшизы. Если франшиза приобретается у серьезной сети, то большинство работ выполняется продавцами франшизы и входит в стандартный франчайзинговый пакет. Тем не менее так бывает далеко не всегда, и здесь консультанты могут помочь, например, в разработке технологического проекта, подборе персонала, обучении сотрудников.

Для действующего ресторана консалтинг востребован не в меньшей степени, чем для вновь создаваемого. В большинстве случаев к услугам консультантов действующие рестораны прибегают в случае возникновения проблем – падения прибыли, снижения потока клиентов и т. п. Для таких ресторанов оказывается весь комплекс услуг, как и для вновь организуемого заведения: проводятся маркетинговые исследования, на основании которых выясняется, что происходит, и разрабатывается программа мероприятий по повышению доходности. Иногда это может быть не просто программа, а фактически новая концепция ресторана, которая требует изменения названия, кухни, персонала, дизайна и прочих изменений. Наша компания неоднократно выполняла подобные работы. Самый впечатляющий успех был тогда, когда посещаемость ресторана итальянской кухни, работающего в верхнем ценовом сегменте (40 посадочных мест), выросла в несколько раз – примерно с 30-40 человек в сутки до 120—150, что позволило ему наконец получать достойную прибыль.

Можно ли рассчитывать, что в консалтинговой компании работают достаточно компетентные люди? В отношении профессионализма консультантов можно сказать следующее – как и в любом виде бизнеса, здесь есть и профессионалы, и дилетанты. В нашей компании по всем направлениям, требующим специфических знаний ресторанного бизнеса, работают специалисты с большим опытом непосредственно в ресторанном бизнесе и на должностях не менее чем управляющего рестораном, а также профессиональные дизайнеры, проектировщики, маркетологи, юристы, финансисты.

Найти специалиста с большим опытом в ресторанном бизнесе – это не проблема. Многие хотят работать в консалтинговой компании или быть частными консультантами, зачастую наивно полагая, что им хватит имеющихся у них знаний. Однако лишь считанные единицы профессионалов ресторанного бизнеса способны стать консультантами. Для этого как минимум нужно уметь облекать свой опыт в понятную клиенту речь и письменный текст (на этой стадии уже можно отсеивать 50-70 % всех желающих). Например, написать хотя бы понятный клиенту отчет могут лишь единицы из поваров и управляющих, желающих быть консультантами. Необходимо уметь преломлять имеющийся опыт под конкретные условия заказчика. Например, исходя из конкретных условий, консультанту нужно предложить несколько вариантов концепции, даже если он непосредственно с ней не работал. Обучение персонала также требует специальных тренерских навыков и стремления обучать. Известно, что не каждый ресторатор (шеф-повар, управляющий и т. д.) в состоянии обучить кого-то таким образом, чтобы знания были действительно переданы, и обучение не оказалось построено по принципу «просто делай как я».

Быть консультантом – это отдельная профессия, такая же, как быть поваром или управляющим ресторана, и нужно очень много знать о технологиях консалтинга, о закономерностях развития организаций, особенностях взаимодействия внутри организаций, понимать теорию управления. Первое, что мы делаем, когда принимаем на работу нового консультанта, – это начинаем его учить новой

профессии – консалтингу. Далеко не все способны научиться, для этого необходимы аналитический склад ума, креативность, хорошо поставленная устная и грамотная письменная речь и желание передавать свой опыт другим.

Консультант должен получать удовольствие от того, что его клиент добился успеха в ресторанном бизнесе. Итак, если говорить о консультантах, не обремененных такими знаниями, навыками и способностям, то с точки зрения консалтинга их можно считать дилетантами.

Консалтинг при покупке франшизы. Для новичков в ресторанном бизнесе, особенно для тех, которые совершенно не склонны рисковать, полный франчайзинг – оптимальное решение: вы видите, насколько успешна концепция данной сети, получаете всю необходимую информацию и поддержку при открытии и функционировании. Вам остается только обеспечивать на должном уровне оперативное управление и соблюдение стандартов сети.

Франшизный пакет – очень серьезный документ. Он представляет собой набор договоров, стандартов обслуживания, перечень оборудования, требования к персоналу, дизайну, внешнему оформлению, технологии и т. п. Это гораздо более полный документ, нежели концепция. К тому же продажа франшизы должна сопровождаться обучением персонала, постановкой технологии, постоянным контактом с новыми партнерами и т. д. Если этого не происходит, перспектив для тиражирования нет. В лучшем случае продавец франшизы получит паушальный взнос и, возможно, пару месяцев скудное роялти.

Чтобы развивать сеть с помощью франшизы, недостаточно просто продать пакет документов. Для этого нужно иметь отдельное подразделение, которое возьмет на себя все взаимоотношения с приобретателем франшизы в части организации бизнеса, его сопровождения, поддержки и контроля. В большинстве случаев отечественные рестораторы этого не делают, что не позволяет нормально развиваться франшизным взаимоотношениям. К тому же, чтобы кто-нибудь захотел купить франшизу, надо иметь очень серьезный бренд, например такой, как «Макдоналдс». Поэтому в большинстве случаев отечественные рестораторы предпочитают простое копирование без всяких контактов с продавцом таких франшиз, у которых очень «слабый» бренд-капитал. Или, что еще хуже, поработав непродолжительное время под сетевым брендом и немного разобравшись, как работает этот бизнес, расторгают франчайзинговый договор, меняют название и продолжают работать, не платя роялти.

Существуют два вида франчайзинга. О первом мы упомянули выше. Второй – «неполная франшиза» – подразумевает, что продается право использовать бренд и технологии, но при этом не выплачивается роялти, и, соответственно, новое предприятие никак не поддерживается продавцом такой франшизы. Такие франшизы обычно разрабатываются и продаются консалтинговыми компаниями, при этом может даже не существовать прототипного предприятия. Отличия такого франчайзингового пакета от специально разработанной для вас концепции покупки в следующем:

- бренд вам не принадлежит, и вы не можете им распоряжаться;
- вы не можете тиражировать предприятия под этим брендом, не уплачивая постоянно взносы за каждое вновь открытое предприятие владельцу бренда;
- вы не единственный, кто может работать под этим брендом, в том числе и в вашем городе.

Преимущества такой франшизы для новичков в ресторанном бизнесе очевидны:

- покупка франшизного пакета стоит дешевле, чем разработка концепции специально для вас, так как это в определенном смысле массовый продукт, который купите не только вы;
- вы не тратите время на разработки.

Такое предложение – прерогатива главным образом специализированного консалтинга. Для многих франшиза связана с серьезным риском, и традиционная схема работы во франчайзинге у нас пока мало развита. Консалтинговая компания в этой ситуации может просчитать риски и обратить внимание ресторатора на наиболее подходящий вариант.

Глава 4

ВЫБОР ПОМЕЩЕНИЯ ДЛЯ РЕСТОРАНА

Расположение помещения и его особенности всегда определяют дальнейшую успешность ресторана, потому что подход к выбору необходимой площади должен быть очень взвешенным. Как правило, хорошие места встречаются не так уж часто, или стоят очень дорого – переуступка прав аренды или приобретение в собственность в ключевом проходном месте, в центре города могут обойтись не дешевле, чем покупка малого предприятия со всем оборудованием за чертой города. Поиск эффективных для построения ресторанного бизнеса мест становится сейчас все более актуальным в городах-«миллионниках». В стране уже хорошо развиты рейдерские структуры, которые нацеливают свою деятельность на приобретение в собственность и скупку прав на наиболее интересные объекты. Охота за помещением, способным приносить деньги в качестве ресторана, становится сегодня делом, требующим хороших связей, свежей информации о рынке и профессиональной ориентации.

Купить или арендовать?

Можно подсчитать, что в большинстве случаев помещения продаются за сумму, которую мог бы получить продавец в течение 1-1,5 лет, сдавая его в аренду. Хотя покупка помещения под ресторан – это крупное единовременное вложение средств в долгосрочное развитие бизнеса, она все же требует больших материальных затрат, поэтому рестораторы Москвы предпочитают брать помещения в аренду. Постоянные затраты на содержание ресторана в среднем на 40% состоят из арендной платы за помещение. Ресторатор может арендовать или купить:

- помещение без оборудования;
- помещение с оборудованием;
- готовый ресторан.

Надо отметить, что рынок купли-продажи действующих ресторанов находится в стадии формирования, и рестораны продаются в основном в «своем кругу». Анализ таких сделок показывает, что большая их часть оценивается в среднем в 300 тыс. долларов + стоимость недвижимости. Таким образом, при существующих прибылях подобный ресторан может окупиться в среднем за 1,5-2 года. Закрытость информации о продающихся заведениях для внешних инвесторов вынуждает многих начинать ресторанное дело с нуля.

В случае с арендой необорудованного помещения рестораторам приходится нести существенные расходы по изменению назначения помещения, перепланировке, строительству коммуникаций, изменению фасада здания, реставрации и другим работам, в результате которых выбранное помещение будет готовым для организации в нем ресторана. Именно в силу этих обстоятельств при прочих равных цен на помещения, которые уже использовались для ресторанного бизнеса, приблизительно на 20% выше, чем на торговые.

У кого приобретать или арендовать?

Есть два вида собственников помещений: государство, представленное КУГИ, и частный собственник, который может быть как физическим, так и юридическим лицом. Найти информацию о «свободных» помещениях будущий хозяин заведения может в некоторых печатных изданиях. Например, список площадей в Петербурге, сдающихся в аренду от государства, публикуется КУГИ в каталоге «Недвижимость Петербурга», а также Фондом имущества в его бесплатном бюллетене «Вестник Фонда имущества».

Почти в каждом городе работает издание по коммерческой недвижимости, где есть определенный выбор.

С кем удобнее заключать сделку – с КУГИ или с частным собственником? Это вопрос неоднозначный. Каждый вариант имеет свои плюсы и минусы. Несмотря на то, что арендная ставка у КУГИ стабильно меньше рыночной, предпринимателю лучше брать помещение у собственника. Во-первых, с ним можно «поторговаться» и договориться о форме и сроках оплаты, тогда как КУГИ берет крупные штрафы за несвоевременно оплаченные счета. Самый большой плюс сотрудничества с собственником – возможность учета в стоимость аренды проводимого в помещении ремонта. А так как ремонтные сметы могут достигать весьма значительных сумм, именно здесь можно сэкономить. На государственных же площадях отделка и дорогой интерьер не засчитывается в арендную ставку, хотя по Гражданскому кодексу все отделяемые улучшения (предметы, которые можно вывезти без ущерба для помещения) принадлежат арендатору на правах собственности.

Но здесь есть и свои отрицательные моменты. Один из них: нежелание заключать договор на длительный период. Так как срок аренды больше одного года требует государственной регистрации в Городском бюро регистраций (ГБР), это ограничивает его (арендодателя) право собственности на сдаваемое помещение. Арендатору же подобный договор дает гарантии, что его не попросят освободить помещение даже в случае смены собственника. С этой точки зрения КУГИ сразу заключает договор аренды сроком от пяти лет. Хотя и договор с КУГИ, по мнению многих рестораторов, не является сегодня гарантией на обозначенный срок.

Коррупция в госструктурах видна в этой ситуации как в капле воды: ресторатор заключил договор, но через год богатая столичная сеть предлагает за право аренды данной точки гораздо больше, и комитет в одностороннем порядке разрывает договор с прежним арендатором. Такие случаи – не редкость для Петербурга.

По закону все должно происходить следующим образом. Если от бизнесменов поступает много заявок на аренду помещения, КУГИ проводит тендер (отборочный конкурс, где критериями оценки проекта выступают инвестиционные условия).

Если же через месяц после предложения аренды помещением никто не интересуется, Комитет снижает арендную ставку. Если и после этого предприниматели не арендуют площадь, ее выставляют на продажу.

Существует также такое понятие, как продажа прав аренды, которая осуществляется через продажу фирмы. При этой сделке меняется состав учредителей, а право аренды остается за организацией.

Технические требования к помещению

Многие начинающие рестораторы думают прежде всего о проходимости, об имиджевом расположении ресторана, и только во вторую очередь – о технических характеристиках будущего заведения. Специалисты по коммерческой недвижимости часто, наоборот, считают вопрос технической оснащенности и подготовленности ключевым.

В идеале общая площадь помещения для будущего ресторана должна составлять около 200—300 кв. м. Это связано с тем, что по нормам СЭС любое предприятие общепита с собственным производством обязано иметь большую кухню, разделенную на несколько цехов: горячий, где готовятся горячие блюда, холодный – для приготовления салатов и закусок, овощной и другие цеха. Причем только одна треть всей площади заведения выделяется под торговый зал. Должен быть предусмотрен также отдельный гардероб и санузел для персонала.

Есть небольшие заведения общепита, площадью 80-100 кв. м, но, как правило, там не может быть представлена горячая кухня. В этом случае в кафе привозятся уже готовые продукты (полуфабрикаты), которые затем подогреваются. Рынок полуфабрикатов на сегодняшний момент еще не слишком развит, поэтому в отношении продуктов такая точка получается более затратной.

Важная характеристика – электромощность помещения. Чтобы поставить в заведении метражом 200—300 кв. м полный комплект профессионального оборудования, мощность должна составлять не менее 30 – 40 кВт. Это классическая проблема для центральных районов города: получить необходимую мощность в некоторых местах не представляется возможным, поскольку нельзя провести дополнительные коммуникации. В других случаях это возможно, но стоит довольно дорого. На начало 2007 года расценки на подключение у монополиста составляли 1 кВт – 1 тысяча у. е. Чтобы оценить, сколько электроэнергии требуется ресторану, достаточно посмотреть на усредненный список энергозависимого ресторанного оборудования.

1. Пароконвектомат – 1 шт.
2. Плита с духовкой (4 конфорки) – 1 шт.
3. Жарочная поверхность – 1 шт.
4. Фритюрница – 1-2 шт.
5. Холодильный стол (гастронормированный) – 1 шт.
6. Тепловой стол сквозной – 1 шт.
7. Холодильный шкаф с морозильным отделением – 1 шт.
8. Морозильная камера – 1 шт.
9. Холодильная камера – 1 шт.
10. Посудомоечная машина – 1 шт.
11. Микроволновая печь – 1 шт.
12. Мясорубка – 1 шт.
13. Комбайн – 1 шт.
14. Льдогенератор – 1 шт.
15. Миксер-блендер – 1 шт.
16. Соковыжималка – 1 шт.

Это лишь необходимое оборудование для кухни. Не забывайте, что есть еще холодильное оборудование в баре, кофе-машина, отдельные мощности для подключения светового и музыкального оборудования в зале. Дефицит электромощностей – следствие того, что энергетика города многие годы не развивалась и безнадежно отстала от потребностей коммерческой сферы Петербурга. Возможно, в будущем эти проблемы не будут столь болезненными, так как на ближайшие 20 лет запланировано введение большого количества новых мощностей. В других городах можно ожидать развитие по такому же сценарию, и на сегодняшний момент сложности с электроэнергией обязательны почти для любого предпринимателя.

Кроме необходимого количества электромощности, надо учитывать, что для ресторанов есть требования к вентиляции. По нормам СЭС в любом заведении общепита должна быть установлена вытяжная вентиляция, выведенная на крышу здания. В противном случае, если кухонный воздух будет просто «выдуться» на

улицу, это окажет негативное воздействие на жителей верхних этажей и прохожих. Кроме того, с точки зрения заботы о жильцах, ни одному ресторану, работающему допоздна или круглосуточно, не обойтись без звукоизоляции.

Официальные регулирующие документы

Выбор помещения и определение его пригодности зависит от многих факторов: требования к помещению (составу помещений), предъявляемые к выбранному типу и классу предприятия, требования, предъявляемые к производственным помещениям согласно проекту установки технологического оборудования, общие требования, указанные в нормативных документах, которыми будут руководствоваться инспекционные организации при оформлении разрешительной документации. Приведем основные документы, содержащие эти требования.

1. СНиП 2.08.02-89 «Общественные здания и сооружения».
2. СНиП 2.09.04-87 «Административные и бытовые здания».
3. СНиП «Предприятия общественного питания».
4. СНиП «Естественное и искусственное освещение. Нормы проектирования».
5. «Правила пожарной безопасности в РФ» ППБ-01-93.
6. СанПиН 42-123-5777-91 «Санитарные правила для предприятий общественного питания, включая кондитерские цехи и предприятия, вырабатывающие мягкое мороженое».
7. СНиП 2.04.01-85 «Внутренний водопровод и канализация зданий».

Ввод в эксплуатацию помещений, предназначенных для производства хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий, должен осуществляться при обязательном участии представителей Государственного санитарно-эпидемиологического надзора Российской Федерации.

Государственный санитарно-эпидемиологический надзор и контроль за выполнением настоящих Санитарных правил осуществляется органами и учреждениями Государственной санитарно-эпидемиологической службы Российской Федерации в соответствии с «Положением о Государственной санитарно-эпидемиологической службе Российской Федерации», утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 5 июня 1994 года № 625. Строительство, реконструкцию и переоборудование предприятий общественного питания необходимо производить при наличии и в соответствии с проектной документацией, выполненной специализированными проектными организациями, имеющими лицензию на право данного вида деятельности.

Объемно-планировочные параметры здания предприятия общественного питания определяются спецификой технологического процесса, размещением оборудования, организацией рабочих мест, объемно-пространственной и цветовой композицией интерьеров, требованиями единой модульной системы, а также градостроительными требованиями к конкретной застройке, содержащимися в архитектурно-планировочном задании. Они должны отвечать утвержденным унифицированным габаритным схемам зданий и требованиям их межотраслевой унификации. Предприятие общественного питания может размещаться:

- в отдельно стоящем здании;
- в отдельно стоящем здании, соединенном крытыми переходами с другими корпусами;
- в пристройке к зданию иного назначения; во вставке между зданиями иного назначения; в здании иного назначения (занимать его часть).

Размещение предприятия общественного питания в отдельно стоящем здании – наиболее универсальный прием, имеющий много преимуществ перед другими решениями. При таком решении легче производить загрузочные работы, проще

обеспечивать целесообразную технологическую связь между внутренними помещениями, сохраняется возможность многоцелевого использования предприятия. Необходимость в отдельно стоящем здании может возникнуть также из-за особых условий промышленного производства.

В пристройках к зданию иного назначения предприятия общественного питания размещают тогда, когда это обусловлено архитектурными требованиями. Нередко кафе, столовые и буфеты располагают в зданиях иного назначения: вокзалах, кинотеатрах, учебных и оздоровительных учреждениях, торговых центрах производственных и административно-бытовых корпусов промышленных предприятий и пр. Если предприятие общественного питания проектируется встроенным в жилое здание, то в этом случае габаритные размеры отдельных помещений зависят от соответствующих размеров жилых секций. Усложняется также размещение моечных, привязанных к сети водопровода, что обусловлено спецификой систем водоснабжения в жилых домах, решение схем вентиляции вследствие необходимости пропуска каналов через все этажи здания, объединение помещений в функциональные блоки. Вместимость предприятий, встроенных в жилое здание, не должна превышать 50 мест. Санитарные правила распространяются на действующие, строящиеся и реконструируемые организации общественного питания независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности.

Требования к размещению

1. Размещение организаций, предоставление земельных участков, утверждение проектной документации на строительство и реконструкцию, ввод в эксплуатацию допускаются при наличии санитарно-эпидемиологического заключения об их соответствии санитарным правилам и нормам.

2. Организации могут размещаться как в отдельно стоящем здании, так и в пристроенном, встроенно-пристроенном к жилым и общественным зданиям, в нежилых этажах жилых зданий, в общественных зданиях, а также на территории промышленных и иных объектов для обслуживания работающего персонала. При этом не должны ухудшаться условия проживания, отдыха, лечения, труда людей. Производственные цеха организаций не рекомендуется размещать в подвальных и полуподвальных помещениях.

В нежилых помещениях жилых зданий (кроме общежитий) допускается размещать организации общей площадью не более 700 кв. м с числом посадочных мест не более 50.

Организациям, расположенным в жилых зданиях, следует иметь входы и эвакуационные выходы, изолированные от жилой части здания. Прием продовольственного сырья и пищевых продуктов со стороны двора жилого дома, где расположены окна и входы в квартиры, не проводится. Загрузку следует выполнять с торцов жилых зданий, не имеющих окон, из подземных туннелей со стороны магистралей при наличии специальных загрузочных помещений.

3. Ориентация, размещение производственных и складских помещений, их планировка и оборудование должны обеспечивать соблюдение требований санитарного законодательства, технологических регламентов производства, качество и безопасность готовой продукции, а также условия труда работающих.

4. При строительстве предприятие рекомендуется ориентировать таким образом, чтобы производственные и складские помещения были обращены на север и северо-восток, а обеденные залы и помещения для персонала – на юг и юго-восток.

5. На территории организаций рекомендуется предусматривать площадки для временной парковки транспорта персонала и посетителей. Площадки должны

размещаться со стороны проезжей части автодорог и не располагаться во дворах жилых домов.

6. Для сбора мусора и пищевых отходов на территории следует предусмотреть отдельные контейнеры с крышками, установленные на площадках с твердым покрытием, размеры которых превышают площадь основания контейнеров на 1 м во все стороны.

Допускается использование других специальных закрытых конструкций для сбора мусора и пищевых отходов.

Мусоросборники очищаются при заполнении не более 2/3 их объема, после этого подвергаются очистке и дезинфекции. Площадка мусоросборников располагается на расстоянии не менее 25 м от жилых домов, площадок для игр и отдыха.

Требования к условиям работы в производственных помещениях

1. Производственные, вспомогательные и санитарно-бытовые помещения оборудуются приточно-вытяжной механической вентиляцией в соответствии с требованиями действующих норм и правил. В помещениях отделки кондитерских изделий приточная система вентиляции выполняется с противопыльным и бактерицидным фильтром, обеспечивающим подпор чистого воздуха в этом помещении. Отверстия вентиляционных систем закрываются мелкоячеистой полимерной сеткой.

Бытовые помещения (туалеты, комнаты гигиены) оборудуются автономными системами вытяжной вентиляции с естественным побуждением.

Помещения грузочной, вестибюлей рекомендуется оборудовать тепловыми завесами для предотвращения попадания наружного воздуха в холодный период года.

2. В соответствии с Рекомендациями по расчету систем вентиляции и кондиционирования воздуха в горячих цехах предприятий общественного питания теплонапряженность не должна превышать 200—210 Вт/кв. м производственной площади (170—180 ккал/ч), что необходимо учитывать при вводе новых, реконструкции и техническом перевооружении действующих предприятий общественного питания.

3. Допустимые величины интенсивности теплового облучения на рабочих местах от производственного оборудования не должны превышать 70 Вт/мкв, при облучаемой поверхности тела человека 25-50 %.

Для предотвращения неблагоприятного влияния инфракрасного излучения на организм поваров, кондитеров следует:

- применять секционно-модульное оборудование;
- максимально заполнять посудой рабочую поверхность плит;
- своевременно выключать секции электроплит или переключать на меньшую мощность;
- на рабочих местах у печей и плит, жарочных шкафов и другого оборудования, работающего с подогревом, применять воздушное душирование;
- регламентировать внутрисменные режимы труда и отдыха работающих.

4. Для предотвращения образования и попадания в воздух производственных помещений вредных веществ необходимо:

- строго соблюдать технологические процессы приготовления блюд;
- при эксплуатации газовых плит обеспечивать полное сгорание топлива;
- операции, связанные с просеиванием муки, сахарной пудры и др. сыпучих продуктов, производить на рабочем месте, оборудованном местной вытяжной вентиляцией; операции, связанные с приготовлением продуктов при повышенном

испарении жира, производить на рабочем месте, оборудованном местной вытяжной вентиляцией с жировуловителями.

5. В цехе для приготовления холодных блюд и закусок, кондитерских цехах, где осуществляется приготовление крема и отделка мучных кондитерских изделий, при привязке проекта предусматривается северо-западная ориентация, а также применение устройств защиты от инсоляции (жалюзи, специальные стекла и другие устройства, отражающие тепловое излучение).

6. Для общего освещения производственных помещений следует применять светильники, имеющие защитную арматуру во взрывоопасном исполнении. Для освещения производственных помещений и складов применяются светильники во влагопылезащитном исполнении. Размещение светильников над котлами, плитами и т. п. запрещается. В отделочных цехах кондитерских производств рекомендуется устанавливать бактерицидные лампы.

Требования к устройству и содержанию помещений

1. Объемно-планировочные и конструкторские решения помещений должны предусматривать последовательность (поточность) технологических процессов, исключающих встречные потоки сырья, сырых полуфабрикатов и готовой продукции, использованной и чистой посуды, а также встречного движения посетителей и персонала.

На доготовочных организациях, работающих на полуфабрикатах, работа на сырье не проводится.

2. Набор и площади помещений должны соответствовать мощности организаций и обеспечивать соблюдение санитарных правил и норм.

3. Технологическое оборудование размещается так, чтобы обеспечивать свободный доступ к нему и соблюдение правил техники безопасности.

4. При работе организаций быстрого обслуживания на полуфабрикатах высокой степени готовности, в которых используются малогабаритное специализированное технологическое оборудование, посуда и приборы одноразового использования, допускается при наличии санитарно-эпидемиологического заключения органов и учреждений госсанэпидслужбы однозальная планировка с выделением отдельных рабочих зон, оснащенных оборудованием.

При применении столовой, чайной посуды, приборов многоразового использования устанавливается посудомоечная машина.

Общие требования к предприятиям общественного питания

1. На предприятиях общественного питания любого типа и класса должны обеспечиваться безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества при условии соблюдения «Правил производства и реализации продукции общественного питания», утвержденных постановлением Правительства РФ от 13 апреля 1993 года № 332, санитарных и технологических норм и правил, а также требований пожарной и электробезопасности.

2. На предприятиях общественного питания должны выполняться требования нормативных документов по безопасности услуг:

- санитарно-гигиенические и технологические требования СанПиН 42-123-5777, СанПиН 42-123-4117, сборники рецептур блюд и кулинарных изделий;
- требования к безопасности продовольственного сырья и продуктов – в соответствии с требованиями МБТ 5061;
- экологической безопасности – СанПиН 4-123-5777, СНИП 2.08.02;
- противопожарной безопасности – ГОСТ 12.1.004;

- электробезопасности – СНиП 11-4.

3. Предприятия общественного питания любого типа должны иметь удобные подъездные пути и пешеходные доступы ко входу, необходимые справочно-информационные указатели. Прилегающая к предприятию территория должна иметь искусственное освещение в вечернее время.

4. На территории, прилегающей к предприятию и доступной для потребителей, не допускается:

- проведение погрузочно-разгрузочных работ;
- складирование тары;
- размещение контейнеров с мусором;
- сжигание мусора, порожней тары, отходов.

Площадки с мусоросборниками должны быть удалены от окон и дверей помещений предприятия не менее чем на 20 м.

5. Архитектурно-планировочное решение и конструктивные элементы здания, используемое техническое оборудование должны соответствовать СНиП 2.08.02.

6. На предприятии должны быть предусмотрены аварийные выходы, лестницы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, система оповещения и средств защиты от пожара.

7. Предприятия всех типов и классов должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающим необходимый уровень комфорта, в том числе: горячее и холодное водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, радио-и телефонная связь.

8. Вход в предприятие должен обеспечивать одновременное движение двух встречных потоков потребителей на вход и на выход.

В предприятиях с количеством мест в залах более 50 должны быть предусмотрены отдельные входы и лестницы для потребителей и персонала.

9. Предприятие должно иметь вывеску с указанием его типа, класса, форм организации его деятельности, фирменного названия, юридического лица, информацию о режиме работы, об оказываемых услугах.

10. Размещение производственных помещений и оборудования в них должно обеспечивать последовательность проведения технологического процесса производства и реализации продукции, а также соблюдение технологических, санитарных норм и правил.

Состав помещений предприятий общественного питания. Помещения предприятий общественного питания в зависимости от их функционального назначения разделяют на следующие группы:

- помещения для потребителей – вестибюль (включая гардероб, умывальные и туалетные комнаты), залы с раздаточными (в ресторанах и др. предприятиях, где предусмотрено обслуживание официантами, – без раздаточных), буфет, магазин кулинарии, помещение для официантов;
- производственные помещения – горячий и холодный цехи, заготовочные цехи (мясной, рыбный, овощной), доготовочный цех (дготовки полуфабрикатов), кабинет заведующего производством, кондитерский цех, цех мучных изделий, моечные столовой и кухонной посуды, моечная и кладовая тары полуфабрикатов, сервизная, а также буфет и раздаточная в предприятиях с обслуживанием официантами;
- помещения для приема и хранения продуктов – охлаждаемые камеры для хранения мяса, рыбы, молочных продуктов, жиров и гастрономии, напитков, полуфабрикатов, а также пищевых отходов, неохлаждаемые кладовые для хранения сухих продуктов, кладовая и моечная тары, помещение кладовщика, кладовая инвентаря, приемочная продуктов;

- служебные и бытовые помещения – кабинет директора, контора, главная касса, комната персонала, помещения общественных организаций, комната заведующего хозяйством, гардероб для персонала и официантов, душевые, уборные и бельевая;
- технические помещения – электрощитовая, вентиляционная камера, тепловой узел или котельная, бойлерная, помещение для установки холодильных машин и кондиционеров.

Состав помещений и их площадь зависят главным образом от типа и вместимости предприятия, а также характера производства (на сырье или полуфабрикатах работает предприятие). Для предприятий, работающих на сырье, за счет увеличения площади охлаждаемых камер, наличия заготовочных цехов, кладовой овощей увеличивается площадь производственных помещений и помещений для приема и хранения продуктов.

Определение площади помещений. Площадь предприятий общественного питания в зависимости от характера производственных помещений определяют:

- по нагрузке на 1 кв. м грузовой площади (кладовые для хранения сырья и полуфабрикатов);
- по установленному в данном помещении оборудованию (производственные цехи кладовые);
- по нормативам площади в зависимости от количества мест в зале (помещения для потребителей).

Во всех случаях расчетная общая площадь корректируется и уточняется методом компоновки. При этом отклонение компоновочной площади от расчетной не должно превышать 5 %. При определении площади помещений по нагрузкам или установленному оборудованию вначале рассчитывают полезную площадь. В

первом случае полезная площадь:



где Q – количество продуктов определенного вида, подлежащее хранению в кладовой, кг;

q – нагрузка данного продукта на 1 кв. м грузовой площади, кг.

Во втором случае полезную площадь рассчитывают как сумму площадей,

занимаемых установленным в данном помещении оборудованием:



где p – количество единиц оборудования одного вида (типа); S – площадь, занимаемая единицей оборудования этого вида, кв. м. На основании полезной

площади определяют ориентировочную общую площадь:



где γ – коэффициент использования площади помещения. Значения γ принимаются следующие.

Складские помещения:

Охлаждаемая камера хранения продуктов:

молочно-жировых – 0,5
гастрономических – 0,5
фруктов, зелени и напитков – 0,4
полуфабрикатов – 0,4

Кладовая:

сухих продуктов – 0,4

Производственные цехи:

Холодной доготовки п/ф – 0,4

Кондитерский – 0,28 – 0,3
Кулинарный – 0,28 – 0,3
Горячий – 0,3 – 0,35
Холодный – 0,35 – 0,4

Моечные

Столовой посуды – 0,35 – 0,4
Кухонной посуды – 0,4

Общую площадь зала рассчитывают на основании норм площади на место:

$$S_o = pW,$$

где p – количество мест в зале;

W – норма площади на место, кв. м.

Для предприятий, работающих с самообслуживанием, в норму площади зала включена площадь, отводимая на раздаточную (при обслуживании официантами для раздаточных выделяют отдельное помещение). Схема расположения помещений кафе представлена на рис. 1.

Рис. 1. Расположение помещений в кафе



Глава 5

ВЫБОР КОНЦЕПЦИИ РЕСТОРАНА И ЕГО НАЗВАНИЯ

По сравнению с другими видами услуг ресторанный бизнес действительно дает возможность создания некоего театра, единственного в своем роде места действия. Такая уникальность не предполагается ни в ритейле, ни в индустрии красоты, ни в другом бизнесе, основанном на сервисе, – стандарты ведут к определенному однообразию.

Олег Бардеев, известный московский ресторатор, управляющий партнер сети ресторанов «Старлайт Дайнер», так описывает уникальность этой сферы: «За свою коммерческую практику я занимался и торговлей, и производством. Ресторанный бизнес объединяет в себе и производство, и торговлю, и сервисные услуги. И, как говорят мои американские партнеры, “если ты проработал лет пять в ресторанном бизнесе, ты можешь начинать развивать любое из этих направлений”»^[51].

Уникальность нужна именно для того, чтобы это совмещение производства, торговли и услуг воспринималось как нечто цельное, гармоничное. Особенно хорошо это показывают отчеты оценочных комиссий после посещения целого ряда ресторанов одного и того же уровня. Высокую оценку может получить заведение, целиком выдержанное в своем «жанре», а нарекания получают те, у кого много несоответствий внутри концепции: декларируется высокая кухня, но хлеб подается из ближайшего гастронома; заявлен русский стиль, но предлагается усредненный европейский вариант кухни; в ресторане более 100 посадочных мест, но практически нет мест для парковки и т. д. Профессионалы высокого уровня иногда говорят, что для них ресторан – конвейер, где все жестко регламентировано. Легко поверить, что для них, с их опытом, все так и складывается. Для большинства же этот бизнес остается бизнесом людей, и чтобы он работал как часы, нужно приложить творческие усилия.

Такие детали прорабатываются на уровне концепции ресторана, и специалисты определяют ее по-разному. Например, кто-то формулирует ее в нескольких строках.

«Golden Tulip представляет свою новую ресторанный концепцию – LODGE. В сентябре она будет представлена в отелях сети в Нидерландах. Затем ресторан LODGE откроется в декабре этого года в Гамбурге, в отеле Golden Tulip Hamburg Aviation.

LODGE – это ресторан, бар и гостиная в одном месте. Здесь за умеренную цену можно пообедать, выпить коктейль и послушать музыку в приятной обстановке. Выбор блюд очень широк, а кухня работает с 7 утра до 10 вечера. Golden Tulip предлагает четыре категории LODGE – в городе, на озере, в лесу, у реки. Эти рестораны смогут посещать не только постояльцы отеля, но и любые желающие. Планируется, что в дальнейшем они будут открыты в большинстве отелей Golden Tulip. Меню будет создаваться командой шеф-поваров под руководством Эрика ван Дийка».

Кто-то считает подобное скорее идеей, чем рабочим сценарием для реального заведения питания. Например, компания «РестКон», консультирующая рестораторов в том числе по вопросам открытия, выносит более детальное определение.

«Концепция – это техническое задание, или пошаговая инструкция создания вашего ресторана как бизнеса, с подробной разработкой всех его составляющих.

Разработать детальную концепцию ресторана – значит еще раз проверить состоятельность ресторанной идеи, сформировать целостное представление о деятельности всех ресторанных служб. Оформленная концепция позволяет получить на выходе именно тот продукт в виде готового ресторана, который задуман. Концепция позволяет координировать работу всех участников процесса создания ресторана – от проектировщиков до дизайнеров и поставщиков оборудования».

Маркетинговая часть

1. Оценка ценового сегмента планируемого предприятия, определение оптимального среднего чека.
2. Определение оптимальной целевой аудитории с точки зрения наполненности рынка и расположения будущего предприятия.
3. Позиционирование предприятия на рынке, определение конкурентных преимуществ.
4. Разработка маркетинговой стратегии заведения.

Организационно-техническая часть

1. Экспликация помещений: залы, производственные помещения, административные, служебные и складские помещения.
2. Определение ассортиментного перечня блюд (кухни и бара) с указанием оптимальной торговой наценки и выходов.
3. Подбор и расстановка технологического оборудования и технологической мебели.
4. Расстановка посадочных мест с учетом зонирования зала.
5. Описание бизнес-процессов предприятия: обслуживание, производство, учет.
6. Определение типа обслуживания, режима работы предприятия.
7. Штатное расписание предприятия, управленческая структура.
8. Необходимый набор:
 - инвентаря зала и бара, офисного инвентаря;
 - мебели зала;
 - посуды, стекла;
 - формы персонала;
 - столового белья;
 - приборов для зала.
9. Программное обеспечение.

Финансовая часть (бизнес-план)

1. Определение динамики среднего чека.
2. Планируемая оборачиваемость залов.
3. План инвестиций.
4. План постоянных/переменных расходов.

5. Отчет о движении денежных средств.

Творческая часть

1. Предложения по стилистике, названиям предприятия.

На взгляд автора, этот план концепции практически дублирует бизнес-план, в то время как концепция должна дополнять этот многостраничный документ. Консалтинг существует как многогранная теоретическая проработка любого вопроса, и соответственно оплачивается. Здесь хотелось бы поговорить о творческой составляющей концепции, о самом процессе ее «изобретения». С нашей точки зрения, концепция ресторана – это обоснованная идея предприятия питания; суть отличий этого проекта от конкурентов; рассказ о том, почему конкретный ресторан будет эффективен в данном конкретном месте при заданных условиях. Правильная концепция – это зафиксированное на уровне творческого осмысления, прочно связанное единство конъюнктуры рынка, местоположения и количества вложенных средств. На их стыке и появляется концепция, которая может быть в данных условиях жизнеспособной.

Как рождается концепция ресторана?

Так ставить вопрос – все равно что спрашивать у художника: «Как вы задумали эту картину?». Но если художник может ответить, что его просто «озарило», то в случае с коммерческим предприятием требуется больший прагматизм. При этом люди остаются людьми и создают те рестораны, которые им нравятся. Во всяком случае, вот несколько путей, по которым идут изобретатели ресторанных концепций.

По аналогии

Эта вдохновенность чужим опытом – не просто клонирование, а скорее творческая обработка увиденного, приложение к реалиям своей страны, своего города.

«История хабаровского ресторана “Scalini” началась за океаном. Однажды Виктор Андреевич Лопатюк посетил в Америке уютный, комфортный ресторан хорошей итальянской кухни. Обслуживание было высшей категории, карта вин изобиловала элегантными сортами. В свой следующий приезд Виктор Андреевич пожелал непременно посетить полюбившийся итальянский уголок, но был разочарован – ресторан закрыт. В памяти остались лишь старые ступени, которые вели в ресторан. Тот ресторан назывался “Scalini”, что по-итальянски означает “ступени”. Возникла идея воссоздать ресторан во всех деталях: великолепная кухня, внутреннее убранство, лучшие вина. Долгое время пустовало большое красивое здание бывшей гостиницы “Эспланад”, глядя на центральную улицу Хабаровска пустыми глазницами окон. Артель старателей “Амур” реконструировала здание. На трех верхних этажах разместился бизнес-центр “Дальний Восток”, на первом этаже – кафе “Фаст-Фуд” и кофейня, а в цокольном – респектабельный ресторан “Scalini”. Приехал шеф-повар из Италии, закуплено новейшее оборудование, приглашен дизайнер для оформления интерьера. Собрана команда профессионалов»^[6].

Если речь идет об известных образцах, с которых «лепится» ресторан, многие черты можно отметить как заимствованные. Специалисты хорошо видят в «Идеальной чашке» прообраз Старбакс, но это не мешает широкой публике ценить такие места, как нечто уникальное, присущее только их улице или району.

По ощущению пустоты в нише

Рассказывает Елена Борисычева, директор ресторана «Купеческий» в Новгороде:

«В 1998—1999 годах, когда было задумано открыть наше заведение, мы оглянулись вокруг и обнаружили, что в городе с купеческим прошлым, с Нижегородской ярмаркой, нет ни одного

русского ресторана, – все предлагали европейскую кухню. Тогда это было модно, ведь Нижний долгое время оставался закрытым, потом его открыли, и захотелось какой-то новизны. А пельменные, блинные, пирожковые тем временем исчезли. Нам показалось, что ресторан с русской кухней – это очень своевременно. Здание, где располагается “Купеческий”, находится в историческом центре Нижнего Новгорода, и одно из главных условий, которое необходимо было выполнить, заключалось в том, чтобы не разрушить его архитектурный образ ни снаружи, ни внутри. Мы вызвали реставраторов из Москвы и придумали ресторану название. Не знаю, каким бы еще оно могло быть...»^[7].

У людей с предпринимательским талантом ощущение незаполненности какого-то потенциально прибыльного «экономического пространства» может быть очень четким. Популярная бизнес-литература щедра на предостережения: «Подумайте, если ниша пуста, может быть, это потому, что она не востребована?» Совет здравый, но тем не менее многие интуитивно попадают в точку, выстраивая концепцию по принципу «пустующего места». Интересно, что иногда автором той или иной концепции движет желание исправить чужую ошибку: ниша может быть номинально и заполнена, но все проекты, которыми она представлена, неудовлетворительны с точки зрения исполнения и не вызывают энтузиазма у посетителей. И вот находится человек, который «знает, как правильно». С этой позиции, например, известный американский ресторатор Фил Романо подходил к одному из первых своих проектов «Романо Макарони Гриль».

«Примерно в это время ресторанный мир гудел разговорами о сети ресторанов “Olive Garden” («Оливковый сад»), имеющей большой успех и прекрасные отзывы прессы. И вот однажды в полдень, после безрадостного хождения по магазинам в поисках подарков на Рождество я зашел пообедать в один из них.

“Olive Garden” предлагал действительно полезную еду: множество салатов, супов, хлеб и старые добрые закуски. Но еда была не так уж и хороша, и совершенно точно – не уникальна. Я оглядел поддельные итальянские декорации, и меня передернуло от отвращения. Официант, должно быть, подумал, что я страдаю от несварения. Он спросил: “Все в порядке, сэр?”. Я криво кивнул. Дело было в том, что я не чувствовал, что я в итальянском ресторане! Тем не менее посетителей вокруг было много, и они продолжали прибывать. Стоял шум и звон приборов по тарелкам, но я оглянулся в поисках кухни и занервничал. Я не мог ее найти... Не было видно, как готовят еду. А что там скрывать?

Как я понял, “Olive Garden” был итальянским рестораном, созданным корпорацией. А я – настоящий итальянец, и знаю, как организовывать рестораны. Если “Olive Garden”, подумал я, смогла сделать это по всей стране, почему я не смогу? Чтобы сделать по-настоящему итальянскую вещь, нужны итальянцы, а ведь нет ничего более итальянского, чем “Романо Макарони Гриль»»^[8].

Под образ клиента

Нет усредненного клиента, есть огромное количество социальных групп – больших, средних, малых. Объединенные по самым разным признакам, люди из этих групп могут стать посетителями ресторана или кафе. Некоторые концепции пишутся изначально под некую группу, а впоследствии завоевывают популярность и в других, незапланированных для себя слоях.

«В 1994 году, когда возникла идея клуба-ресторана “Петрович”, ничего подобного не было. Тогда существовало лишь небольшое количество дорогих и пафосных ресторанов, куда ходили люди в малиновых пиджаках, – говорит известный карикатурист Андрей Бильжо. – В то время в “Коммерсанте” придумали понятие “новые русские”, но вкладывали в него иной смысл: новое поколение образованных, говорящих на нескольких языках бизнесменов. Такие как раз были читателями “Коммерсанта” и поклонниками Петровича – рисованного персонажа, появившегося на страницах издания. Я тогда подумал, что нужно создать место, в основу которого были бы положены ироническое отношение к прошлому и к себе и при этом теплота и домашняя обстановка. Со своими друзьями – художниками Андреем Басанцом и Сережей Горшковым – я стал разрабатывать дизайн, потом заразил своей идеей нынешних совладельцев клуба, они дали деньги. Тогда все смотрели в сторону Европы, поэтому исчезали предметы прошлого – например, граненые рюмки. Гусь-Хрустальный закрыл линию по их производству. Но мы сделали большой заказ, и они опять стали их выпускать. Старые советские песни я записывал на кассеты с гибких пластинок, старые фильмы – с телевизора. Фильмы уже практически не показывали, лишь рано утром. “Чука и

Гека”, допустим, я записывал в 5.30. Мы разработали концепцию советской кухни. Я до сих пор придумываю названия блюд.

Скоро должен открыться киевский ресторан “Петрович” и, надеюсь, еще один появится в Праге. А московский за эти годы стал не просто рестораном, который, кстати, посещали лучшие из лучших – в том числе Никита Богословский, Юрий Саульский, Дэвид Копперфилд, – но и театральной площадкой, сценой, где выступали Жванецкий, Юрский... Еще он стал галереей и музеем – люди приносят сюда старые вещи. Вообще ностальгическая тема помогает быть добрее. Например, у нас висела обложка журнала “Огонек”, на которой была сфотографирована девушка на гимнастическом снаряде. Один из посетителей узнал в этой девушке свою маму. Привел ее в “Петрович”, и мы подарили ей эту обложку»^[9].

По возможностям конкретного места

Далеко не всегда хозяину удастся приобрести ресторан там, где он хочет. Часто условия таковы, что в желанном проходном месте слишком велика арендная ставка, а остальная конъюнктура не позволяет создать в этом месте ресторан, который бы себя оправдывал. Обстоятельства выводят на аренду или покупку точки в том месте, которое может привлечь только ограниченную публику. Чтобы это успешно получилось, нельзя клонировать чужие концепции без изменений. Нужно создавать нечто новое, как платье на нестандартную фигуру.

История ресторана «Золотая Орда», рассказанная директором Михаилом Волчковым

“Золотая Орда” – концептуальный ресторан. Наш ресторан находится за пределами Петербурга, в Курортном районе, на трассе Скандинавия. История его рождения, если говорить коротко, такова: два инвестора объединили свои интересы, чтобы диверсифицировать свой бизнес. Они работали прежде в областях, никак не связанных с общепитом, и решили, что это будет неплохим вариантом вложения средств. Они заказали, маркетинговое исследование в специализированном агентстве: изучили клиентские потоки, транспортные потоки, конкурентную среду. В результате было принято решение приобрести участок для застройки именно в этом месте, напротив поворота на Разлив. Также в некоем проектное бюро был заказан проект ресторана: он не содержал концептуальной части, а просто описывал производство, как таковое. Именно на этом этапе понадобилась оценка профессионала из ресторанной сферы. В то время я работал на другом предприятии и выступил как консультант. Инвесторы приняли решение продолжить сотрудничество, начиная от разработки концепции ресторана “Золотая Орда” и заканчивая его руководством. Сегодня я являюсь его директором. Многие захотят возразить: может ли один человек придумать ресторан, качественно написать его концепцию, а затем руководить ее внедрением? Опыт моей профессиональной жизни показывает, что всегда существует вертикально интегрированная структура. Один профессионал разрабатывает концепцию и предлагает путь ее воплощения. Команда помогает во внедрении этой концепции, в воплощении ее в жизнь. Считаю профанацией работу старт-команд, где ответственность за результат поделена между многими людьми. Старт-ап – это не та ситуация, когда приходит группа людей, тратит деньги инвестора, а затем уходит сразу после запуска. Логика подсказывает, что проектом от начала и до входа в период стабильности должен заниматься один руководитель. Организовать работу предприятия и работать в нем не менее года, выйти на расчетные показатели, добиться положительной тенденции – вот что значит качественно выполнить свою работу по открытию ресторана. В целом я бы отметил три критических срока для каждого ресторанного проекта. 1 год – время выхода на положительную динамику, 3 года – современный срок окупаемости среднего ресторана и 5 лет – время, когда проект должен либо закрыться, либо пережить серьезные изменения. Это может быть ребрендинг, полная смена кухни и пр. Концепция “Золотой Орды” была написана, исходя из местоположения, выбранного учредителями. Главной задачей было построить ресторан, который именно в этом месте мог бы зарабатывать деньги. Для меня было очень важно, что владельцы от начала и до конца понимают назначение предприятия, которое

создают. Сейчас у многих людей из большого бизнеса возникает желание разнообразить свою деятельность, сделать ресторанный проект. Но далеко не все закладывают возможность прибыльности, экономической эффективности. Ресторан может быть и чисто имиджевым проектом, это тоже может быть оправдано, например, для крупных корпораций. Но в нашем случае необходим был эффективный, рабочий проект.

“Золотая Орда” – то название, которое лучше всего подходит этому ресторану. Оно принадлежит скорее миру фэнтези, чем реальной действительности. Трудно найти сейчас человека, который бы детально представлял себе исторический контекст существования Золотой Орды. Это дает нам возможность объединить в проекте с таким названием разные культуры, разные этнические традиции. Это касается и кухни, и интерьера, и музыки. Мультикультурный проект подразумевает, конечно, что все эти совмещения азиатского с русским, японского с европейским будут гармоничными. Так или иначе, “Золотая Орда” в качестве ресторана на дороге (а это ведь тоже пограничное, переходное состояние для человека) в курортной зоне оказалась подходящим решением.

Проект действительно оказался интересным. Могу описать наших посетителей так: отчасти это люди, которые приезжают из Петербурга специально в “Золотую Орду”, отчасти – местные жители из коттеджных застроек, еще часть посетителей останавливается у нас передохнуть с дороги. Уже распространено около тысячи карт постоянного клиента. Если у нас проводится какое-нибудь мероприятие, нам нет смысла давать рекламу – достаточно просто телефонных звонков постоянным гостям»^[10].

По соображениям моды

Концепции могут возникать как ответ на изменившийся стиль жизни, на новые интересы целевой аудитории. Когда в рабочую и бытовую практику вошел Интернет, появились интернет-кафе и кофейни, где удобно работать с ноутбуками. Когда люди стали активно путешествовать, многократно умножились предложения по национальным кухням. До России пока не докатилась тенденция к всестороннему оздоровлению образа жизни, но в Европе рестораны уже начали эксплуатировать эту тему – она на волне.

Ресторан «Шассаньет» посреди огорода. История, рассказанная Майей Гоффманн, владелицей ресторана

«“Шассаньет” – это результат соприкосновения желания и подходящего места. Когда эта старинная ферма в 2000 году была освобождена прежними хозяевами, я вспомнила завтрак в таверне, в совершенно деревенской обстановке. Столы были установлены под деревьями в саду, среди зелени. Это было так просто, так логично, так здорово... Я поговорила с несколькими моими друзьями, и каждый из них чем-то дополнил мое видение проекта. Ресторан появился именно благодаря этому обмену мнениями, дополнениями, уточнениями. В проекте принимали участие владелица отеля, ресторатор из Нью-Йорка и специалист с биологической станции. С нашей общей подачи “Шассаньет” стал идеальным местом, чтобы реализовать “критскую мечту в камаргийском варианте”. Именно потому сад и стал сердцем “Шассаньет”. Совместить эконоправление и высокую кухню было нашей целью. Почему экологическое? Прежде всего, потому что это очевидно сейчас для всех: каждый во Франции думает о защите окружающей среды, о здоровье своем и своих родных. Кроме того, вкус! У свежих овощей, фруктов, злаков, не подвергавшихся длительному хранению, выращенных по старинке и только что собранных, – совершенно уникальный вкус. Долгое время считалось, что деревенская кухня – слишком простая и грубая, но это далеко не так! Конечно, чтобы показать это людям, нам нужен был талантливый шеф-повар. Мы пригласили молодого шефа Армана Арналя, ученика Алена Дюкасса. Он словно дописал еще одну главу к нашей концепции, добавив легкость и ясность. Он привнес дух, который нам хотелось бы передать нашим гостям – эту радость от изысканной и в то же время здоровой кухни, которую каждый может попробовать в подходящем для этого месте. Я считаю, что это очень удобная концепция развития

в дельте реки Роны, где много охраняемых территорий. Забота о природе, конечно, приоритетна, но деятельные люди не могут отказываться от возможного освоения этих мест.

Биопродукты – это преимущественно овощи и фрукты из нашего огорода. Они защищены сертификатом Ecosert, мы можем гарантировать их естественное происхождение. Но если речь заходит, например, о рыбе, здесь нет таких гарантий, а между тем хотелось бы, чтобы гости ни в чем не сомневались за нашим столом. Я стремлюсь к тому, чтобы все продукты были сертифицированы как био и выращены без использования опасных добавок и сомнительных технологий.

“Шассаньет” – это не только ресторан и сад, где каждый может гулять и вдыхать аромат цветов. Здесь можно также полистать книгу, ознакомиться с каким-нибудь литературным произведением. Библиотека предлагает большой выбор на разные литературные вкусы: от популярной психологии до овощеводства, от истории этого места до архитектуры. Кроме того, “Шассаньет” принимает здесь школьников: мы проводим для них уроки, в ходе которых они понимают: овощи могут быть действительно вкусными»^[11].

По модели сети

В России сетевые концепции представлены в основном фаст-фудом, и это почти всегда успешные предприятия, которые год от года наращивают свой оборот. Надо ли говорить, что новые владельцы часто задумываются над концепцией, которую можно было бы повторять, а еще, желательно, продавать по франшизе.

Слишком много сегодня новых рестораторов, которые считают, что достаточно «приспособить» к идее какое-нибудь свое «гениальное» дополнение, а потом применить примеры маркетинга, которые они считают чем-то магическим. Для них все начинания связаны с болезненным опытом ошибок. Множество их начинаний под маркой «оригинальной концепции» проживает слишком короткую жизнь. Наблюдения за опытом нескольких европейских сетевых предприятий, чей успех не оставляет сомнений, позволяет определить требования, которые являются ключевыми для развития. Заметим, что если в совокупности опыта пяти сетей находится некоторое количество постоянных, из которых каждая успешна – значит, в их философии и позиционировании есть зерно, которое очень важно заметить всем начинающим.

Для чистоты эксперимента мы ограничимся пятью сетями, которые ориентированы на среднюю ценовую категорию и развиваются как тематические рестораны: «Buffalo Grill», «Bistro Romain», «Hippopotamus», «Batifol» и «Flo» – в сегменте кондитерских.

- Все эти сети вписаны в историю: у них уже достаточный срок жизни.
- Все они предлагают некое количество знаковых вещей, которые ассоциируются у людей только с этими сетями.
- Все эти сети имеют «в секретном сейфе» проекты развития.
- Они получают достаточную прибыль.
- Результаты анкетирования клиентов этих сетей говорят о высоком уровне удовлетворенности.
- Все они вышли на рынок в хороший момент. Каким бы ни был сегмент, в котором они заявили себя, какую бы формулу работы они ни предложили, каждая из них смогла превратиться в проект – одновременно новаторский и при этом 100 %-но опознаваемый целевой аудиторией. Основные композиционные элементы – меню, декор, сервис, обстановка, соотношение время/качество/цена в них соответствовали настоящим ожиданиям людей. Это означает, что создатели этих сетей хорошо разбирались в эволюции вкусов, пищевых привычках, стиле жизни и поведении своих потребителей.

Понятно, что пять этих образцовых сетей достигли своего высокого уровня на стыке потребностей и предложения в глобальном экономическом смысле.

Buffalo Grill. Совместный проект, который сумел отлично интегрировать в свою среду элементы микс-маркетинга. Забота о деталях. «Несущий» продукт: жаренное на гриле мясо. Здание и вывеска хорошо идентифицируются – этакий полувестерн, бизоны – подходит для стратегии локализации по обочинам дорог. Рациональное соотношение продаж/инвестиций. Тема благодатная и при этом дающая возможность ее обыгрывать. Развитие идет дискретно, но эти рывки очень эффективны.

Hippopotamus. Концепция уже известна, вписана в историю общепита, но еще далеко не исчерпана. Мясо на гриле – очень высоких вкусовых качеств. Акцент на благожелательном приеме, открытый к общению персонал. Коктейль-бар.

Концепция полностью адекватна выбранному сегменту рынка. Выбор места – всегда «prime-site». Настоящая взаимность клиентов и их «Ниппо». Умеренная экспансия, в которой смогли избежать банальности. Ведь примитивное приумножение точек «по старинке» убивает тему ресторана. Гармоничное сочетание комфорта и современности. Общительность, открытость изнутри, игра на типичном и узнаваемом – снаружи. Продвижение при помощи девушек-промоутеров.

Bistro Romain. Концепция, великолепно выстроенная и легко отличимая в конкурентной среде: итальянская гастрономия по умеренным ценам, стиль «антипицца».

Продукты на высоком уровне качества, их источники тщательно отобраны. Продвижение меню и продуктов всегда креативно. Аутентичный декор, ценность которого усилена настоящими антикварными предметами. Высокий уровень рентабельности. Расположение в самых доступных местах. Жесткий контроль со стороны управляющей команды, которая отличается большой требовательностью. Управляемое развитие, которое поддерживает идею – идти туда, куда идет клиент. (В том числе рассматриваются периферийные зоны.)

Batifol. Маркетинг услуг – в неоклассической традиции. Профессионалы ресторанного бизнеса смогли создать сеть со всеми ключевыми признаками и не потерять ее «душу». Простая, ясная карта меню – в ней есть игра и радость. Используются продукты, которые все любят. Удобное местоположение. Очень привлекательный средний чек.

Flo. Позиционирование в сфере кондитерской с широким выбором оказалось удачным решением. Концепция гармонично соединила маркетинг с историей гастрономии. «Исторические цитаты» в декоре и в предложении, роскошные украшения в залах. Рестораны смогли сохранить свою уникальность и индивидуальность, несмотря на сетевой формат. Продукты высочайшего качества. Жесткое руководство.

Как найти название для ресторана

Название должно быть посланием к людям. Оно обязано, как воздушный шар, поднимать всю фирму ввысь – на всеобщее обозрение и восхищение. Придумать такое случайно удастся очень редко. Поэтому, чтобы избежать ошибок, создатели самых известных торговых марок последовательно преодолевали пять этапов.

1. Ограничить «поле действия». На какую публику должно быть рассчитано название? Какие противоречия существуют в среде этих людей? Никогда не следует искать название, отвлекаясь от реальности, от конкретных условий. Первое, что важно для себя определить, – это сущность искомого названия. Для учебного заведения, для предприятия, для торговой марки или для какого-либо продукта названия придумывают по-разному. Второе, что важно, – это назначение

продукта, функция предприятия. Чего ждут от него люди, каким целям оно служит?

На Петроградской стороне недавно была закрыта чайная с угрожающим названием «Дезактивация». Хозяйка может долго сетовать на «непроходной угол», но название, вне всякого сомнения, внесло свою лепту в закрытие этого заведения.

2. Призвать на помощь воображение: ассоциации, «мозговые штурмы» и т. д.

Об этом говорят все эксперты: название – это в первую очередь интуитивная находка, идея. Нет чудесного рецепта, позволяющего найти его. Миновав описанную выше первую фазу размышлений, вы должны оставить в стороне весь свой скепсис. Участок мозга, который заведует фантазией, должен стать гибким и восприимчивым.

Чтобы стимулировать творчество, надо исходить из ключевых слов, искать все возможные варианты, к ним относящиеся. Можно заглянуть в словарь синонимов, подумать о том, какие возникают ассоциации с ключевым словом, разложить слово на слоги, попытаться вникнуть в его ритм, придумать несколько производных – все это средства, помогающие воображению. Хорошее решение может появиться в результате «мозгового штурма» с помощью сотрудников. На одном из таких собраний придумали название Ка для одной из моделей Ford. Это название было ассоциацией с образом удава Каа из «Маугли» – глаза змея горели, как фары автомобиля. Можно провести открытый конкурс среди всех сотрудников фирмы или предприятия. В этом случае у вас будет достаточно вариантов, чтобы сделать выбор.

Можно так же обратиться в специальную фирму, которая разрабатывает названия. За определенную сумму (в зависимости от сложности задачи) профессионалы предоставят вам на время своих гениев-фантазеров, экспертов-лингвистов, самые современные средства поиска вариантов. Преимущества этого шага очевидны: вы получите взгляд извне на ваш ресторан, а он, как правило, шире взгляда изнутри. Однако разные агентства используют разные методы поиска названий.

В Петербурге некоторое время назад работало бistro «Мясорубка». Вначале создателям этой концепции название показалось резким, агрессивным. Но оно было проверено (вместе с отрисованным логотипом) на нескольких представителях целевой аудитории, и в конце концов его приняли, так как реакция на него оказалась вполне лояльной.

Определяться с названием ресторана надо на самом раннем этапе маркетинговых исследований и разработки концепции ресторана, выборе целевой аудитории.

Более того, выбор наименования ресторана является составным и весьма существенным элементом разрабатываемой концепции. Хотя концепция включает в себя еще много других элементов, мы остановимся на названии как на одном из ключевых элементов успеха ресторана.

Если аккумулировать все правила, которые написаны для придумывания названий ресторанам, получится примерно следующая картина.

По сути, создается новый бренд. Лучше всего удостовериться, что **слово, выбранное для названия, имеет положительные коннотации**. Если это иностранное слово, ответственность возрастает. Так, один руководитель во что бы то ни стало хотел назвать свое предприятие «Ансл». Консультант долго расспрашивала его, что это означает. Он раскрылся и объяснил, что, по словам его приятеля, это означает «Бык». Консультант заглянула в словарь и поняла, что не ошиблась: бык по-английски – «бул», а предлагаемое слово – «кастрированный бык». Приятель бизнесмена пошутил.

Хорошее название – это название, влекущее за собой целую вереницу ассоциаций. Искусный подход – вложить в краткое слово или словосочетание много значений и

оттенков, не увлекаться, но при этом искать положительное звучание этих смыслов для целевой аудитории.

3. Название предприятия должно быть запоминающимся. Если слово легко запомнить, о ресторане легко рассказать друзьям и знакомым. Полезно проверить название на «запоминаемость» в кругу своих коллег и друзей. «Bourgeois Pig» – так называется одна кофейня в Лос-Анджелесе. «Нам хотелось придумать название, никак не связанное с кофе, – рассказал его хозяин. – Я вспомнил, что у меня был приятель во Франции, и я именно так мысленно называл его в некоторые моменты нашей жизни: “буржуйская свинья”. Похоже на идиотизм, но мы полностью удовлетворены этим названием. Гости вовсе не оскорбляются. Они много спрашивают о нашей вывеске и всегда помнят о нашей кофейне».

Желательно называть ресторан **просто с точки зрения орфографии**. Если это иностранное слово, которое пишется совсем не так, как слышится, его будет очень трудно искать в справочнике. Это касается именно сервисных заведений. Для товарных групп все иначе: там, чтобы быть эффективным, имя не обязательно должно быть легко читаемым и запоминающимся. Достаточно вспомнить Schweppes, Huch Puppies. Нужно только выбрать подходящие средства коммуникации, чтобы внедрить свое название. А вот рестораны имеют не так уж много ресурсов в плане коммуникации, и упоминания во всяких алфавитных списках, перечнях победителей и справочниках оказываются очень важными.

С точки зрения будущего удобства клиентов лучше использовать **слова, которые начинаются с первых букв алфавита**. Банально, но у тех ресторанов, которые стоят в начале списка на интернет-странице или в телефонной книге, намного больше шансов получить заказ на банкетное обслуживание.

4. Название должно быть честным. Дешевое заведение, названное претенциозно, выглядит смешно. Особенно это было заметно в советском общепите, когда названия либо ничего никому не говорили, либо сидели «как на корове седло». Писатель Юрий Поляков в свое время так рассказал про одну пивную: «Павильон! Это мы умеем: вонючую пивнушку назвать павильоном, душную утробу автобуса – салоном, сарай с ободраным киноэкраном – Дворцом культуры. Павильон... Конечно, нашу пивную павильоном мы не называли никогда. Смешно. Сначала безыскусно именовали “точкой”, потом некоторое время – “гадюшником”. Года полтора держалось название “У тети Клавы” – по имени уборщицы, одноглазой старушки, которая смело бросалась разнимать дерущихся с криком: “У тети Клавы не поозоруй!” Но вот выявился один замечательный завсегдатай – спившийся балерун из Большого театра. Интересно, что даже в совершенно пополамском состоянии он все равно ходил по-балетному – вывернув мыски. За дармовую кружку пива балерун охотно крутил фуэте и кричал при этом дурным голосом: “Р-риголетто-о-о!” Почему “Риголетто”, а не, допустим, “Корсар” или “Щелкунчик”, – никто не знал. Пивную начали называть “Риголетто”, потом “Рыгалето”, что в общем-то более соответствовало суровой общепитовской действительности»^[12].

Посетители, если они все-таки есть, никогда не согласятся с излишествами в названии, обязательно сократят или переделают в соответствии с уровнем заведения. Так и рождаются из «Олеко» – «Калека», из «Ясеня» – «Плесень» и далее в том же духе. Обман в названии распространен не только для общепита, но и для гостиничной сферы, и для торговли. Это происходит по всему миру. ОТЕЛЬ **Hilton London Kensington Hotel** находится совсем не рядом с музеями и шикарными магазинами, с которыми, как правило, ассоциируется Кенсингтонский район Лондона. На самом деле он находится в районе Holland Park, что в самой дальней западной части города. Снимите комнату в отеле **Crowne Plaza Hotel Beverly Hills**, и вы, вероятно, будете наивно полагать, что остановитесь именно в Беверли-Хиллз? Ошибаетесь. ОТЕЛЬ находится за целую милю от этого места, в

Лос-Анджелесе. Видимо, все сильнее укореняющаяся привычка клиентов искать рестораны и отели через справочники и интернет-ресурсы и стимулирует эту «игру в престижные названия». Заведение одним своим именем мимикрирует под престижное, чтобы заманить гостя – пусть на один раз, а там, может быть, его все и устроит.

5. Это слово не должно быть клоном уже существующих названий. Широкий первичный **отбор названий может сопровождаться их юридической оценкой**. Это вовсе не из-за строгих критериев в этой области. Просто поле доступных неизощренному разуму названий – настоящая «шагреновая кожа». Чем проще идея, тем больше вероятность, что кто-то ее уже использовал. Лучше проверить целую группу названий еще до того, как будет сделан окончательный выбор. Только не надо паниковать, если полюбившееся всем название уже оказалось чьей-то собственностью – с его владельцем часто можно договориться. Просто понадобится некоторое время на согласование. Кроме того, есть прекрасное средство для преодоления этого препятствия. Вы можете добавить к слову приставку, изменить какую-нибудь букву или как-нибудь иначе обработать хорошее чужое название.

А можно просто перекупить название. Совет: не показывайте слишком большую заинтересованность, чтобы владельцы не завысили цену. А также не используйте имя до тех пор, пока не оформили сделку – в мире есть печальный опыт судебных разбирательств на этот счет. На этой стадии лучше иметь про запас десяток вариантов, годных к использованию.

Каких названий следует избегать? Прежде всего с использованием в обозначениях, охраняемых в качестве товарных знаков (название города Санкт-Петербурга с некоторыми пор тоже попадает в эту категорию), или пользующихся правом охраны их элементов для однородных услуг. Во-вторых, обозначений, на которые третьи лица имеют исключительные права, например, права на фирменное наименование для однородной деятельности. В-третьих, лучше обойти использование в наименовании заведения, объектов, защищенных нормами авторского права. В-четвертых, использование в наименовании личных имен третьих лиц без их согласия.

Еще несколько правил. В своей последней книге **«Искусство старта» Гай Кавасаки (Guy Kawasaki, *Art of the Start*)** пишет: **«Выбирайте имя или название с умом, не идите на компромисс»**. Он дает несколько советов успешным предпринимателям относительно подхода к выбору названия.

- **Избегайте использования цифр.** Это плохая идея, потому что люди могут столкнуться с затруднением: как искать это название (скажем, «Пятый угол») в справочнике – по цифре (1, 2, 3) или по началу слова прописью (один, два, три).
- **Выбирайте название, у которого есть особенности глагола.** В идеале ваше название должно войти в модную устную речь и стать глаголом. Например, люди «ксерят» документы (от слова ксерокс), а не фотокопируют их.
- С недавних пор многие «гуглят» слова (от названия поисковой системы Google), вместо того чтобы «искать слова в сети Интернет». Предупреждение от редактора рассылки Стива Ривкина (Steve Rivkin): «Этот совет вызывает недовольство у юристов в области торговых марок, так как усложняет защиту названия. Будьте максимально осторожны при выборе».
- **Сделайте так, чтобы ваше название звучало «по-особенному»** (а для этого примените нестандартное мышление). Звучание вашего названия не должно напоминать что-либо еще. Вот плохой пример: Claris, Clarins, Claritin и Claria. А теперь попытайтесь вспомнить, какое из названий относится к косметике, а какое – к программному обеспечению, он-лайн-маркетингу и производству антигистаминных препаратов. Сложно? То-то же...

- **Название должно быть логичным.** Оно должно подходить к вашему роду деятельности. Прекрасным примером могут служить имена покемонов. Попросите детей показать вам карточки с изображением таких героев, как *Beautifly* (слияние слов – *beautiful* и *fly* – Летающая красавица), *Delcatty* (*delicate* и *cat* – Вежливый котенок), *Flygon* (Ловкий, Ветрогон) и *Huntail* (Охотник, Чудовище с хвостом), и вы сразу поймете, что я имею в виду, говоря о логике и хорошем позиционировании в названии.

Какие бывают названия

При выборе ресторана учитывается его будущее местоположение, потенциальные посетители, категория, например элитность, специфика, одновременно определяется его будущий желаемый имидж.

Что касается общих принципов выбора наименования ресторана, они определяются исходными данными, которые мы уже рассмотрели, и можно сформулировать на этой основе следующие подходы.

- Часто демонстрируется **соответствие названия профилю**, в частности, кухне ресторана. Например, планируется специальная рыбная кухня, и это желательно тем или иным способом отразить как в интерьере заведения, так и его названии. Очень эффективны, например, для профилированных рыбных ресторанов такие индивидуализирующие названия, как «Тритон», «Fich House».
- Если отличающее свойство относится не к кухне, а к целевой аудитории, например, или к месту расположения, то и название часто касается этой особенности: «Папарацци», «Архитектор», «Пять углов», «На Приморской».
- Рестораны иногда называют **по имени владельца**. Это старая традиция: известные рестораны Тестова, Палкина, булочные Филиппова, кондитерские Абрикосова работали так хорошо, потому что хозяин (или его дети) лично отвечали за качество. Теперь хозяин часто находится настолько далеко в цепочке ответственности, что традиция с ходом времени угасла. Есть, правда, примеры, которые показывают, что имя в названии может и сегодня давать хороший эффект. Олег Тиньков, владелец одноименных пивоваренной компании и сети ресторанов, чтобы эффектно выйти на насыщенный петербургский рынок использовал свою фамилию для создания романтической истории о находке старинного рецепта изготовления пива. Рецепт якобы принадлежит одному из праотцев г-на Тинькова – Порфирию Тинькову, который во времена Петра I действительно держал пивоваренный заводик. Из архивов Публичной библиотеки на свет Божий был извлечен фамильный дворянский герб Тиньковых, который стал логотипом торговой марки. Дворянская фамилия-бренд, по замыслу г-на Тинькова-младшего, должна была поддержать претензии одноименного пива на элитность и принадлежность к классу premium. Хотя на самом деле рецепт был куплен у немецкой компании Weerman, ход сработал: пиво «Тинькофф» получило нишу на рынке, а многие потребители даже не подозревают, что за фамилией-брендом стоит реальный человек, наш современник.

Эмигрантские рестораны за рубежом часто эксплуатируют звучание русских фамилий как некий вызов аудитории. На первый взгляд суть ресторана ни в коей мере не соответствует названию. Иногда эти примеры тоже достаточно успешны – вызов стандартам ценится посетителями: «Я действительно собираюсь сегодня повести вас в “ресторан для леди”, и имя этого ресторана – “Рубаненко”. Согласитесь, нужно обладать определенной смелостью для того, чтобы дать ресторану свое имя и выбить его огромными буквами на улице Монтефиори – улице банкиров и брокеров, импортеров и экспортеров, самых престижных тель-авивских ресторанов и высококобой израильской богемы, – пишет известный в Израиле ресторанный критик. – Когда в 1989 году первый “Рубаненко” открылся в Петах-Тикве, ему предрекали быстрый провал. “Ну, кто пойдет в суперкошерный ресторан без единого мясного блюда? – с иронией говорили многие. – Ну, в лучшем случае ортодоксы, переквалифицировавшиеся попутно в вегетарианцев...” Прошел год, и скептики

вынуждены были прикусить язык: “Рубаненко” явно становился одним из самых престижных ресторанов Гуш-Дана...»^[13]

- Иногда рестораторы хотят использовать в названии **чужое имя** – из политической среды, из телесериала и т. д. Доверять сиюминутному, лежащему на волне популярности в России принято, и эта разновидность названий вполне имеет право на существование. Тем не менее важно задумываться о том, сколько времени эта Марианна, Хуан-Карлос или какой-нибудь Альберто будут сидеть в голове у потенциального клиента. Варианты развития событий могут быть разными. Вот хозяева известного петербургского бара «Рыжий Чуб» хотели вначале назвать его «Рыжий Чубайс». Но специалисты им отсоветовали это делать: мол, Чубайса, не ровен час, сошлют, посадят или просто ликвидируют. С тех пор прошло уже более шести лет, политик здравствует, так что ресторанный проект может оказаться гораздо менее живучим, чем персонаж в названии.

- Классическими можно считать названия с **использованием географических наименований** – «Прага», «Шанхай», «Москва». На родине это скорее штампы, чем бренды. Так было модно называть рестораны в советскую эпоху. Традиция волшебным образом переместилась в ностальгическое зарубежье, где открываются «Одессы», «Беларуси» и другие вполне качественные заведения в национальном духе. В эту же категорию штампов можно отнести названия с применением исторических корней, например, «Арбат», «Яр».

- Названия **вне тривиальной логики**, вне поля осведомленности среднего обывателя становятся приметой нашего времени. «Поначалу я хотел открыть фабрику-кондитерскую, – рассказывает хозяин и шеф-повар “Марии-Антуанетты” Давид Леви. – А назвать я решил ее именно “Мария-Антуанетта”, помня о знаменитой фразе этой королевы о том, что, если у народа нет хлеба, он может кушать пирожные. Я хотел, чтобы народ кушал пирожные – мои пирожные!» С одной стороны, название красивое, с другой стороны – попадает в пласт знаний, которыми может владеть лишь образованный контингент. Возможно, именно он и нужен этому израильскому хозяину как платежеспособная публика.

В нашей стране подобные названия пока еще не в моде, потому что наиболее платежеспособный клиент – далеко не всегда самый образованный, скорее наоборот. В России в ближайшие годы едва ли будут успешными названия-цитаты из литературных произведений или «со ссылкой» на какой-нибудь исторический факт. Пока наиболее эффективны менее изощренные идеи. Хотя вот такая, наверное, прижилась бы в любом городе мира.

«Аси Авиви, который создал прекрасный ресторан “Пикассо”, несколько месяцев подряд уговаривал повара Меню Штурма переехать из Хайфы в Тель-Авив и именно под него открыл пять месяцев назад “Иль Паццо”. Штурм же выбрал и название для ресторана “Иль Паццо” (что на итальянском означает “сумасшедший, безумец”, от него же происходит русское слово “паяц”). Может быть, потому, что сам очень любит это слово и произносит его по всякому поводу и без повода»^[14].

- Сегодня модно **заимствовать названия** из других языков, других культур. «Беллиссимо», «La presse» – не только слова, но и зарубежные имена вроде «James Cook» хорошо воспринимаются современными жителями больших городов. Доверие ко всему зарубежному заставляя и заведения, и товары называть с использованием латинских корней, иногда совершенно бессмысленным. Есть названия, появившиеся и из других источников, их классификация могла бы быть достаточно длинной. Но все равно это будет любительская классификация, поскольку наделение места названием – один из самых исключительных видов творчества на этапе старта ресторанного бизнеса.

Глава 6

ВЫБОР ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ РЕСТОРАНА

Это ответственный и кропотливый этап, который требует продолжительного времени. Нередко начинающие рестораторы звонят к поставщикам оборудования и говорят: «Мы открываемся через две недели. Нам нужно...» Эта ситуация выдает непрофессиональный подход к заказу оборудования: следует начинать заниматься этим не менее чем за три месяца до открытия проекта. Как понять, адекватны ли затраты на тот или иной вид оборудования? Не следует смешивать понятия «цена оборудования» и «эксплуатационная стоимость оборудования». Под первым обычно подразумевается стоимость товара на складе у поставщика. Однако прежде всего нужно говорить об эксплуатационной стоимости. Она складывается из следующих значений: цена, транспортные расходы, стоимость монтажных и пуско-наладочных работ, годовые затраты на эксплуатацию и замену запасных частей. Полученную сумму надо условно разделить на количество лет эксплуатации оборудования. В импортных тепловых линиях, например, эксплуатационный ресурс заложен примерно на шесть-семь лет. Эту работу можно провести самостоятельно, но лучше доверить ее специализированным фирмам. Обычно заказчик выбирает поставщика оборудования и вместе с ним создает проект кухни своего ресторана. После этого становится понятно, где какие зоны будут расположены, как будет передвигаться персонал, где будет размещено оборудование. На сырье или на полуфабрикатах будет работать предприятие? Сколько гостей ожидается ежедневно? Может ли часть оборудования быть вынесена в зал? Все эти вопросы задаются на этапе создания проекта – решения в отношении кухни, хотя и должны содержать стандартные модули, все же могут быть разными.

Кейс: оборудование для сети кафе «Розарио»

Управляющий сетью ресторанов «Васаби» задумался о расширении своего бизнеса и открытии еще одного проекта. В его планах – создание сети кафе итальянской кухни под названием «Розарио». Кратко он так сформулировал задачу для поставщиков.

«Эта ниша в городе пока пуста. Итальянскую кухню сейчас предлагают в сетевом формате вроде “IL PATIO” или “MAMA ROMA”, но эти сети не получили серьезного развития в городе. Есть авторские итальянские заведения, но нет демократичных ресторанов, в которых подавали бы весь спектр блюд итальянской кухни: паста, пицца, ризотто и пр. А ведь традиционно в мире такие рестораны хорошо развиваются именно в демократичном сегменте. Мы ожидаем, что в “Розарио” придет средний класс: у нас будут обедать сотрудники офисов, а вечером и в выходные люди будут приходить отдыхать со своей семьей или с небольшой компанией друзей.

Мы решили не смущать потенциальных посетителей словом “ресторан”. Официально “Розарио” – это кафе, в котором интерьер и атмосфера соответствуют ресторанному уровню. Прогнозируемый средний чек вечером в “Розарио” – 400 рублей, бизнес-ланч – 150 рублей. Салат-бар – 160 рублей за один подход или 210 рублей без ограничения. В нашем меню около 50-ти позиций, включая десерты. Наша цель – дать гостю за его деньги больше, чем в обычном кафе: оригинальная мягкая мебель, дорогая отделка зала, отличное освещение, хорошая посуда и приборы, внимательное обслуживание – все детали подобраны на уровне хорошего ресторана.

Сеть будет состоять из десяти кафе ресторанного типа, каждое из которых рассчитывается на 80 посадочных мест (25 столов). Площадь каждой точки – около 250—300 кв. м, причем половину этого пространства займет зал, а остальное – кухня и подсобные помещения.

Мы планируем часто проводить банкеты, но так, чтобы заведение не закрывалось на время мероприятия. Одно кафе сможет обслуживать одновременно банкет на 20 человек, причем средний чек на гостя планируется в пределах 700—1000 рублей».

Вот решения, которые могли бы предложить для «Розарио» компании, занимающиеся профессиональным оборудованием.

Решение первое: компания «Кухмистр»

Во-первых, хотелось бы напомнить, что хороший ресторан начинается с хорошей организации производства, а хорошая организация производства зависит от грамотного технологического проекта. Особенно это важно для многофункциональной кухни, о которой здесь идет речь. Правильно подобранное и расположенное оборудование позволит сэкономить производственные площади и сделать работу поваров удобной и приятной.

Что же касается самого технологического оборудования, то его базовый набор для приготовления блюд любой кухни всегда одинаков. Это плиты, жарочные поверхности, холодильные шкафы и т. д. Наша компания предлагает подобное оборудование как российских, так и иностранных производителей. Поэтому давайте поговорим о специальном оборудовании, которое необходимо для приготовления именно блюд итальянской кухни.

Начнем с пасты. Само по себе изготовление теста из воды и пшеничной муки твердых сортов всегда было делом не очень сложным, но требующим немалых сил. Заметим, что вплоть до XIX века тесто замешивали и вымешивали ногами, затем тонко раскатывали и вывешивали на улице на веревках – для сушки. Сегодня никому не придет в голову делать тесто для пасты ногами, с этим вполне успешно справляются мощные тестомесильные машины. Компания «Кухмистр» предлагает широкий выбор специализированного итальянского оборудования марки Fimar для приготовления пасты. Компания Fimar хорошо известна в России. Мы работаем с этим производителем уже давно и уверены в качестве поставляемого им оборудования. Мы можем предложить ряд тестомесильных машин моделей от 7S до 50S. Объем дежи – от 7 до 50 л, производительность от 28 до 180 кг. Это компактные модели, которые поставляются в двух вариантах: с несъемной и со съемной дежой.

Для создания пасты различной формы прекрасно подойдет Fimar IMPERIA. Это небольшая компактная машина, которая позволяет изготавливать до пяти видов пасты. Она очень проста и удобна в обращении.

На чем лучше готовить пиццу? Итальянцы, как известно, крайне ревностно относятся к своей кухне и очень страдают, когда псевдоитальянские блюда, приготовленные с нарушением традиционной рецептуры, выдаются за оригинальные. В Италии *пиццу* выпекают в дровяных печах при температуре 200—215 градусов. Как утверждают профессиональные пиццайоло, настоящая пицца должна быть тонкой и готовиться не более пяти минут. За две-три минуты тесто должно успеть пропечься, а начинка – не успеть подгореть.

В наших условиях, к сожалению, установка дровяных печей не всегда возможна. Ряд ограничений со стороны пожарной инспекции, а также сложности в эксплуатации и закупке качественных дров могут создать значительные проблемы, особенно при организации сети ресторанов. Достойной альтернативой дровяным печам являются подовые печи и конвектоматы.

Для «Розарио» мы можем предложить подовые печи марки Fimar. Дно в подовых печах Fimar изготовлено из термостойкой керамики или, в зависимости от модели, из природного лавового камня – базальта, которые аккумулируют тепло. Стены и своды этих печей облицованы керамической плиткой, что позволяет поддерживать равномерный нагрев и заданную температуру всей рабочей камеры. В поду предусмотрены специальные углубления, соответствующие форме выпекаемой пиццы. Все печи снабжены регулируемым термостатом от 60 до 500 градусов. В каждой печи предусмотрено смотровое окно и галогеновая подсветка, что позволяет постоянно наблюдать за процессом приготовления пиццы. В ассортименте компании «Кухмистр» присутствуют модели, работающие как на электричестве, так и на природном газе.

С экономической точки зрения, наиболее целесообразным решением для многофункциональной кухни мы считаем покупку пароконвектомата Bourgeois. Это оборудование появилось в России всего год назад, но уже зарекомендовало себя с лучшей стороны. Примечательно, что французская компания Bourgeois, разрабатывая новый модельный ряд пароконвектоматов, выбрала нетрадиционную стратегию проектирования. Обычно, разрабатывая новое оборудование, проектировщики берут на вооружение новейшие технические разработки. Французы пошли по другому пути. Они провели масштабный опрос ведущих поваров Европы для того, чтобы выяснить, какие функции подобного оборудования действительно необходимы в работе. На основе результатов этого опроса были разработаны последние модели пароконвектоматов Bourgeois. Таким образом, это оборудование исключительно функционально. С другой стороны, отказ от функций, которыми повара практически не пользуются, позволил упростить электронный блок управления. В результате мы получили рабочую камеру, в 1,5 раза превосходящую по объему рабочие камеры других пароконвектоматов. Кроме того, это позволило повысить надежность работы пароконвектоматов. Не секрет, что сложные электронные системы управления – самое уязвимое место современного оборудования. В пароконвектоматах Bourgeois эта проблема встречается крайне редко.

Почему мы рекомендуем для «Розарио» именно это оборудование? Во-первых, пароконвектоматы полностью заменяют печи для пиццы. Отличить пиццу, выпеченную в дровяной печи, от той, которую выпекают в режиме конвекции в пароконвектомате Bourgeois, сможет только большой знаток.

Во-вторых, итальянская кухня не исчерпывается пиццей и пастой. Итальянские повара используют самые разнообразные продукты питания. Однако при приготовлении блюд итальянские кулинары **предпочитают** продукты не варить, а **тушить** в собственном соку или с добавлением оливкового масла и вина, чтобы как можно лучше передать аромат и специфический вкус того или иного продукта. Только пароконвектомат позволяет полностью контролировать процесс тушения продуктов с заданной температурой и влажностью в рабочей камере.

В-третьих, пароконвектоматы Bourgeois абсолютно незаменимы при организации банкетов. Режим регенерации позволяет разогревать заранее приготовленные и сервированные на тарелки блюда в больших количествах.

Решение второе: компания «МБР»

Говорит Сергей Назарцев, ведущий специалист компании «МБР».

Если речь идет о сети, то имеет смысл задуматься о **центральной производственной полуфабрикатов** с системой доставки на места с последующей их доводкой. Реализация предлагаемой схемы – это не превращение сети кафе в фаст-фуд! Подобный проект с незначительными изменениями уже реализован нашими клиентами – сетью бистро (более ста точек) в странах Балтии. (Изменения коснулись, в основном, набора оборудования: клиент сделал акцент на приготовление пиццы.)

Хочу обратить внимание автора задачи и других читателей на преимущества схемы работы с централизованной кухней. Во-первых, снижаются затраты на технологическое оборудование каждого кафе. Первоначально потребуется вложить деньги в качественное оборудование централизованной кухни, способное выдержать нагрузки и многочасовой цикл работы. Но это все равно будет дешевле, нежели оборудовать полноценные кухни в десяти кафе ресторанного типа.

Во-вторых, кафе можно сравнительно легко и быстро разместить в любых помещениях. Уменьшение площади технологических помещений в кафе ведет к

экономии средств на аренде и увеличению прибыли за счет дополнительных посадочных мест.

В-третьих, при такой организации дела удастся добиться повторяемости качества, к чему стремятся все сетевые форматы. Подобная схема работы сети заведений позволяет внедрить единый стандарт качества приготовления пищи.

В-четвертых, значительно упростится обслуживание банкетов: дата и время их проведения известны заранее, и есть возможность подготовить необходимое количество блюд или полуфабрикатов, не занимая площади производственных помещений конкретных кафе.

В производственных помещениях централизованной кухни будет производиться следующая продукция и полуфабрикаты:

- полуфабрикаты мясных и рыбных блюд, гарниров;
- выпечка;
- заготовки теста для раскатывания пицц^[15];
- заготовки салатов (нарезка и смешивание, возможна заправка);
- заготовки начинки для пиццы;
- десерты или полуфабрикаты для их приготовления.

Перечень технологических помещений централизованной кухни:

- загрузка;
- бытовые помещения (в том числе кабинеты);
- кладовые (в том числе охлаждаемые камеры и инвентарные);
- овощной цех (со своей кладовой);
- мясо-рыбный цех;
- мучной участок (для приготовления заготовок пиццы) со своей кладовой;
- горячий и салатный цеха, котломоечная;
- экспедиция.

Потребуется помещение общей площадью около 500 кв. м.

Перечень технологического оборудования:

- камера морозильная – 1 шт. (min);
- камера холодильная – 2 шт. (min);
- холодильный шкаф 1400 л – 2 шт.;
- холодильный шкаф 700 л – 2 шт.;
- морозильный шкаф 700 л – 1 шт.;
- картофелечистка загрузкой до 15 кг – 1 шт.;
- овощерезка производительностью до 500 кг/ч – 1 шт.;
- овощерезка производительностью до 200 кг/ч – 1 шт. (с комплектом ножей для нарезки нежных продуктов – киви, бананов и т. п. для фруктовых десертов);
- мясорубка (ножи системы UNGER-5) производительностью до 500 кг/ч – 1 шт.;
- вакуумная машина – 1 шт.;
- тестомес, загрузка дежи до 80 кг – 1 шт.;
- взбивальная машина, дежа 40 л – 1 шт.;
- тестоделитель-круглитель – 1 шт.;
- электроплита шестиконфорочная – 2 шт.;
- сковорода с чугунным тиглем $S = 0,5$ кв. м – 1 шт.;
- пароконвектомат вместимостью 10GN 1/1 – 3 шт. (один из них будет использоваться в качестве кондитерской печи);
- столы, мойки, стеллажи по месту.

В производственных помещениях кафе будет производиться следующая работа:

- дозаправка и порционирование салатов;
- разогрев полученных полуфабрикатов;
- приготовление десертов;
- и, конечно, приготовление пиццы и пасты!

Перечень технологических помещений кафе:

- загрузка;
- бытовые (офис, гардероб, туалет);
- моечная возвратной тары (необходимое помещение для согласования проекта);
- кладовые (в том числе охлаждаемые камеры или шкафы/лари);
- участок обработки овощей (необходим для мойки и чистки свежих овощей и фруктов, так как в меню наверняка будут блюда из них – например, соки);
- заготовочный цех;
- горячий и холодный цех (можно объединить только в том случае, если количество посадочных мест не превышает 25);
- раздача (в этом качестве может выступать буфетная стойка);
- моечная столовой посуды и сервизная. Список технологического оборудования:
- ларь морозильный – 2 шт. (один – для мороженого);
- камера холодильная – 1 шт. (или шкаф холодильный 1400 л – 2 шт.);
- шкаф холодильный 700 л – 1 шт.;
- стол-холодильник – 1 шт.;
- стол-холодильник с гранитной поверхностью и охлаждаемой надприлавочной горкой для пиццайоло – 1 шт.;
- печь для пиццы односекционная, загрузка до 6 пицц одновременно, в комплекте с подставкой – 1 шт.;
- плита четырехконфорочная – 1 шт.;
- пароконвектомат вместимостью 6 противней 2/3 GN – 1 шт.;
- фритюрница объемом 2?6 л, настольная – 1 шт.;
- электроварка (до 40 л), настольная – 1 шт.;
- соковыжималка для овощей;
- буфетное оборудование: кофеварка, миксер для коктейлей на три стакана, льдогенератор, блендер, холодильный шкаф для напитков;
- столы, мойки, стеллажи по месту.

В качестве кондитерской печи сознательно предложен пароконвектомат, так как это позволит при необходимости использовать его по прямому назначению. Наша организация предлагает новинку – пароконвектомат MKN (Германия), который по сравнению с другими имеет ряд неоспоримых преимуществ. Прежде всего, это великолепное качество изготовления – продукция фирмы MKN имеет ресурс эксплуатации до 20-ти лет.

Система самомойки может быть установлена не только на моделях с электронным управлением (серия GOLD), но и на «бюджетных» печах с механическим управлением (серия Silver) – при желании клиент может отказаться от системы самомойки на всех моделях.

Важно!

В пароконвектоматах MKN используются противни и решетки специального размера и формы (примерно 1,5 от GN1/1), позволяющие более рационально использовать объем камеры, – объем загрузки возрастает на 50 %.

На кухне кафе можно отказаться от пароконвектомата и поставить плиту с духовым шкафом – это позволит сэкономить пространство и деньги. Однако для качественной регенерации больше подходит именно пароконвектомат. Нет необходимости ставить модель вместимостью 6 GN 1/1 – для подобных целей существует класс пароконвектоматов загрузкой 6 GN 2/3. Пример – Junior от MKN (550Ч630Ч705 мм, загрузка 6 GN 2/3), полноценный пароконвектомат с программированием, термощупом и возможностью установки системы самомойки. Как видно из этих двух примеров, организация кухонного пространства даже в пределах одного формата может быть продумана по-разному. По этой причине лучше проконсультироваться с несколькими специалистами, чтобы впоследствии

выбрать оптимальный вариант. Услуга по проектированию, если она не сопровождается закупкой оборудования у той же компании, как правило, платная.

Оборудование и программное обеспечение

Выбору оборудования для профессиональной кухни можно было бы посвятить отдельную книгу, потому здесь мы затронем лишь несколько принципиально важных элементов оснащения ресторана.

Тепловое оборудование

Прежде всего, оно представлено пароконвекционной техникой. Пароконвектомат сегодня без преувеличения можно назвать самым важным элементом в ресторанном производстве. Желание максимально сократить пространство подсобных помещений, но предельно расширить пространство для гостей подтолкнуло производителей к созданию многофункциональной печи. Можно сказать, что это печь-комбайн, поскольку пароконвектомат может одновременно готовить и мясо, и рыбу, и даже печенье на нижнем противне. Главное, чтобы температурные режимы конкретных блюд были близки друг к другу. При этом запахи не смешиваются: в пароконвектомате ткани рыбы, овощей или мяса не дают значительных испарений, кроме того, конвекция не даст смешаться даже их допустимому минимуму, поэтому у каждого блюда останется именно свой аромат. Кроме того, сохраняемая влага работает как компенсирующий фактор: исходный продукт, проходя обработку и становясь готовым блюдом, почти не теряет в весе и объеме, то есть уваривается минимально.

RATIONAL – традиционное пароконвекционное оборудование, бренд, в рекламу которого производитель вовремя вложил максимум средств. Профессионалы и в Петербурге, и во всей стране хорошо знают эту марку. Кроме того, у этой компании хорошо развита сеть поддержки по регионам. CONVOTHERM позиционируется в мире, как второй по популярности после RATIONAL, а по богатству линейки – первый.

ELECTROLUX и ZANUSSI объединяют сразу несколько положительных качеств: это и раскрученные бренды (в том числе за счет постоянного упоминания в связи с бытовой техникой), и высокое качество, о котором потребители давно знают, и оперативная служба поддержки. Эти пароконвектоматы дешевле немецких и сделаны на хорошем уровне.

LAINOX и FOINOX зарекомендовали себя как надежные позиции в среднем классе. Что касается UNOX, его выбирают в большей части ради цены: по сравнению со всеми вышеперечисленными марками, это недорогие пароконвектоматы. У себя на родине, в Италии, этот бренд хорошо известен и удерживает значительную долю рынка – это вызывает доверие.

«Универсальных решений здесь нет, – объясняет **Дмитрий Гуров, коммерческий директор компании “НеоДекор”**. – Напротив, иногда формат будущего заведения таков, что к нему подходит лишь несколько наименований пароконвектоматов. Например, в Москве наша компания оборудовала “Форум-холл” – огромный банкетный зал. Конечно, мы рекомендовали для него RATIONAL с наибольшим количеством уровней. Иногда требуется оборудование, наилучшим образом работающее на газу: многие повара считают, что давление газа оптимально выдерживает ELECTROLUX, и выбирают, соответственно, эту марку».

Могут сыграть роль и внешние обстоятельства. Некоторые прогрессивные СЭС сегодня пытаются внедрять в практику работы стандарты НАССР. Значит, вскоре будут актуальны пароконвектоматы, поддерживающие режим контроля НАССР, позволяющий отследить, какие блюда и при какой температуре готовились, например, за последние два месяца.

Конечно, приведенные здесь марки – далеко не весь спектр доступных в России брендов пароконвекционной техники. Сейчас производители активно работают над усовершенствованием пароконвектоматов, и практически каждая модель позволяет наладить работу профессиональной кухни. Есть нюансы в удобстве и долговечности использования.

Если пароконвектомат переходит от прежнего владельца:

- лучше доверить диагностику этого сложного оборудования (а также и всего прочего, что находится на кухне) шеф-повару, который раньше имел опыт работы с такой техникой;
- необходимо проверить, хорошо ли пароконвектомат держит тепло и не нуждается ли в ремонте. Температура в разных точках пространства рабочей камеры должна быть одинаковой. Это удобно проверять на выпечке: на всем листе булочки должны быть одинакового цвета, одинаковой степени пропеченности;
- покрытие камеры не должно быть испорчено изнутри некачественными средствами для мытья;
- работа электронного блока управления должна быть корректной. В некоторых моделях пароконвектоматов это очень уязвимая деталь;
- дополнительным плюсом будет представленный прежним владельцем договор о постгарантийном обслуживании, в соответствии с которым пароконвектомат до сих пор проходил профилактические осмотры и текущий ремонт. Если гарантийный срок еще в силе, потребуются документы на гарантийное обслуживание;
- более детально подобную дорогую технику может продиагностировать специалист сервисного центра.

Профессиональные плиты

Речь тут не просто о плите, а обо всей конфигурации технологической линии, частью которой является плита. Стандартные серии тепловых линий различают по глубине – расстоянию от передней панели до задней стенки плиты. Размеры нагреваемых поверхностей и потребляемая мощность могут быть разными. Модульно-секционный принцип построения тепловых линий позволяет сформировать оптимальную систему технологического оборудования, комбинируя те или иные функциональные модули (плиты, котлы, фритюрницы, грили, сковороды, мармиты, жарочные, нейтральные и тепловые шкафы).

Для этого надо учесть тип и уровень заведения, концепцию кухни, которой оно придерживается, количество посадочных мест, характеристики производственных помещений, наконец, опыт команды. При выборе конкретной модели учитываются следующие параметры: способ нагрева (газовый, электрический или индукционный), потребляемая мощность и требуемые параметры электросети, температурный режим, тип и форма рабочей поверхности, количество зон нагрева и удобство управления ими, наличие/отсутствие духового шкафа и т. д.

Электрические плиты могут иметь чугунные конфорки или стеклокерамические нагревательные поверхности. Предусматривается несколько вариантов установки плит – на ферме, напольный и настольный.

Серия подбирается исходя из объемов производства. Правильнее отталкиваться не от количества человек, которое может вместить зал, а от количества блюд в смену. 1500 блюд в смену – масштаб маленькой столовой с количеством посадочных мест около 40.

Подсчитывая стоимость отечественных плит, необходимо прибавить к полученной сумме стоимость замененных конфорок. Цену плиты определяют также качество и толщина металла на корпусных деталях, качество изготовления переключателей,

изоляции коммуникационных проводов, тип духовки (с конвекцией или без), наличие или отсутствие экспресс-нагрева конфорок и защиты от перегрева. В цену заложена, разумеется, и репутация той или иной торговой марки: за престижный бренд нужно доплачивать.

Профессионалам предлагают модели электрических плит с чугунными конфорками либо со стеклокерамической нагревательной поверхностью. Использование стеклокерамики позволяет уменьшить общую потребляемую мощность плиты. Другое преимущество стеклокерамики – в сокращении времени разогрева рабочих зон и возрастании КПД за счет уменьшения тепловых потерь. Стеклокерамические плиты обладают и малой инерционностью: до их появления только на газовом оборудовании можно было резко снизить температуру обрабатываемого продукта. С другой стороны, для подобных плит подходят только высококачественные сковороды и кастрюли из нержавеющей стали с утяжеленным и несколько вогнутым дном.

Более распространенные модели электрических плит с чугунными конфорками, как правило, предусматривают двух-, четырех– и шестиконфорочное исполнение (в зависимости от серии), комплектацию жарочным или тепловым шкафом, а также шкафами-подставками. Электрические плиты «старших» серий снабжены в основном квадратными конфорками, отдельными или со сплошной нагревательной поверхностью. Подобная конструкция позволяет использовать остаточное тепло и легко перемещать кастрюли в процессе производства. Выбор способа нагрева зависит от того, разрешено ли в вашем помещении использование газа. Стоимость плит с газовым или электрическим нагревом примерно одинакова. Основной «минус» газовых плит – ужесточенные требования, предъявляемые нормативными актами к условиям размещения и правилам эксплуатации подобного оборудования. Кроме того, хоть газовая плита и позволяет экономить на энергоносителях, ресторатору необходимо иметь эффективную приточно-вытяжную вентиляцию с двойной надежностью. При строительстве приточной вентиляции следует позаботиться о кондиционировании воздуха. Его нужно подогреть, увлажнить и только после этого запускать в рабочие помещения. Проектирование и установка подобного рода оборудования довольно дороги. Если плита и другое тепловое оборудование в комплексе переходит от прежнего владельца:

- она должна прогреваться и остывать в течение установленного времени; следует выяснить, заменялись ли конфорки, и проводился ли текущий ремонт;
- керамическая поверхность плиты не должна иметь серьезных повреждений;
- линия теплового оборудования должна быть подключена ко всем коммуникациям в соответствии с правилами и техникой безопасности;
- более подробную диагностику может провести мастер сервисного центра.

Холодильное оборудование

Ресторанный «холод» условно можно разделить на четыре группы: холодильные и морозильные камеры для стокового хранения, «работники» ресторанных цехов (холодильные столы и шкафы), техника для экспонирования готовых блюд в торговом зале и машины шоковой заморозки.

Послушаем, что советуют специалисты компании «Север-Трейд». «Крупные производители технологического оборудования, такие как FAGOR, MBM, – обычно выпускают на своих заводах и “холод” для ресторана. Это позволяет им повысить свою конкурентоспособность на рынке. В то же время можно найти много компаний холодильного профиля, предлагающих отдельные виды

ресторанного “холода”. Например, коньком AFINOX являются салат-бары, EURFRIGOR – льдогенераторы, а ISA – витрины для мороженого.

С выбором холодильных шкафов, на первый взгляд, дело обстоит проще всего. Главное, утверждают специалисты, – не поддаваться соблазну заменить профессиональные шкафы бытовым холодильником. Дело в том, что первые отвечают ряду особых требований. Так, например, они имеют более мощный, чем бытовые, агрегат, рассчитанный на работу в режиме частого открывания дверей. Оборудование, выпускаемое для ресторанной кухни, делается из “нержавейки”. А для производства отдельных видов (например, шкафов для хранения рыбы) используются сверхпрочные материалы, защищающие внутреннюю поверхность от коррозии. Важная конструктивная особенность профессионального холодильного шкафа – наличие в дверном уплотнении нагревателя, который предотвращает примерзание дверцы к корпусу морозильника. Производители холодильного оборудования для ресторанов предусматривают и наличие дополнительных сервисных функций, например, возможность запирать шкаф на ночь на ключ.

Поставщики ресторанной техники отмечают, что в последнее время увеличился спрос на средне- и низкотемпературные столы. По сути, это оборудование – комбинация рабочего стола и холодильника. Экономия места явилась той особенностью холодильных столов, которую высоко оценили рестораторы. А для кухни, расположенной в помещении с низкими сводчатыми потолками, холодильный стол просто не имеет альтернативы. Экспозиционные функции в ресторане ложатся на «плечи» всевозможных витрин. В их числе – изящные настольные витрины для бутербродов, вертикальные вращающиеся витрины для десертов. К узкоспециализированному оборудованию относится, например, витрина для шоколадных тортов. Ее температурный режим (+14 °C) идеален для сохранения качеств шоколада. Правда, наши кафе и рестораны пока такие витрины в целях экономии не приобретают, храня шоколад в кондитерских. Кстати, витрины для кондитерских изделий и продажи мороженого предоставляют дизайнерам компаний-производителей прекрасный шанс проявить всю свою изобретательность: отделка ламинатом под дерево или натуральным деревом, фигурной плиткой, стиль “ретро” или, наоборот, современные космические мотивы. Например, в конце прошлого года компания ISA представила витрины для продажи мороженого Click и кондитерскую Magnefica. Последняя, напоминающая инопланетный корабль, меньше всего ориентирована на конечного потребителя (прежде всего по причине высокой стоимости). Задача производителя – продемонстрировать последние возможности в области дизайна и технологий: это что-то вроде показа высокой холодильной моды.

Если оборудование для хранения и демонстрации готовых блюд для предприятий общественного питания вполне привычно, то камеру шоковой заморозки поставщики оборудования относят к оборудованию российского ресторана XXI века, поскольку этот аппарат предоставляет принципиально новые возможности. С такой техникой облегчается не только обслуживание банкетов – заведение может позволить себе включить в меню трудоемкие блюда, приготовление которых требует длительного времени. Процесс приготовления блюда прерывается в определенный момент, после чего оно помещается в камеру быстрой заморозки. Затем продукт может длительное время храниться в морозильнике.

Непосредственно перед подачей повару требуется всего 10-15 минут, чтобы доготовить блюдо. Стоит добавить, что аппарат шокового охлаждения еще и стерилизует продукт, поэтому его наличие в заведениях общепита во многих странах так строго проверяется службами СЭС.

Менеджерам, занимающимся ресторанным оборудованием, зачастую приходится долго доказывать клиенту необходимость приобретения отдельных видов

ресторанного «холода», и они советуют будущим строителям ресторанов морально настроиться на то, что его должно быть достаточно. Второй совет профессионалов: проследите, чтобы выбранное оборудование имело надлежащие параметры. Речь идет не только о температурных режимах. Например, если вы собираетесь хранить и мясо, и рыбу, вам потребуется шкаф с двумя изолированными отделениями, так как хранить эти продукты вместе нежелательно. И, наконец, еще один важный момент, который нужно учесть при выборе холодильной техники: она должна обеспечить соблюдение технологии приготовления блюд. Так, например, даже если вам удастся заморозить продукт, не прибегая к технологии шоковой заморозки, в обычном холодильнике, его свойства будут уже совершенно иными. Стоит учесть, что докупать холодильное оборудование на первых порах работы заведения весьма затруднительно. Тем более, что для этого придется корректировать планировку цехов или торгового зала. Если вы не располагаете всей необходимой суммой сразу, можно использовать лизинговую схему, к которой, кстати, уже прибегли некоторые петербургские рестораны. Разумеется, конечный успех заведения не будет зависеть от того, приобретено все необходимое оборудование сразу, или этот вопрос решался постепенно, но целого ряда проблем в процессе «раскрутки» ресторана избежать удастся. А это, по большому счету, не так уж мало».

Посуда для сервировки стола

Для кафе минимум по сервировке включает: два вида тарелок различного диаметра, одна суповая чашка, чайные и кофейные чашки с блюдцами, сахарницы, молочники, солонки и перечники, обязательно пепельницы. Чем выше класс заведения, тем строже должны быть требования к посуде – так, в кафе четырех-пяти-звездочных отелей посуда по качеству и марке производителя ничем не отличается от ресторанной посуды. ГОСТ предписывает ресторану перед открытием быть оснащенным как минимум полутора полными комплектами накрытия на каждое посадочное место. На практике рестораторы могут закупать меньшее количество посуды, но при обслуживании масштабных банкетов они оказываются в уязвимом положении.

Практически вся профессиональная посуда для ресторанов должна обладать таким функциональным свойством, как *stackable*. Иначе говоря, она должна штабелироваться – и официанту удобно, и для клиентов безопасно, и для владельцев кафе и ресторанов менее накладно. Например, чайную пару можно приподнять под углом 70 градусов, а чашка не соскользнет с блюдца! Такая посуда пользуется популярностью на кораблях.

Присутствие рельефов и орнаментов с углублениями в посуде нежелательно с гигиенической точки зрения. В профессиональном фарфоре прибегают к специальной заливке. Внешне посуда смотрится как рельефная, на ощупь же – абсолютно гладкая. В плане цвета и дизайна рестораторы, как правило, предпочитают белый фарфор, его можно комбинировать с разными скатертями и салфетками, а классические формы будут уместны, если изменится концепция ресторана. На белый фарфор можно нанести логотип ресторана или деколь. Причем будет лучше, если нанесение это будет подглазурным.

Такую услугу оказывают практически все заводы-производители и фирмы-поставщики, однако в случае завода-изготовителя срок выполнения заказа может быть от 60 до 90 рабочих дней.

Современная профессиональная стеклянная и хрустальная посуда представлена сегодня очень широко и отличается высоким качеством даже в демократичном сегменте. Она характеризуется прочностью, термостойкостью, изысканным

дизайном. Прочность, а соответственно, и долговечность изделий из стекла зависят в первую очередь от конструкции изделия и технологии его производства. Например, винные бокалы могут быть монолитными и сборными. Особенно привлекательными и долговечными считаются монолитные бокалы, выдуваемые из единого куска стекла ручным способом. Но и цена их, естественно, высокая. Сборные бокалы могут состоять из двух-трех частей, и поэтому они более хрупкие. Кстати, современное стекло и бьется по-особому. Например, если ресторанное стекло, закаленное специальным образом, разбивается, то его осколки не имеют острых краев.

Основной показатель для ресторанного стекла – его цвет и прозрачность. Именно поэтому в ресторане очень редко используется цветное стекло. Это связано с тем, что в первую очередь акцентируется цвет и качество напитка, а не дизайн посуды. Еще один важный критерий выбора, как и в случае со стеклом, – возможность пользоваться посудомоечной машиной. Например, в процессе мойки хрустального стекла некоторых производителей происходит дополнительная полировка изделий. В результате мытье бокалов этой фирмы в посудомоечной машине даже улучшает их.

Тонкое стекло, декоративные бокалы или хрусталь, украшенный золотыми насечками, не предназначены для посудомоечных машин. Такая посуда нуждается в дополнительном уходе, что не всегда удобно и требует лишних затрат, поэтому желательно выяснить рекомендации по этому поводу фирм-производителей. Хотя большинство отечественных производителей, в отличие от зарубежных, не указывает, можно ли мыть их продукцию в посудомоечной машине.

В демократичных барах, кафе, ресторанах и других заведениях с большой проходимостью используется профессиональная посуда из прочного закаленного прессованного стекла. Это связано с тем, что в заведениях с высокой посещаемостью посуда бьется чаще. Кроме того, ее могут просто украсть.

Наибольшим спросом пользуется турецкое, китайское стекло.

Практика показывает, что в первую очередь владельцы пекутся об интерьере, о том, как получить окончательное строительное разрешение, и лишь в последний момент вспоминают, что нужна посуда. Идеальный вариант – подумать и заказать посуду раньше, а не тогда, когда времени и денег в обрез.

Если ресторан рассчитан на 100—150 мест, заказ по основным предметам должен делаться с большим запасом. Чтобы, например, во время банкета не приходилось бегать и мыть посуду.

Открывающимся ресторанам, возможно, и не стоит брать сразу же большой объем, а попробовать поработать с этой посудой, и потом заказать новую партию. Все заводы-производители ресторанного фарфора поддерживают определенную серию в течение нескольких лет, а если и прекращают ее выпуск, то обязательно предупреждают об этом фирму-поставщика. Много проблем возникает после обслуживания праздников – посуда часто бьется, поэтому имеет смысл заказать заранее некоторое количество запасных предметов.

Специальные формы для посудомоечных машин и качественные моющие средства сохраняют фарфор в процессе мытья. В этих же формах посуду можно просто хранить.

На чем можно сэкономить в отношении посуды

Чтобы понять рамки, в которых средний ресторатор может экономить на посуде, надо представить его минимальные потребности на этапе запуска ресторана.

«Основные затраты на посуду предполагаются именно при открытии ресторана, – объясняет **Анна Цылева, ведущий специалист компании “Богемия Люкс”**. – Ежедневные потери – бой, воровство – уносят не так уж много денег у ресторатора. Серьезная нагрузка ложится на его плечи

вначале. Если говорить о полной сервировке стола в ресторане высокого уровня, затраты будут 1300—1500 рублей на одно посадочное место. (Это с учетом всех необходимых предметов сервировки и закупки их в нормированном ГОСТом объеме – с запасом в 1,5 комплекта.) В реальности средний ресторан на 50 мест можно оснастить всем необходимым фарфором, стеклом и приборами за 500—700 долларов. Но вопрос экономии каждый решает сам, в зависимости от требований к уровню своего заведения.

Сейчас в ресторанном мире наблюдается интереснейший феномен – мода на нестандартную посуду. Квадратные тарелки, менажницы, салатники необычной формы, оригинальные креманки и т. д. Казалось бы, в своем стремлении приобрести все это, люди не думают об экономии. Но мы ожидаем скорого спада интереса на такую посуду и возвращения к классике и считаем, что будущее – за практичными и недорогими сериями фарфора и стекла, которые можно заменять, наращивать, дополнять более дорогими элементами по мере появления у ресторатора необходимых средств. “Прекрасное соотношение цены и качества!” – вот фраза, которую слышишь постоянно от самых разных продавцов. В этом словосочетании прячется сразу несколько смыслов, причем на любой вкус. Любители иллюзий могут просто переставить слова: “Прекрасное качество по сносной цене”. Люди недоверчивые слышат: “А какого качества вы ждете за такую низкую цену?” Реалисты видят стоящий за этими словами смысл: “Мы изо всех сил старались сэкономить ваши деньги, но ведь мы не должны работать даром”».

«Китайские коллекции посуды предоставляют невероятно богатый выбор, – рассказывает **Мария Шамигулова, ведущий специалист компании “Русьагрокомплект”**. – Они зачастую и выглядят почти так же изысканно, как итальянский и английский фарфор, и сделаны с соблюдением всех необходимых требований к профессиональному фарфору. Но всегда хочется понять, как достигается такое высокое качество по такой низкой цене. Ведь все производители закупают сырье примерно по одним и тем же ценам, работают на примерно одинаковом оборудовании. Но у них в арсенале есть целый ряд приемов по снижению себестоимости для экономичных серий посуды».

Что отличает дорогую посуду от дешевой

Тарелки. Тарелки для профессионального использования обязательно покрываются несколькими слоями глазури. Если в дорогих сериях тарелки покрыты двумя-тремя слоями глазури, то в более дешевых – одним слоем. В этом случае прочность и износостойчивость фарфора снижается.

Бокалы. Дорогие бокалы делаются цельнотянутыми. У них сама чаша, ножка и доньшко составляют единое целое. Более дешевые бокалы состоят из нескольких отдельных частей: к доньшку припаивается ножка, к ножке – чаша. У такого стекла снижается прочность, зато подобный способ производства – более дешевый.

Разные серии стекла отличаются качеством обработки верхнего среза. У самых дорогих изделий край тонкий и при этом отшлифованный, скругленный. Он приятен на ощупь и зачастую даже подвергается дополнительной закалке. У более дешевых верхний срез несколько грубее – на нем ощущается наплыв. Он не приветствуется по эстетическим соображениям, но зато обеспечивает большую прочность и безопасность при мытье в посудомоечной машине. В самых дешевых сериях края бокалов просто срезаны и при частом использовании на них появляются хорошо ощутимые зазубрины.

Вилки. Респектабельность столовых приборов определяется толщиной стали и качеством ее обработки. Дорогая вилка должна быть острой, но не слишком: зубцы слегка скругляются – ровно настолько, чтобы гость наколот кусочек мяса, но не оцарапался. В недорогих сериях на этой процедуре экономят. Могут сэкономить и на гладкости шлифовки: в идеальном случае она такая, чтобы кусочек хорошо накалывался, держался на вилке, но и легко соскальзывал.

Еще одна интересная и дорогая для производителя идея – делать между зубцами вилки небольшие канавки, плавно сходящие к основанию. Благодаря им вилка хорошо промывается, между зубцами не остается никаких следов пищи. В дешевых приборах таких канавок нет.

Ножи. В дорогих приборах столовые ножи слегка зазубрены, но... только с одной стороны. Это делается, чтобы можно было при сервировке показать гостю прибор классической гладкой стороной и не дать ему оцарапаться. Производителю гораздо легче и дешевле сделать нож зазубренным с обеих сторон – такие и встречаются в экономичных профессиональных сериях столовых приборов.

«Форма и декор посуды должны соответствовать дизайну интерьера и атмосфере заведения, – рассказывает **Лада Рыбакова, менеджер по маркетингу компании “Кухмистр”**. – Если речь идет о ресторане, в котором посетители проводят по несколько часов, и средний чек составляет около 100 долларов, очевидно, что без дорогого фарфора с идеальным качеством поверхности и изысканным декором здесь не обойтись. Посуда будет находиться в фокусе внимания клиента в течение долгого времени. Он успеет оценить и белизну фарфора, и изысканность формы. При этом даже небольшая царапина или скол могут нанести серьезный ущерб репутации заведения. Иначе формулируются требования к посуде, например, для фаст-фуд. В таких заведениях больше ценится скорость и удобство обслуживания, поэтому основное требование к посуде – функциональность. Как отмечают декораторы, лучше всего в готовый интерьер вписываются классическая однотонная посуда и аксессуары. Наверно, поэтому абсолютным хитом нынешнего сезона на европейском ресторанном рынке стало сочетание белой фарфоровой посуды с серебристо-стальными приборами и аксессуарами.

Вторая характеристика, на которую обычно обращают внимание, выбирая посуду, – прочность и долговечность. Профессиональная посуда высокого качества должна хорошо переносить значительные перепады температур. В противном случае ее нельзя будет использовать в жарочных печах, печах СВЧ и посудомоечных машинах, а также наносить на нее фирменные товарные знаки. Посуда должна обладать повышенной стойкостью к сколам. Обычно производители добиваются этого за счет утолщения дна и краев. Если такую посуду попытаться разбить, то можно обнаружить, что при этом не образуется мелких острых осколков. Острые столовые приборы не должны оставлять царапин на поверхности действительно качественной посуды».

Автоматизация учета в ресторане

Учет в ресторане не менее важен, чем сам процесс приготовления пищи. Система, которая обеспечивает возможность контроля за ресторанным предприятием (или даже за несколькими его филиалами), делает его работу прозрачной для руководителя. Забота о своевременной установке и выбор бренда – зона ответственности владельца и управляющего рестораном. Однако есть подводные камни, которых можно попытаться избежать в самом начале работы.

Стандартные установки и незадаанные вопросы анализирует **Анна Ткаченко, менеджер компании «Бизнес-Класс»**.

«Пять-шесть лет назад вопрос о покупке системы автоматизации стоял так: а нужна ли она вообще? Сейчас вопрос ставится по-другому: какая именно система нужна? Все реже встречаются случаи, когда заказчик сравнивает программы или оборудование из разных ценовых категорий, с разной функциональностью, что свидетельствует о большей информированности современного ресторатора. Общей информации о возможностях современных систем сейчас достаточно, все банальные фразы о полезности автоматизации уже сказаны, а о возможностях конкретной системы можно узнать только путем подробного ознакомления с ней.

Но есть некоторые неправильные установки, которые влияют на сам подход заказчика при выборе и внедрении системы автоматизации. Одна из наиболее распространенных установок: “Мы открываем не элитный ресторан, а недорогое кафе. Нам нужно оборудование попроще, подешевле”. Выбор оборудования зависит от нагрузки на него – в бистро она больше, следовательно, выше износ, в бистро требуется высокая скорость обслуживания, следовательно, требуются и более современные технологии.

Другая установка звучит так: “Мои знакомые работают с такой-то системой, поэтому и я приобрету такую же”. С одной стороны, критерий хороший, когда он один из многих. Если это единственный повод к приобретению системы, велик шанс разочароваться. Она может оказаться устаревшей или не соответствовать требованиям вашего формата ресторана и т. д. Выбирать систему лучше самому. Ошибки часто совершаются на этапе ознакомления с программными продуктами. Не задаются необходимые вопросы. Например, заказчик не выясняет возможностей комплекса по стыковке с другими программами. Хотя такая стыковка нужна не всем, желательно все же уточнить возможности данного продукта и мнение об этом продающей и производящей данную программу компаний. Спрашивать лучше у технического специалиста, и желательно в отсутствие менеджера.

Менеджеры на все вопросы отвечают: “Да”. В действительности такие вопросы решаются даже не внедренцами, а программистами компаний-разработчиков. Факты таковы: самые распространенные продукты наименее гибки – выгрузить из них данные во внешнюю систему или загрузить практически нереально. Наше “Домино” имеет внутреннюю почтовую систему, которая позволяет стыковать ее с внешними системами. Например, в ресторане “Амроц” произведена стыковка с “самописной” системой товародвижения».

Невнимательность, отсутствие контроля и ответственных лиц анализирует **Роман Крымов, ведущий специалист компании «Астор ВЦ»**.

«Люди остаются людьми, несмотря на технический прогресс. Сейчас трудно описать какой-либо “средний уровень” знаний заказчика. Бывают рестораторы, уделяющие мало внимания вопросам автоматизации и потому плохо знакомые с текущей ситуацией на рынке. В то же время многие рестораторы ставят перед собой серьезные бизнес-задачи. Они понимают, что для их решения не обойтись без помощи полнофункциональной системы управления. Как правило, они внимательно изучают информацию, предоставляемую производителями, и неплохо осведомлены о функциях и возможностях представленных на рынке систем. Однако ошибки делают все.

Основная из них – **выбор только по критерию цены**. Был случай, когда заказчик приобрел для фаст-фуда систему, предназначенную для небольших классических ресторанов. В силу меньшей скорости работы эта система была дешевле, но не могла удовлетворить требованиям фаст-фуда. У касс заказчика образовались очереди, и возникла необходимость в смене системы, что и было, в конце концов, сделано. Еще одна ошибка – **недостаточное внимание к набору функций системы на этапе выбора**. Как правило, производители готовы провести подробную демонстрацию и предоставить необходимую информацию. Но заказчик далеко не всегда готов выделить время на ознакомление с ней. В результате это приводит к покупке системы, не обладающей необходимыми заказчику функциями. Нужно всегда проверять наличие в системе требуемых возможностей, причем следует просить продемонстрировать их, не ограничиваясь устными обещаниями. Если какой-то функции в системе нет, надо уточнить у производителя, ведется ли ее разработка и когда планируется ее введение, либо оговорить необходимость доработки системы “под заказ”. При таком подходе заказчик к моменту покупки системы будет полностью осведомлен о том, чего конкретно он может ожидать от внедрения системы, в какие сроки это будет сделано, и сколько будет стоить.

Существенная ошибка заказчика – то, что процесс внедрения не контролируется руководством ресторана. Необходимо назначить сотрудника, ответственного перед руководителем ресторана за внедрение системы. Этот процесс состоит из нескольких этапов, от поставки оборудования и пусконаладочных работ до запуска и постпускового сопровождения. Каждый этап должен быть завершен в срок, согласно договору заказчика с поставщиком. По окончании каждого из этапов необходимо, чтобы сотрудник заказчика, назначенный ответственным лицом, осуществил приемку этапа и подписал соответствующие документы. Лучше всего, если такой ответственный человек будет всегда в курсе всех изменений системы и продолжит общаться с поставщиком в течение гарантийного и постгарантийного периода. Без этого работы не могут считаться принятыми заказчиком. Такой подход требует от него некоторых усилий, но в дальнейшем ограждает руководителя ресторана от всех проблем.

Другая сторона этой же ошибки: **руководство не обращает внимания на восприятие системы персоналом**. Иногда можно встретить даже сопротивление обучению со стороны персонала заказчика. Для этого может быть несколько причин. Например, привычка персонала к работе “по старинке” без компьютера, либо к работе с другой системой. Кроме того, причиной сопротивления может быть и желание сорвать запуск системы, так как внедрение системы автоматизации не позволит сотрудникам в дальнейшем злоупотреблять своим положением.

Ошибка, которую часто совершают в финале внедрения: **отказ от дальнейшей работы с интегратором**. Тут действует следующая установка: “система работает – все хорошо”. Однако производитель программного обеспечения постоянно развивает систему, добавляет новые функции и т. д. Своевременное и постоянное обновление типового программного продукта может позволить не только повысить уровень управляемости предприятием, но и сократить реальные затраты на развитие системы».

Как рассчитывается стоимость системы на начальном этапе?

Рассказывает **Игорь Ситник, директор компании «UCS SPb»**.

«Стоимость системы автоматизации (информационно-управленческой системы) зависит от формата обслуживания и масштабов заведения, в котором она будет установлена. Первое обстоятельство выдвигает требования к функционалу: какие процессы, существующие на предприятии, необходимо автоматизировать. Второе: сколько требуется лицензий на программное обеспечение, и какое оборудование надо закупить.

Сравним два ресторана, работающих в одинаковом режиме (фаст-фуд, обслуживание с помощью официантов и т. д.). Чем больше посадочных мест и обслуживающего персонала, тем дороже решение по автоматизации. Если вы знаете, какие рабочие места и процессы на вашем предприятии

должны быть автоматизированы, можно заранее просчитать примерную стоимость необходимой вам информационно-управленческой системы.

В общем случае система состоит из компонентов Front-office и Backoffice. На примере комплекса R-Keeper, разработки российской компании UCS Soft, рассмотрим, из чего складывается итоговая цена системы автоматизации.

Основным отличием R-Keeper от остальных систем является то, что Front-office и Back-office этого программно-аппаратного комплекса могут работать раздельно.

С помощью компонентов Front-office вы сможете автоматизировать работу официантов, кассиров, барменов, а также получать большое количество отчетов, позволяющих подробно анализировать текущие продажи и работу каждого сотрудника, задействованного в системе. Например, отчеты по выручке, по работе официантов, по расходу блюд, по работе кухни и т. д. Нельзя не отметить и ноу-хау UCS Soft – использование OLAP-технологии в построении отчетов, так называемые КУБЫ.

Данная технология позволяет, не прибегая к помощи программистов, создавать из находящихся в системе общих отчетов новые. При использовании этого инструмента анализа вы получаете отчеты в разных срезах и можете проводить анализ по тем или иным критериям.

Если ваш ресторан работает в режиме “фаст-фуд”, вы можете использовать только перечисленные выше компоненты. Минимально вам необходима одна станция кассира, фискальный регистратор и программное обеспечение (ПО). Если у вас нет свободного персонального компьютера (ПК), придется приобрести дополнительный ПК для установки модуля менеджера. Общая стоимость такого проекта (поставка оборудования, установка ПО и обучение персонала работе с системой) – 5-6 тысяч долларов.

При работе R-Keeper в режиме “фаст-фуд” кассир принимает заказ, вносит данные о заказанных блюдах в счет и производит расчет (режим “быстрый чек”). На кассе выводится фискальный чек, содержащий весь заказ. После сохранения и расчета заказ может быть распечатан на удаленных принтерах, установленных на производстве.

Если в вашем заведении гостей обслуживают официанты, то вам также будут необходимы станции официанта и ПО для их работы.

Основной составляющей второй части, Back-office, в R-Keeper является программа Store-House. Этот модуль позволяет вести учет движения товаров с момента их поступления до момента списания.

Store-House разработан на основе специфики учета в индустрии общественного питания и прост в использовании. Программа содержит все необходимые формы и отчеты. Из складской части программы можно осуществлять выгрузку в 1С бухгалтерию документов или журнала проводок. Стоимость ПО зависит от устанавливаемой версии, требуемого функционала программы и количества рабочих мест.

Кроме того, для создания системы автоматизации может быть необходима закупка сетевого и дополнительного оборудования. Для обеспечения безопасности и контроля над персоналом вы можете установить в своем заведении систему видеонаблюдения. В пивных ресторанах большой популярностью пользуется система контроля розлива и система “пиво на столах”.

Вам могут понадобиться также персональная депозитно-дисконтная система; программный модуль для центрального офиса сети ресторанов R-Keeper-HeadOffice; ПО, позволяющее следить за работой ресторана в режиме он-лайн R-Keeper Monitor и WEB-отчеты; ПО для предприятий, занимающихся доставкой собственной продукции Delivery; система учета рабочего времени TimeKeeper и т. д. Стоимость работ по установке и настройке системы автоматизации, затраты на обучение персонала составят около 6-10 % цены всего проекта. Кроме того, необходимо помнить о сервисном обслуживании установленной в заведении системы. Только регулярная профилактика, консультации специалистов и оперативный ремонт могут гарантировать бесперебойную работу вашего предприятия. Только профессиональная техническая поддержка продлит сроки жизнедеятельности установленного у вас оборудования и поможет предотвратить его преждевременный износ и выход из строя.

Часто выезд специалиста нельзя откладывать до начала рабочей недели, так как это повлечет большие потери для заведения. Поэтому мы предоставляем своим заказчикам уникальную услугу: расширенную техническую поддержку программно-аппаратного комплекса автоматизации 24 часа в день, 7 дней в неделю. На предоставление этого вида сервиса составляется отдельный договор, общая стоимость работ по которому зависит от количества рабочих мест и спектра предоставляемых услуг».

Проблемы нехватки важнейших ресурсов, отсутствие технологии работы, а также нелегальный софт и сбои в энергосети анализирует **Андрей Кудюмов, ведущий специалист компании «Софт Баланс».**

«Одна из первых ошибок при приобретении системы автоматизации – **скоропалительный выбор системы и стремление внедрить ее в кратчайшие сроки.** Иными словами, рестораторы хватают первый попавшийся софт. “Через неделю запускаемся!” – говорят они интегратору на первой

встрече. Между тем выбор программ существенно расширился даже в рамках такого узкого направления, как общественное питание. Заказчику нужна хотя бы неделя, чтобы познакомиться со всеми видами систем. Он должен понимать, что никто не установит качественно всю аппаратную и программную часть за один день. Минимально необходимо три-четыре дня.

Очень осложняет работу такая ошибка заказчика, как **отсутствие технологии работы**. Другими словами, запуская ресторан, руководитель редко представляет себе, как будет построен весь процесс обслуживания. Кто именно будет забивать в программу позиции меню, будет ли официант заходить на кухню, как будет проводиться “свободная покупка”, когда в дорогом ресторане гость просит то, чего нет в меню? Эту технологию обязательно надо разработать, собравшись хотя бы вчетвером: администратор, шеф-повар, калькулятор и интегратор программы.

Вторая ошибка, с которой мы часто сталкиваемся, – позднее обращение к интегратору за установкой программно-аппаратного комплекса. Позднее – потому что уже закончено

строительство, завершён ремонт и отделка помещения, а о технических моментах внедрения системы автоматизации никто не подумал. Очень трудно с изяществом **вписать весь комплекс в готовую обстановку**. Приходится долбить только что покрашенные стены, снимать плинтусы.

Для техники заказчик просто не предусматривает место. “Что это у нас компьютер постоянно перезагружается?” – спрашивают меня потом в одном из наших ресторанов. Я прихожу и вижу, что системный блок компьютера втиснут в замкнутое пространство под стойкой, между компрессором от холодильной витрины и охладителем для пива. Компьютер элементарно перегревается в таких условиях и затрудняет работу всей системы.

Часто отделка ресторана сделана из таких материалов, в которых почти невозможно просверлить, прорезать технологические отверстия для проводов. Как их сделать в дорогой мебели, на мраморе? Наш клиент – филиал известной сети кондитерских – заказал стойку из толстого стекла. Это очень красиво и оригинально. Но совершенно непонятно, как его пилить, чтобы незаметно проложить проводку. Такая стойка стоит сотни долларов. Чтобы красиво и безопасно проделать в ней технологическое отверстие, понадобится привлечь специалистов с нужным оборудованием, и все это обойдется не менее чем в 300—500 долларов. В результате мы нашли решение, как проложить кабели поверху, но это уже был компромисс между стилем заведения и его техническими потребностями.

Если речь идет о ресторане с выраженной концепцией, с особым интерьером, например, под старину, или в восточном стиле, о внедрении программно-аппаратного комплекса должен подумать дизайнер. Современные станции официанта и компьютеры снижают пафос такой обстановки, если они не вписаны в нее гармонично. Если ситуация критическая – интерьер очень дорогой, и никакие компромиссы с проводами и компьютерами невозможны – мы рекомендуем выносить всю аппаратную часть за пределы зала.

Часто эти требования соблюдаются, но только в объеме сегодняшнего программно-технического решения. **Клиентом не закладывается возможность развития системы.**

А ведь через некоторое время может понадобиться еще несколько рабочих мест, которые придется вписывать в то же помещение. Было бы правильно прогнозировать при заказе системы свои будущие потребности, планировать, где будет стоять техника, как будет проложена проводка к новым рабочим местам с компьютерами.

Об электропроводке следует сказать подробнее. Некоторые заказчики считают, что кабель может проложить любой специалист-электрик, даже студент. Это неправильно. Яркий недавний пример: в ресторане сообщили, что могут протянуть сетевой кабель самостоятельно. В результате тянули его неаккуратно, и в процессе работы порезали в нескольких местах оплетку. Сеть стала работать медленно. Мы начали ее тестировать и выяснили, что виной всему плохая физика сети, которая из-за повреждений потеряла в эффективности. Чтобы вычислить ошибку, заменить поврежденный участок кабеля и все заново отладить, потребовалось много времени и денег.

Дилетанты в электротехнике редко знакомы со стандартами качества к прокладке сети, к установке розеток. Вот распространенный случай: экономя на патч-кордах, студент-электрик берет жесткий магистральный кабель, обжимает его плоскогубцами и подключает электрооборудование напрямую. Но обжать этот кабель правильно и справиться со сложной пайкой может далеко не каждый. Все это приводит к ошибке. Например, принтер, подключенный к плохо распаянному жесткому кабелю, перестает печатать марки, и заказ в системе не сохраняется. (Во всяком случае, так происходит в системе “Трактир”, у которой есть жесткая обратная связь с оборудованием.)

Еще одна серьезная ошибка – использование в ресторане **нелицензионного программного обеспечения одновременно с использованием системы автоматизации предприятия**. Сегодня мы не можем внедрять наше программное обеспечение у тех, кто не хочет покупать лицензионную версию Windows. Это не так уж дорого (145 у. е.), но позволяет уберечься от серьезных неприятностей. Не так давно в петербургскую сеть из четырех ресторанов пришли сотрудники отдела Р. (Это отдел ОБЭП, который занимается нарушениями в области высоких технологий.) Они забрали для проверки все компьютеры со всех точек, поскольку там было установлено нелицензионное программное обеспечение. Надо ли говорить об убытках, которые понесло

предприятие из-за потерянных рабочих дней, штрафа и некоторых сюрпризов в конфигурации возвращенной техники?

В корне подобных проблем лежит, конечно, беспечность ответственных лиц. Ошибкой из этого же разряда можно назвать **небрежное отношение к безопасности хранения данных**. Прежде всего, при работе с системой автоматизации надо помнить – все базы для оперативного учета шифруются. Это не гарантия от проверяющих органов, но более или менее надежная защита от неофициальных посторонних лиц.

Еще одна мера предосторожности – избегать ненадежных носителей информации. В последнее время в ресторанах распространилась практика работы с базой с флешки. Надо помнить, что она имеет ограниченный ресурс перезаписи: однажды так можно потерять всю базу. Третья и важнейшая мера безопасности – использование в ресторане источников бесперебойного питания UPS. В отечественных сетях есть проблема с идеальным напряжением 200—220 В. Напряжение постоянно “скачет”: становится то выше, то ниже. Это вызывает перезагрузку системы, и как следствие – некорректный выход из базы, возможную потерю данных. Иногда восстановление базы данных может стоить заказчику тысячу долларов и выше.

В целях наилучшей сохранности информации в системе я бы дал две основные рекомендации: проложить отдельную электросеть для компьютерного оборудования (никогда не включать в нее никакое другое оборудование) и обязательно использовать UPS».

Ресторан – это огромный комплекс разнопланового оборудования, которое после установки и начала эксплуатации будет требовать постоянной профилактики и отладки. Выбирая поставщиков, необходимо думать и о выборе сервисной службы для своего предприятия. Срок жизни оборудования будет более длительным, и его будет легче продать при смене собственника, если это условие постоянного ухода за техникой будет соблюдено.

Глава 7

ПОЧЕМУ РЕСТОРАНЫ ЗАКРЫВАЮТСЯ?

Рассуждая об открытии ресторанных проектов, приходится говорить и о финальной стадии – закрытии ресторана. Срок жизни ресторана в реальности нашей страны невелик, он составляет примерно пять лет, а для концептуальных заведений и еще меньше. Исследования «Финнам» и других социологических служб говорят о том, что, например, в Москве ежегодно открывается столько же новых ресторанов, сколько в течение этого периода закрывается, меняет владельца или концепцию. Полезно проанализировать причины такой ситуации.

Невыгодное местоположение

На любом месте не сделаешь эффективный ресторан. Даже если рассуждать с позиции: «Неудачному месту – удачная концепция», все равно окупаемость не гарантирована.

Известный региональный аналитик рассказывает: «Я бы поставил на первое место трех “китов”, на которых держится ресторанный бизнес: место + снова место + еще раз место! Кроме шуток: почти половина ресторанов терпит поражение по причине неблагоприятного месторасположения. На втором месте – роль управляющего. На третьем – бизнес-план. Опытный управляющий часто находит удачное решение даже для кризисных ситуаций. От управляющего зависит работа всего персонала, в его руках экономия на закупках... А главное, что хороший управляющий способен придумать нестандартные креативные решения – то, что не напишешь в бизнес-плане».

Финансовые сложности владельцев

Аналитики отмечают эту причину как одну из основных при закрытии бизнеса питания. Пока сам факт посещения ресторана не стал для россиян обыденностью и

рутинной практикой, пока он связывается у потенциальной публики с неким поводом, трудно ожидать от нее стабильной и многолетней привязанности к ресторану – даже с очень грамотной концепцией. В качестве модного проекта, «на волне» ресторан держится не так уж долго. Для модных заведений срок жизни редко превышает полтора-два года, а период максимальной прибыли ограничивается первыми тремя-пятью месяцами. В хорошем случае за год-полтора проект окупается, а как только прибыль начинает снижаться, многие рестораторы продают заведения и обычно правильно делают. Вырученных средств может хватить на открытие двух новых заведений.

Одна из распространенных ошибок – вкладывать в проект все свои деньги до последнего рубля, при том, что эти средства ограничены. Эта ситуация легко перерастает в кризис: нечем платить зарплату, нет возможности давать ресторану рекламу. В таком случае заведение может не прожить и полгода. Это рискованный бизнес, и банки редко его кредитуют. Люди с опытом в бизнесе такого рода часто говорят, что ресторан лучше открывать без партнеров, инвестировать в него не более 10 % собственных сбережений, а через полтора года – продавать.

Разногласия между собственниками

Это вторая причина, по которой распадается не только ресторанный, но и вообще любой бизнес. Традиционно российский общепит ведет «серую» бухгалтерию, финансовая отчетность непрозрачна. Если собственников несколько, вопрос разделения прибыли может обостриться. Кроме того, некоторые собственники могут в ответственный момент забрать свою долю и выйти из проекта.

«Я начинала кафе вместе с подругой, но ей вдруг срочно понадобились ее деньги, и она оставила меня на самом старте. Да еще предложила мне самой вести бухгалтерию, чтобы скорее вернуть ей вложенные средства. Для меня это был нож в спину», – говорит одна владелица небольшого петербургского кафе, которому удалось развиваться, несмотря на столь сложную ситуацию.

Проблемы с недвижимостью

Это еще одно распространенное явление. Помещение ресторана может перевешивать все его другие активы. Из-за высоких цен на недвижимость ресторан продается, и полученная сумма может быть сопоставима с его прибылью за несколько лет. Это касается, главным образом столичных ресторанов на центральных магистралях.

Причиной могут стать сложности с арендодателями. Часто окончание срока договора совпадает с моментом закрытия проекта. Почему? Потому что после окончания срока аренды владельцы помещения часто завышают ее стоимость. Иногда этому способствует ажиотаж на рынке недвижимости и серьезный интерес богатых девелоперов. Например, в Петербурге в последнее время складывается критическая по ценам ситуация – из-за «московских денег». Столичные территории освоены в достаточной мере, и поток инвестиций в коммерческую недвижимость хлынул на север. Рестораторы из Петербурга жалуются, что москвичи перебивают цены на аренду, и те становятся совершенно неподъемными для местных. Долгосрочные договоры аренды могут в такой ситуации дать хоть какую-то гарантию.

Правда, сегодня существуют способы, которые позволяют продать недвижимость, но оставить за собой рестораны. Такую схему с успехом использовал Олег Тиньков. Покупателем ресторанов «Тинькофф» выступил ПИФ под управлением «Тройки-Диалог», и теперь на сдаче ресторанов «Тинькофф» в аренду будут

зарабатывать пайщики фонда – фонды и частные инвесторы. По договору с «Тинькофф» помещение ресторана будет сдано сети в долгосрочную аренду. Договор об аренде подписан сроком до десяти лет.

Инвестиционный фонд приобретает здание, а ресторатор берет его в аренду. Такая практика обоснована, если доходность ресторанного бизнеса выше, чем доход от управления недвижимостью. В то же время ресторатор (в данном случае – владелец «Тинькофф») получает возможность дальнейшей региональной экспансии при поддержке крупного и профессионального игрока. Аналитики отмечают, что подобные сделки на финансовом рынке пока редки из-за несовершенства законодательства в этой сфере. Зарегистрировать фонд в качестве собственника недвижимости в Москве до сих пор никому не удавалось. Если тропинка в столичные регистрирующие органы будет проложена, в столице может начаться бум по переоформлению коммерческой недвижимости на ПИФы.

Усталость или нехватка времени

Для многих ресторанный бизнес – способ разнообразить свою деятельность, направить средства в дополнительное русло. Но это может показаться настолько утомительным, что проект сворачивается.

«Муж и сын отдыхают в Таиланде, – жаловалась одна из владелиц ресторана. – А что делаю я в горячий летний сезон? Я работаю в зале и помогаю официанткам, у которых полный цейтнот. Не могу это бросить, но устала как собака... Зачем я только попросила мужа подарить мне ресторан?»

Вред, нанесенный конкурентами

Эта причина пока еще редкая для России, в то время как обострение конкуренции на Западе толкает зарубежных игроков на провокационные действия в отношении друг друга. Судебные процессы над «Макдоналдс» и публикации о невероятном вреде пищи в фаст-фуде не могут свалить такую империю, но способны нанести ей значительный урон в финансовом плане. Удар, который лишь покачнет международную сеть, легко убьет более уязвимого игрока. Например, в Европе жертвой в битве городского отдела здравоохранения с крысами в заведениях городского общепита стала известная пиццерия «Johns», расположенная в Гринич-Вилледже. Пиццерия является достопримечательностью района. Открытая в 1929 году, она славилась отменно тонкими коржами и настоящей кирпичной печью, которую топят углем. Высокое качество продукции привлекало сюда знаменитостей. На стенах можно было видеть сотни фотографий именитых клиентов, среди которых телеведущий Риджис Филбин, киноактер Джонни Дэпп и многие другие. Помимо официального извещения о временном закрытии заведения в его витрине появился самодельный плакат, который гласил: «Кажется, благодаря прессе, осветившей положение в некоторых городских закусочных, и скандалу, связанному с работой городского отдела здравоохранения, его руководство решило сохранить хорошую мину и найти козла отпущения!»

По соседству с известной пиццерией инспекторы горотдела здравоохранения закрыли итальянский ресторан «Risotteria». Его владельцы последовали примеру товарищей по несчастью, вывесив в витрине объявление о том, что они «стали жертвой злобы отдела здравоохранения, который хочет скрыть от горожан собственные грехи». О каких грехах идет речь, и почему владельцы двух закрытых ресторанов считают себя козлами отпущения?

После волны инспекций в сети популярных закусочных, городской отдел здравоохранения закрыл три заведения компании Pizza Hut, которые действуют под

эгидой компании Yum Brands Inc., владеющей также торговыми марками «KFC» и «Taco Bell». В закрытых городом закусочных обнаружили мышей и тараканов. Закрытие трех ресторанов городскими инспекторами побудило руководство Yum Brands провести внутреннее расследование и закрыть еще десяток заведений, которые могут вернуться в бизнес только после того, как пройдут проверку городских властей. Город отдал распоряжение о том, чтобы компания провела инспекцию в своих закусочных, после того как местные телеканалы передали репортаж о кишасей крысами закусочной «Taco Bell» в Гринич-Вилледже. Представитель Yum Brands Дон Харти заявил, что руководство возмущено тем, что заведения, к которым фирма предъявляет очень высокие требования, оказались совершенно запущенными.

Эта история с крысами нанесла второй сокрушительный удар по компании, в конце прошлого года пострадавшей от сообщений об обнаружении в ее заведениях бактерии *e. coli*. Десятки человек, посещавших закусочные «Taco Bell» в Нью-Йорке, Нью-Джерси и Пенсильвании, были госпитализированы. На популярном сайте Youtube появилось не менее дюжины видеороликов, посвященных скандалу. Один из них называется «Жареные крысы по-кентуккийски» (*Kentucky Fried Rats*). Как вы думаете, кто спонсировал сюжеты по телевидению, создание роликов, публикации в газетах, активность проверяющих и другие подрывные мероприятия? Рискну предположить, что все это возникло не случайно. Именно в таком виде предстает сегодня конкурентная борьба между сетями общественного питания.

Усталость клиентов от многократно повторенной концепции

Избыточное количество кофеен, суши-баров и пивных ресторанов на душу населения не повышает шансы заведений с подобными концепциями преуспеть в одном городе. Рынок может быть предельно насыщен заведениями определенного формата и испытывать дефицит в другом формате.

Это случилось с премиальными ресторанами в Москве всего лишь год назад. Рестораторы начали избавляться от дорогих заведений. За последний месяц Михаил Зельман закрыл премиальное заведение «Белуга», на месте другого дорогого проекта ресторатора «Борго» вскоре появится демократичный ресторан итальянской кухни. Степан Михалков, специализирующийся исключительно на дорогих ресторанах («Вертинский», «Ваниль»), на месте своего ресторана «Снобс» со средним чеком в 100 долл. открыл «Casual» со средним чеком 60 долл. Ресторан «The Corner» в районе метро «Парк Культуры» после реконструкции снизил чек почти вдвое – до 50 долл.

Эксперты объясняют сокращение элитных ресторанов насыщением рынка. «В отличие от сегмента демократичных заведений сегмент премиальных насытился. Так, элитные рестораны посещает ограниченное число людей, и конкуренция за них очень серьезная. Называются и другие причины – в частности, невозможность получить в Москве продукты необходимого качества и свежести из-за рубежа, нехватку квалифицированных кадров. Ситуация выглядит вполне логичной, и весь этот комплекс причин заставляет понять: во времени и пространстве есть точка насыщения рынка определенным форматом. Да, возможно, потом, при других условиях снова возникнет дефицит, но пока эта ниша просто переполнена или не представляет больше интереса для потребителей».

Что может появиться на месте отработанных концепций? Например, по словам одного из региональных аналитиков, в России не хватает семейных ресторанов: «Многие заведения пытаются устраивать детские праздники по воскресеньям, но полноценных семейных ресторанов у нас нет. Семейный клуб-ресторан подразумевает наличие игровой комнаты для маленьких детей, спортивные

репортажи и букмекер для мужчин и, конечно, дамские атрибуты – журналы о моде и красоте. Плюс обилие маленьких презентов-комплиментов, клубные семейные карты скидок, вечерние шоу-программы, караоке и розыгрыши призов... Кроме того, в ближайшем будущем в России наверняка будут появляться новые необычные места расположения заведений: например, в мансардах домов, как в старой Европе. Появится и множество частных семейных придорожных отелей-ресторанов, тоже по образцу Европы. В доме в 2-3 этажа, где живут сами хозяева, первый этаж отдается под ресторан, а верхние комнаты используются как гостиничные номера».

Набирают популярность рестораны на природе, на лесной поляне у реки, например «Форель-клуб»: гость сам может поймать форель, и ему сразу приготовят ее на гриле или на коптильне. Столики стоят прямо под открытым небом, есть место для спортивных игр или для тихой беседы.

Различные симбиозы питания и развлечения, экологические рестораны, и многое другое, что уже протестировано за рубежом, может найти у нас свое применение.

Завышенные притязания собственника

Устойчивый миф о том, что ресторанный бизнес дает невероятные прибыли, – одна из отраслевых особенностей. Возможно, его зарождению способствовал период, когда общепит был практически бесконтрольным. На заре 90-х годов прошлого века не было ни трудовой инспекции, ни такой активной практики Санэпиднадзора, ни дорогих алкогольных лицензий, не было жесткого кассового законодательства и ЭКЛЗ^[16]. В то же время была низкая конкуренция, и люди голосовали кошельком за минимально приличные заведения, где их хотя бы не травили. Кроме того, что скрывать – рестораны и клубы всегда были местом, где продавали не только еду и напитки, а еще и другие «ингредиенты» в очень мелкой фасовке. Естественно, львиная доля этого бизнеса была криминальной, что порождало в более законопослушной среде сказки о невероятной успешности ресторанного бизнеса и прибылях, сравнимых с нефтяными. Люди, приходящие сегодня в эту сферу, иногда ожидают чего-то подобного от своих баров и кафе. Обнаруженная к вечеру выручка в 10 тыс. рублей, из которой, к тому же, очень проблематично извлечь хоть что-нибудь для расчета наличными, разочаровывает их и заставляет уходить в другие, более привычные сферы бизнеса.

Слабый менеджмент

Непрофессионализм управляющих следовало бы вынести в начало списка, поскольку слишком многие беды происходят по вине руководства. Минимальное профессиональное образование необходимо для работы в ресторанном бизнесе, хотя бы для того, чтобы осуществлять контроль над теми, кто нанят в качестве топ-менеджмента.

Сейчас ресторанный бизнес дает возможность заработка и профессионального роста представителям самых разных специальностей: издателям, журналистам, профессиональным военным, нефтяникам, актерам, шоуменам, рекламщикам, художникам и т. д. Хорошо раскрученные предприятия могут позволить себе нанимать и просто добросовестных людей с хорошими задатками.

«Ресторанный бизнес – это область, в которой, чему бы человека ни обучали, хоть квантовой механике, он так или иначе найдет способ реализоваться, – рассказывает **ресторатор Андрей Деллос**. – Когда я принимаю человека на работу, я говорю ему, что он только что угодил в американский сериал: ему реально открыты все пути. Причина этого в одном – система настолько быстро расширяется, что происходит автоматический рост сотрудников. Здесь постоянно нужны новые люди на качественно иные должности.

Те, кто не имеет права на ошибку с руководящими кадрами, будут меньше рисковать потерей бизнеса, если сосредоточатся на опытных управляющих».

Говорит Антон Табаков, ресторатор:

«Рестораны закрываются потому, что люди попросту не знают, что делают. Первое время им кажется, что ресторанный бизнес представляет собой перспективную область для инвестиций. Впоследствии они начинают понимать, что без управления на высоком профессиональном уровне ресторанный проект просто не может существовать без постоянной финансовой помощи извне. В итоге люди отказываются от проекта».

Невозможность решения технических проблем

Некоторые виды общепита ориентированы на совершенно определенный вид оборудования – гриль, вок и пр. Некоторые созданы самыми простыми средствами и используют, например, как торговцы шаурмой, газ в баллонах. В течение некоторого времени власть может смотреть на такие вещи сквозь пальцы, но как только случается что-либо экстремальное, такой бизнес может быть прикрыт. Например, постоянное раздражение вызывают передвижные тонары. Конечно, пока никто не собирается полностью упразднить их. Те фирмы, где работают, не нарушая санитарных норм и требований, где соблюдается ассортиментный минимум, где приготовлением еды занимаются квалифицированные кадры, рискуют не так уж сильно.

Но мобильные фаст-фуды работают на газовом оборудовании. Отнюдь не все из них проводят регистрацию своего оборудования в Газовой инспекции. Кроме того, такие предприятия должны получать газ только со специальных станций, где заправляют баллоны заведомо качественным газом, имеющим сертификат безопасности. Но и это правило не везде соблюдается. В результате в Москве было уже много случаев взрывов тонаров с печами и грилями, работающими на газу. Те из них, чье оборудование сможет пройти регистрацию в Газовой инспекции, кто имеет договора на поставку газа с газовых станций, подтверждающих качество своей продукции специальным сертификатом, остаются работать на московском рынке.

Органы санитарного надзора постоянно ужесточают требования к тем точкам быстрого питания, где приготовление пищи происходит непосредственно на месте, перед продажей. Более цивилизованным считается способ приготовления блюд на централизованной кухне и их доготовка на местах. Многие считают, что Петербург и Москва обгоняют другие города России и даже мира по строгости санитарных требований, потому и сомнительный с санитарной точки зрения бизнес нежизнеспособен. Возможно, что из-за этих специфических условий появятся фаст-фуды, которые станут развиваться на совершенно другой основе, как, например, криппи-бары.

История мюсли-бара в Филадельфии, созданного Дэвидом Ротом и Риком Бачером

«Дэвид Рот работал вначале как специалист по маркетингу и продаже бизнеса. У него было много клиентов, и карьера складывалась удачно, пока его не осенила идея. Он искал продукт, с которым были бы связаны глубокие традиции американцев, и понял, что его народ ни за что так не держится, как за кукурузные хлопья (а также хлопья из других злаков). Рик Бачер, молодой дизайнер, тоже был вдохновлен этим продуктом – он разрабатывал графические идеи для упаковки хлопьев на розничную продажу. Идея предложить хлопья как фаст-фуд стала для них вызовом и исключительной творческой возможностью.

Эта идея получила признание у инвесторов, и сегодня Дэвид и Рик уже предлагают желающим купить у них франшизу. Сначала это были скромные киоски, затем было освоено пространство фуд-корта в Университете в Аризоне. Теперь уже три

кафе – в Филадельфии, Темпе и Чикаго – открыты в соответствии с концепцией потребления хлопьев. Ее авторы поняли, что американцы готовы есть хлопья с молоком в любое время дня и почти в любом количестве. (Согласно исследованиям Келлогс, 95 % жителей Америки употребляют это блюдо ежедневно дома.) Теперь в их кафе-баре “Cereality” – впервые за пределами дома или гостиницы – можно увидеть 40 разновидностей зерновых хлопьев, которые насыпаются клиентам в любых сочетаниях. Таким образом, создан практически бесконечный ассортиментный ряд, который варьируется еще и топпингами – разными видами орешков, шоколадными горошинами, свежими фруктами, цукатами и сухофруктами.

Создатели учли, что у каждого клиента уже есть сложившиеся предпочтения, потому в витрине каждого кафе выставлены упаковки с теми видами снеков для завтрака, которые только удалось ввести ассортимент. Это не продукт “ноу-нейм”, а вполне определенные марки хлопьев. Кроме того, здесь продаются мюсли в брусочках, соки, булочки, безалкогольные напитки, молочные коктейли, молоко семи видов – с разным процентом жирности, соевое, обезжиренное, безлактозное. Злаки подаются как горячими, так и холодными.

Создатели концепции планируют развить такие безопасные и несомненные с точки зрения пользы пункты питания в аэропортах, больницах, школах, вокзалах и офисных центрах. Почти сразу у них появились конкуренты в Майами, в других городах Америки. Идея получила распространение, но сами авторы отнеслись к этому философски, хотя предприняли попытки защитить свои слоганы и дизайн. В их задачу (и также в задачу нанятого ими агентства) входит защита около 50-ти фирменных слоганов и ряд бизнес-процессов, связанных с хранением и использованием зерновой продукции».

Противоречия внутри системы

Можно было бы выделить каждое противоречие в отдельности. Но в этом нет смысла: если система начала плохо работать, одно противоречие потянет за собой другое. Высокие цены на отпускную продукцию при достаточно низком доходе потенциальных посетителей. Низкий уровень персонала при претенциозной концепции. Недостаточная квалификация поваров при сложном меню. Можно взять хорошего шеф-повара, и он будет делать замечательные блюда, причем недорогие, но весь остальной поварской персонал может тянуть все дело назад и саботировать его старания. Блюдо заявлено в меню, но в реальности его заказать нельзя. Зал для некурящих, куда попадают клубы дыма из соседнего помещения... Вначале качество еды было превосходным, но по прошествии времени гости видят, что вкус уже совершенно не тот... Ограниченный бюджет ресторана и неограниченное воровство со стороны персонала. Все эти противоречия – следствия неправильной кадровой политики и отсутствия контроля. Они заметны для посетителей и рано или поздно приводят к неудаче.

Развитие городской инфраструктуры

Иногда рестораны закрываются и по независящим от бизнеса причинам. Как, например, произошло с рестораном «Наврус», принадлежащим ассоциации ресторанов «Веста-центр-интернешнл».

«Это был очень популярный ресторан с узбекской кухней, – рассказывает **Андрей Озоль, директор по развитию ассоциации ресторанов “Веста-центр-интернешнл”**. – “Наврус” – один из самых старых наших проектов, но его пришлось закрыть в связи с тем, что на этом месте будет создана транспортная развязка над Ленинградским проспектом.

Не повезло и ресторану McDonald’s, располагавшемуся на привокзальной площади Минска. Участок земли под ресторан был арендован McDonald’s у Мингорисполкома сроком на 40 лет. Компания вложила в строительство трехэтажного ресторана, рассчитанного на 190 посадочных мест, 2,5 млн. долл. Спустя пару лет оказалось, что земля принадлежала не администрации, а Белорусскому государственному университету. Закончилась история тем, что Мингорисполком

договор об аренде с McDonald's расторг, а БГУ начал строительство на этой территории факультета международных отношений».

Политические конфликты

К независящим от ресторатора причинам закрытия относятся еще всякие стихийные бедствия, катастрофы регионального масштаба, военные действия и просто разногласия различных стран в политических вопросах. Всем памятни недавние высказывания президента в отношении Грузии, которые повлекли за собой массовое закрытие грузинских ресторанов в обеих столицах на неопределенный срок. От антиглобалистов достается фаст-фуду, от защитников природы – ресторанам высокой кухни. Иметь арабский ресторан в славянской стране так же опасно, как открывать американскую точку питания в Ираке. Эти нюансы бывают неожиданными для аполитичных людей, но их все равно приходится учитывать. Многим – уже после закрытия. Подводя итог, можно сказать, что цунами и ураган для среднего ресторана – маловероятная угроза по сравнению с небольшой ошибкой в бизнес-плане.

Глава 8

ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕСТОРАНА ПРИ ПРОДАЖЕ

Закрытие ресторана – такой же отдельный проект, как его открытие. Но универсальных решений при закрытии ресторанов нет. Все зависит от огромного количества разных факторов, которые необходимо учитывать. Хозяин продает и весь бизнес в целом, и каждый его элемент в отдельности.

Как влияет на продажу месторасположение ресторана

Как при покупке или открытии в любой форме, так и при продаже серьезную роль играет месторасположение ресторана.

Хорошее месторасположение – первая линия домов на проездных и людных улицах, в бизнес-центрах, на фудкорте крупного торгового центра – само по себе является дополнительным конкурентным преимуществом, так как позволяет заведению получить необходимое количество гостей без применения сложных и дорогих рекламных инструментов. С учетом дефицита подобных площадей на рынке это создает серьезную дополнительную стоимость бизнеса: при покупке компании, работающей на арендованных площадях, инвесторы согласны на увеличение сроков окупаемости инвестиций до трех лет при среднем показателе в 1,5-2 года. Подобные предложения брокеры часто выносят на заглавные места в рекламе, так как их удобно без риска предлагать людям, имеющим небольшой опыт в создании ресторанного бизнеса.

«Предлагается на продажу готовый бизнес – ресторан-кафе. Расположен в хорошем проходном месте, недалеко от станции метро в Восточном административном округе Москвы. Имеется вся разрешительная документация, включая лицензию на продажу алкоголя. Рекомендуем это предложение как профессионалам ресторанного бизнеса, так и тем, кто хочет попробовать себя в новом деле и приобрести работающий, рентабельный ресторанный бизнес. Помещение площадью 203 кв. м в торговом комплексе, в 100 м от выхода из станции метро. Состоит из двух частей – кафе на 30 посадочных мест на первом этаже и ресторана на 50 посадочных мест в подвале. Отличные отношения с арендодателем. Арендная плата – 14 700 долл. в месяц».

Такой подход объясняется наличием перспективы развития объекта. Например, в 2002 году было продано заведение, занимавшее арендованное помещение в центре Москвы (первый этаж, первая линия домов, большие витрины). Компания

приносила всего 5 тыс. долларов в месяц и стоила 140 тыс. долларов. Несмотря на это, бизнес вызвал очень высокий интерес у профессиональных рестораторов: они видели возможности развития, обусловленные выгодным расположением заведения. После того как покупатель полностью заменил персонал ресторана, ввел в меню новые блюда, организовал бизнес-ланчи, прибыль фирмы выросла в несколько раз. Стоит отметить, что выставленный на продажу вполне успешный ресторан, расположенный в выгодном месте, будет стоить дороже бизнеса, приносящего равноценную прибыль, но отличающегося худшим местоположением. Большая проходимость практически гарантирует стабильно высокий доход. Нахождение в первой линии домов особо отмечают в объявлениях о продаже.

Если ресторан расположен **в месте с низкими характеристиками проходимости и интенсивности автотрафика**, необходимо оценить количество гостей, посещающих заведение, так как для его увеличения придется проводить активную рекламную политику; новому хозяину нужно будет поддерживать или увеличивать уже имеющийся рекламный бюджет. Если ресторан, расположенный в невыгодном месте, никак не рекламируется, то в подавляющем большинстве случаев его стоимость может снизиться на сумму, приблизительно равную годовому рекламному бюджету, типичному для заведения подобного уровня, – 15-150 тыс. долларов. Главное для продавцов таких ресторанов – не снижать рекламный бюджет во время поиска инвестора. Например, выставив на продажу известное заведение, расположенное на маленькой улочке в историческом центре Москвы, собственник практически отошел от дел, отказавшись от большей части маркетинговых мероприятий. За короткое время это снизило среднемесячную прибыль ресторана с 35 до 27 тыс. долларов, а цена бизнеса упала на 40 %. Если ресторан находится **в спальном районе**, где существует определенная специфика организации работы (пониженные цены, ориентация на жителей близлежащих домов), нужно учитывать, что спрос на это предприятие будет значительно ниже, чем на такое же, расположенное в центре столицы. Важно также знать, что местоположение внутри района не оказывает большого влияния на ликвидность ресторана, зато сам район влияет на мотивацию инвестора. Так, в 2003 году продавались два ресторана, приносящие примерно одинаковую прибыль. Один был расположен в Люблино, а другой – в Митино. Второй стоил на 30 тыс. долларов дороже и вызывал больший интерес у инвесторов. Интересно, что с открытием новых станций метро и введением в строй новой недвижимости – как коммерческой, так и жилой – эта ситуация для разных ресторанов может меняться. Пока же по местоположению точка производит впечатление слабое, подчеркиваются другие его особенности.

«Продается ресторан в Юго-Западном округе. Ресторан занимает помещение площадью 226,5 кв. м на основании договора аренды. Договор аренды заключен до 2012 года. Помещение полностью отвечает требованиям к ведению ресторанного бизнеса: приточно-вытяжная система вентиляции, кондиционеры, горячая-холодная вода, необходимая присоединенная мощность электросети. Вся разрешительная документация имеется. Лицензия на алкоголь – 2008 г. ноябрь, СЭС – 2009 г. Разрешение на торговлю бессрочное».

Помещение

Существуют неписанные, но вполне объективные правила игры, определяющие ожидания инвесторов в отношении срока возврата вложенного капитала.

Если ресторан находится **на арендованных площадях и договор аренды не превышает трех лет**, то ожидания инвесторов соответствуют 1,5-летнему сроку окупаемости вложений.

Если ресторан работает **на собственных площадях**, то стоимость бизнеса (включая помещение) должна соответствовать прибыли ресторана за 3-4 года. Если ресторан занимает помещение на основе **долгосрочного договора аренды**, то в зависимости от этого срока, а также ставки аренды срок окупаемости может ожидаться в пределах от 1,5 до 3 лет.

Данная модель используется, если бизнес оценивается доходным методом. При этом априори принимается, что компания не имеет проблем, способных снизить стоимость фирмы.

Иногда владельцы ресторанов увеличивают цену своего бизнеса, аргументируя это качеством и художественными достоинствами оформления: стильным дизайном, дорогим ремонтом, эксклюзивными предметами интерьера, а также подведенными коммуникациями. Но такой подход не эффективен, потому что речь идет о продаже **уже действующего**, налаженного предприятия, что включает в себя все указанные составляющие. Если помещение ресторана объективно требует ремонта, переоборудования (речь не идет о заведомом перепрофилировании) или иных существенных вложений, стоимость бизнеса снижается на сумму, близкую к объему необходимых будущих инвестиций.

Если в ресторане имеются неосвоенные площади (например, подвал), которые возможно задействовать в работе бизнеса, это также не считается условием увеличения стоимости компании, как часто пытаются представить продавцы фирмы.

«Продается ресторан в Коломне.

Ресторан “Донецкий” общей площадью 1103,6 кв. м (1-й этаж 926,9 кв. м, подвал 176,7 кв. м). Цена – 63 000 000 руб. Объект находится в центре города, в здании гостиницы “Советская”, в 20-ти метрах от остановок трамвая, автобусов, маршрутных такси. Имеется возможность пристройки с фасадной и с тыльной стороны здания».

Данный момент не влияет на цену ресторана, а иногда даже уменьшает ее: если помещение находится в собственности, речь идет только о неэффективном использовании площадей, а в варианте с арендой возникают еще и «лишние» выплаты. Возможность пристройки к ресторану также редко производит серьезное впечатление на инвесторов, хотя при репозиционировании это дополнение может сослужить неплохую службу.

Разрешительная документация

Наличие правоустанавливающей и разрешительной документации, договоров с контрагентами и прочих подобных документов не является основанием для увеличения стоимости бизнеса, так же, как и наличие оборудования и коммуникаций. Однако отсутствие тех или иных документов, разрешений, согласований или приближающийся срок окончания их действия – объективные факторы снижения цены предприятия.

Следует помнить, что далеко не вся документация по согласованиям может иметь смысл для собственника. Многие документы оформляются на владельца, а не на юридическое лицо. При вступлении в права владения эти бумаги теряют свой смысл, и их приходится переоформлять заново.

Так как разрешительная документация – один из важнейших и весьма затратных элементов ресторанного бизнеса, необходимо прояснить случаи, в которых лицензия на алкоголь, результаты всевозможных экспертиз и прочие документы безболезненно переходят к новому владельцу.

Дмитрий Утевский, старший юрисконсульт отдела продажи бизнеса компании «Магазин готового бизнеса», объясняет, что этот момент регулируется на уровне способа продажи бизнеса. На практике наиболее распространены три юридических способа оформления продажи бизнеса:

- продажа или уступка долей в ООО или акций в закрытых или открытых акционерных обществах (100 % или чуть меньше);
- продажа предприятия как имущественного комплекса, предусмотренная в ГК РФ;
- продажа активов компании.

Первый вариант – наиболее простой, быстрый и дешевый, поскольку речь идет лишь о корректировке учредительных документов. **Продается юридическая «оболочка» компании, что обеспечивает новому собственнику быстрое вхождение в бизнес. При этом вся разрешительная и юридическая документация сохраняется.** Этот способ чаще всего применяется для малого и среднего бизнеса. Примерно 80 % сделок на рынке заключается именно таким образом.

Однако есть некоторые нюансы, на которые стоит обращать внимание. Приобретая юридическое лицо, покупатель всегда рискует, что вместе с фирмой получит ее долги и внебалансовые обязательства. Поэтому идти на такой вариант можно только после полной юридической экспертизы компании. И консультант, и покупатель должны быть уверены в том, что приобретение бизнеса не будет иметь неприятных последствий. Однако 100 %-ную гарантию не даст ни один брокер. Если посредник говорит, что абсолютно уверен в чистоте бизнеса, скорее всего, он обманывает покупателя.

Можно проверить все, за исключением внебалансовых обязательств. Обезопасить покупателя от предъявления претензий со стороны третьих лиц позволяют различные документы. Как минимум это подписанная продавцом бумага об отсутствии внебалансовых долгов. Иногда сам владелец фирмы не подозревает о наличии подобных обязательств, и бывает достаточно предупредить его о такой возможности и еще раз провести проверку. Но если продавец знает о долгах и заведомо хочет обмануть покупателя, панацеи, к сожалению, нет. Придется полагаться на предварительную юридическую экспертизу. Например, если в компании за восемь лет существования поменялись 30 директоров, это значит, что каждый из них на каком-то этапе карьеры мог выдать обязательства, не включенные в баланс. В такой ситуации не стоит приобретать бизнес как юридическое лицо. Целесообразно воспользоваться другими формами покупки. Продажа предприятия как имущественного комплекса предусмотрена ст. 559 и 566 ГК РФ. Процент сделок, проходящих по этой схеме, очень невелик. Процедура занимает не меньше полугода, она сложна и дорогостояща. Такие сделки связаны, как правило, с продажей крупных предприятий, имеющих в собственности значительные активы.

Третья форма продажи бизнеса наиболее безопасная, хотя и не очень быстрая. Она используется в ситуациях, когда сам бизнес интересен, но юридическое лицо, являющееся его «оболочкой», не вызывает доверия у покупателя. Сделка в этом случае оформляется через поэтапную продажу активов. Это своеобразная «сборка» бизнеса. Нужно подготовить новое юридическое лицо, перевести на него всю разрешительную документацию (лицензии, сертификаты, разрешения СЭС, Госпожнадзора и т. п.), а также договоры с клиентами, договор аренды площадей и пр. Покупатель получает «чистое» юридическое лицо. Наличие внебалансовых обязательств исключается. Можно быть полностью уверенным в отсутствии претензий со стороны третьих лиц.

Есть и синтетические способы продажи бизнеса. Например, покупатель приобретает существующее юридическое лицо, но в течение короткого промежутка времени создает новую фирму, самостоятельно переводит на нее активы и разрешительную документацию, а прежнее юридическое лицо ликвидирует. Такой вариант используется, когда покупатель не может ждать, пока

будет выполнена вся работа по переводу бизнеса на другую компанию, ему нужно быстрее войти в дело, а потом решить все вопросы самому.

Бренд

Так как в нашей стране покупатели смотрят больше на материальную часть бизнеса, хорошо раскрученный бренд ресторана может вовсе не встретить такого восприятия, какого хочет владелец. Наличие известного бренда влияет на стоимость бизнеса далеко не всегда. Как правило, повышенный интерес к широко раскрученным заведениям проявляют ресторанные холдинги, для которых возможность «войти» в известный бизнес выступает фактором престижа. Кроме того, такие рестораны привлекают непрофильных инвесторов (например, банки, ресурсодобывающие компании), ориентированных на имиджевые вложения. Продажа известных ресторанов отличается повышенным уровнем конфиденциальности, что увеличивает время, необходимое для поиска покупателя. Конечно, существует стратегия продажи, предполагающая возможность открыто назвать заведение, но к ней прибегают редко. Здесь играют роль соображения престижа конкретного предпринимателя в достаточно закрытом бизнес-сообществе и возможные проблемы с персоналом.

Наибольшее увеличение цены может быть достигнуто за счет грамотного позиционирования. Важно помнить, что продается не помещение и не оборудование, а действующий бизнес. Сейчас наиболее известные рестораторы России увлекаются созданием концепций на продажу, и можно ожидать, что скоро искусство продажи ресторанных брендов выйдет на новый уровень. Продажа уже не будет сопровождаться обязательной сменой концепции и формата после того, как автор снял все сливки. По сути франчайзинг основывается на продаже именно этой «духовной» составляющей бизнеса. От высшего эшелона, владеющего самыми успешными сетевыми концепциями, сегодня можно ожидать, что подход к брендингу новых предприятий будет самым профессиональным. За короткое время, в ходе которого у нас принято доводить предприятие до «продажного уровня», нужно будет создать бренду такую ценность, которой он в тепличных условиях заграницы добивается за срок гораздо больший.

Из чего складывается стоимость бренда? Само это понятие «Brand Equity» – реальная капитализация бренда, появилось примерно 30 лет назад. Это «совокупность активов бренда и обязательств, с ним связанных», то есть его репутация. Ряд специалистов считают, что «Brand Equity» складывается из следующих составляющих:

- Brand Value – реальная стоимость акций бренда на рынке;
- Brand Strength – лояльность и устойчивость бренда (прежде всего временной показатель); отражает степень привязанности потребителей к бренду;
- Brand Description – виртуальный образ, имидж бренда, аккумулированные впечатления и ассоциации в сознании потребителей.

В некоторых странах стоимость бренда включается в бухгалтерский баланс как актив компании (например, в Великобритании). Phillip Morris приобрел марку «Kraft Food» за 13 млрд долларов, что на 600 % больше, чем ее балансовая стоимость. Grand Metropolitan купила марку «Pillsbury» за 5,5 млрд долларов – более чем на 50 % дороже, чем стоимость компании-владельца.

Существуют разные методы оценки бренда. Например, независимое консалтинговое агентство Interbrand организует авторитетную комиссию, которая выставляет баллы по различным категориям. Interbrand ежегодно публикует свой рейтинг брендов. Возможна и оценка с помощью «подобия» по затратам на создание такого же бренда с «нуля». Агентство The Brand Consultancy предлагает

методику расчета стоимости бренда исходя из разницы между ценой активов фирмы и ее рыночной стоимостью. Понятно, что в России получить эти данные чаще всего нереально. Можно сравнивать бренды по объемам рекламы, «потенциальной прибыли», но в любом случае необходимо учитывать следующие показатели:

- рыночную долю;
- рейтинг, стабильность бренда (иногда в виде ступени в равной группе товаров);
- историю бренда;
- интернациональность;
- стабильность товарной категории (понятно, что со временем ряд товаров теряет свою актуальность, например виниловые диски или арифмометры);
- рыночные тенденции (развитие цифровых технологий в фото – и видеотехнике, в звукозаписи вносит свои приоритеты);
- юридическую защиту;
- рекламную поддержку и методы продвижения;
- степень осведомленности о бренде;
- репутацию (как у компании Rolls Royce, которая фактически не дает рекламу);
- сколько может продержаться объем продаж без дополнительного стимулирования.

Показатели коррелируются с годовым объемом продаж. С учетом вышеперечисленного становится очевидно, что надо создавать транснациональные бренды (McDonald's и в Африке McDonald's), такие, как Marlboro, Coca-Cola, IBM, Nissan, максимально защищать их от подделок, разрабатывать и планомерно реализовывать концепцию продвижения. Время и рекламные бюджеты – это долгосрочные инвестиции в бренд, которые непременно принесут свои дивиденды. В случае, когда времени отпущено совсем мало (ведь ресторан – не продукт потребления), остается вторая составляющая, то есть большие средства на раскрутку.

Команда

Профессионалы знают, что ресторан – лишь отчасти пищевое производство. Кроме того, это сервис, который создается командой. Для инвестора всегда существует риск приобрести бизнес с проблемным персоналом. Однако это – неизбежная опасность, не влияющая на изменение стоимости фирмы. Напротив, наличие известных шеф-поваров (при условии, что можно гарантировать их сохранение в компании) способно увеличить стоимость заведения на 5-7 %. Объясняется это тем, что во многие рестораны гости приходят из-за конкретного шеф-повара – этот сотрудник выступает фактором, обеспечивающим фирме стабильный поток клиентов. Подготовка ресторана к продаже может включать в себя и поиск, и наем классного повара. Возможно, все меры по тимбилдингу, которые не были приняты раньше, помогут сплотить команду и подготовить ее к смене собственника, если это действительно уникальный ресурс.

Правильное информирование покупателя

Написать в объявлении о продаже ресторана «Бизнес нерентабельный, запущен до крайности» – большая ошибка. Основная проблема, с которой может столкнуться инвестор, – это получение достоверных сведений о фактическом положении дел в бизнесе. Необходимо правильно преподнести информацию, раскрывающую причины выставления действующего предприятия на продажу. Покупателю необходимо выяснить: условия аренды; наличие долгов, в том числе

внебалансовых обязательств; наличие действующей разрешительной документации. Причины продажи бизнеса чаще всего называются экономические; организационные (не удастся подобрать хорошую команду); производственно-коммерческие (не удастся выдержать конкуренцию, эффективно продвигать товар и т. п.); психологические (хозяин бизнеса переключился на новый вид деятельности); прочие объективные (переезд продавца в другой город и т. д.). Сбор информации, который должен уберечь покупателя от потери денег, может осуществляться как своими силами, так и при помощи независимых экспертов. Несомненно, готовый бизнес имеет множество неоспоримых преимуществ перед организацией собственного дела с нуля. Поэтому очень важно тщательно готовиться как к его продаже, так и к приобретению. Здесь многое зависит от самих участников будущей сделки: можно самому заниматься поиском «своего» бизнеса или самостоятельно продавать его, а можно доверить сделать это лицам, специализирующимся в области купли-продажи действующих предприятий. Уровень услуг на рынке готового бизнеса в настоящее время более чем высок. Их объем варьируется от устной консультации до полного сопровождения сделки купли-продажи бизнеса, от простой проверки бизнеса до его дальнейшей юридической, бухгалтерской, рекламной и иной необходимой клиенту поддержки.

Глава 9

ЮРИДИЧЕСКИЕ И ФИНАНСОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ СДЕЛОК ПО ПЕРЕДАЧЕ БИЗНЕСА ПИТАНИЯ ДРУГОМУ СОБСТВЕННИКУ

Подготовка любого бизнеса к продаже – это процесс, который займет определенное время и отвлечет средства. Прежде всего, владельцу необходимо определиться, какое имущество, оборотные средства и нематериальные активы будут предлагаться к продаже. Лучше заранее побеспокоиться о проведении инвентаризации, сверки кредиторской и дебиторской задолженности и погасить просроченные долги. Максимальную цену можно получить, передав компанию вместе со всем персоналом, полной клиентской базой, наработанными связями с поставщиками. Рассмотрим дальнейшие этапы работы.

Юридическая экспертиза

Очень важен этап предпродажной подготовки, иногда определяющий саму возможность отчуждения бизнеса. В это время проводится аудит всех имеющихся документов, касающихся правовых основ деятельности компании: наличие учредительных, правоустанавливающих и разрешительных документов, выявление отсутствующих бумаг и разработка возможных схем продажи бизнеса.

«Если компания существует долго, потребуются и старые документы: прежние выписки из госреестра юридических лиц, справка об оплате уставного капитала, протоколы общих собраний, договоры уступки долей. Если какие-то бумаги не сохранились, их надо восстановить. Также необходимо привести в порядок документы, касающиеся повседневной деятельности ресторана. Если есть договоренности с представителями органов санитарного и пожарного надзора, то для передачи бизнеса новому владельцу обязательно потребуются их письменные согласования и разрешения. К договору аренды офисного или производственного помещения обязательно должна быть приложена копия свидетельства о праве собственности арендодателя на сдаваемые помещения.

Еще одной проблемой могут стать сведения об учредителях и генеральном директоре компании. Часто бывает, что общество с ограниченной ответственностью зарегистрировано на номинального учредителя (например, если покупалась готовая фирма). Хорошо, когда это подставное лицо доступно, и вы сможете предъявить его нотариусу и налоговикам. В противном случае вы не

сможете продать бизнес путем переуступки доли в обществе и обеспечить значительную экономию на налогах»^[17].

Определение стоимости компании

Качественная рыночная оценка, в отличие от бухгалтерской, учитывает не только производственные затраты, а в обязательном порядке принимает во внимание положение предприятия на рынке, время, риск, неосязаемые активы, внешнюю конкурентную среду и внутренние особенности построения бизнеса. Существуют довольно сложные формулы и механизмы расчета стоимости действующего бизнеса. В целях продажи бизнес оценивается исключительно при существующем использовании, то есть тех доходов, которые он приносит на момент реализации, тех технологий и связей, которые позволяют получать эти доходы. В связи с тем, что оценка действующего бизнеса требует, кроме знания методов и формул, большого опыта и наличия баз данных, лучше поручить это непростое дело специалисту.

Разработка стратегии продажи

Для достижения справедливой цены желательно самому искать покупателя, «подходящего по всем статьям», а это довольно трудная задача. Специалисты выделяют три основные группы покупателей малого и среднего бизнеса, отличающиеся друг от друга по требованиям к состоянию бизнеса, его составу, цене, условиям сделки, сохранению персонала и т. п. Поэтому необходимо нарисовать так называемый «портрет потенциального покупателя» (частный инвестор или инвестиционный фонд, отраслевой конкурент или стратегический партнер, «бизнес-ангел» или «поглотитель»), и на основании этого портрета разработать стратегию действий.

Разработка плана коммуникационной кампании

На этом этапе планируются мероприятия по продвижению предложения о продаже. В связи с тем, что действующий бизнес представляет собой живой механизм, необходимо предусмотреть меры по сохранению конфиденциальности. Иногда известие о продаже компании может повлиять на уход ключевых сотрудников или контрагентов. В зависимости от выбранной стратегии коммуникационная кампания может быть направлена как на массированный выброс на рынок предложения о продаже или на продажу «из-под полы», так и на поэтапную смену приоритетов в зависимости от ситуации. Заключительным этапом должно стать составление презентационных материалов, необходимых для представления бизнеса потенциальному покупателю. В большинстве случаев готовится документ, называемый инвестиционным (информационным) меморандумом. В зависимости от выбранной стратегии меморандум может содержать как подробное описание объекта, включая фотографии, так и представлять информацию в дозированном, сжатом виде. Если среди потенциальных покупателей числятся крупные компании или инвестиционные фонды, то для них надо подготовить краткое предложение (бриф) и презентацию в электронном виде. Поскольку успех сделки закладывается именно на этапе предпродажной подготовки, относиться к этой процедуре надо с особой серьезностью. Конечно, владелец может заняться этими вопросами сам или вдвоем с юристом, но тогда надо забросить остальные дела, поскольку тщательная подготовка бизнеса к

продаже отнимает много времени и сил. Для достижения наилучшего результата все-таки лучше обратиться к специалистам.

Оценка бизнеса

Оценка ресторана, как, впрочем, и любого другого действующего бизнеса, играет определяющую роль в разработке стратегии его продажи. От того, насколько заявленная цена соответствует действительному положению дел, зависит не только время реализации бизнеса, но и сама ее возможность. Оценка может преследовать разные цели (от получения банковского кредита до ухода от налогов), в свою очередь влияющие на технологию определения стоимости компании. От того, на что направлена оценочная работа, зависит выбор метода, которым она производится. Большое значение имеет и доступность информации – каждый бизнес специфичен, иногда методы сбора и анализа данных, необходимых для определения стоимости компании, разрабатываются для каждого объекта в отдельности. В контексте представленной статьи финальный ориентир оценки – продажа бизнеса. Методы и методики определения стоимости ресторана принципиально не отличаются от тех, которые используются по отношению к другим бизнесам «неиндустриального» профиля. Существует несколько общепринятых технологий оценки, применимых к общей массе готовых предприятий.

Метод сравнительных продаж, которым достаточно точно можно определить стоимость бизнеса, адекватно учитывает реалии рынка, но лишь при условии наличия большой статистики продаж. Нужно учитывать, что продажа бизнеса – это новый сектор рыночной экономики. Данные о сумме производимых сделок – зачастую закрытая информация, что значительно ограничивает возможности оценки. Этот метод имеет еще один большой недостаток – он не учитывает динамику развития компании, ее перспективы.

При затратном методе определяется восстановительная стоимость составляющих материальных активов. Данная методика статична и не отражает собственно сам бизнес предприятия. Она применяется главным образом при переоценке основных фондов, для объектов, не предназначенных для получения прибыли, и при распродаже имущества.

Доходный метод представляется автору наиболее эффективным и достаточным для определения стоимостных характеристик предприятия общественного питания как бизнеса в использовании. Цена бизнеса при таком методе определяется величиной ожидаемых доходов. Базовый показатель, влияющий на определение стоимости, – прибыль, получаемая рестораном. Этот критерий коррелируется с предъявляемыми критериями конъюнктурой рынка со сроками окупаемости бизнеса. Сейчас данный показатель не превышает два года, но можно констатировать тенденцию к его увеличению.

По-разному оцениваются бизнесы, продаваемые вместе с недвижимостью и работающие на арендованных площадях. В первом случае стоимость объекта будет определяться как сумма двух цен: помещения и собственно «дела», предпринимательского проекта. Здесь мы рассматриваем только оценку самого бизнеса, не вникая в специфику определения стоимостных параметров коммерческой недвижимости.

Оценивая ресторанный бизнес, надо учитывать целый ряд факторов, определяющих его способность приносить прибыль. Значительное влияние на способность ресторана приносить прибыль и, соответственно, на его стоимость оказывает местоположение. Еще несколько лет назад заведения, находящиеся в центре Москвы, были более посещаемыми, чем аналогичные проекты в

«спальных» районах. Сейчас ситуация изменилась: растут доходы жителей окраин, меняется их образ жизни. Четко наметилась тенденция к перераспределению инфраструктуры в пользу городской периферии. Однако для достижения хорошего уровня дохода в таких ресторанах огромную роль приобретает грамотная концепция, которая должна соответствовать месту и учитывать специфику района. Другой фактор, сказывающийся на способности генерировать денежные потоки, – площадь, занимаемая рестораном. Но при этом надо учитывать следующее: чем более обширную площадь занимает ресторан, тем дороже будут стоить права аренды – это может увеличить срок окупаемости бизнеса. Можно также сказать, что важна не сама площадь, а только эффективно используемая. Кроме того, доход ресторана зависит и от количества посадочных мест. Высокая проходимость заведения обеспечивает значительный доход и сокращает срок окупаемости объекта, повышая его стоимость. Не последнюю роль в деле формирования цены ресторана играет его имиджевая составляющая. Она складывается из качества предлагаемой посетителю кухни, из сформировавшегося клиентского контингента, качества обслуживания. Но сегодня мало пустить в тираж хороший, дорогой ассортимент блюд. Необходимо привлекать клиента необычной, новой концепцией. При этом для потенциального посетителя важно, насколько известен бренд, большую роль играет профессиональная организация и высокое качество обслуживания. Создать положительный имидж компании способна эффективная реклама, но без ее подтверждения практикой работы крайне сложно получать прибыль в сколько-нибудь значительном временном интервале. Характерно, что цена действующего ресторана может зависеть от времени года – инвестор, особенно непрофессиональный, большее внимание обращает на то, как бизнес работает «здесь и сейчас». Например, если покупатель решил приобрести кофейню на Арбате, то при стремлении сэкономить средства лучше покупать ее в ноябре, ближе к зиме. Тогда следует учитывать тот факт, что впереди нового владельца ждет пара-тройка месяцев убытков, потому что посетители в холодное время года в таких заведениях обычно редки. И наоборот, если приобретать кофейню в сезон, то есть ближе к весне, то, невзирая на некоторое удорожание объекта, он сразу будет приносить максимальную прибыль. Иная ситуация складывается с небольшими барами, где наплыв посетителей характерен в основном для зимы, когда горожане свободны от дачных дел. Стоимость подобных предприятий, напротив, увеличивается с приближением зимних месяцев. Для ресторанов элитного класса сезонные колебания цен не столь характерны.

Сегодня рестораны привлекают большое число инвесторов. Во-первых, они рассматриваются в качестве одного из наиболее надежных источников капиталовложений. Во-вторых, многие вероятные покупатели склонны видеть управление рестораном не как сферу приложения профессиональных навыков, а как некий вид искусства, не требующий специальной подготовки. При этом предпочтение в таких ситуациях отдается именно готовому бизнесу во избежание различных проволочек с поисками подходящих помещений, ремонтом, оформлением различных документов и лицензий, наймом персонала, созданием постоянной клиентской базы. Для иллюстрации можно привести пример с уже упомянутой выше кофейней на Арбате. По данным из разных источников, на открытие кофейни на 20-30 мест в центре Москвы требуется от 70 тыс. долл. до 100 тыс. долл., при этом в запасе следует иметь еще около 50 тыс. долл. Надо учесть и то, что на открытие кофейни уйдет не менее 6 месяцев, что, без сомнения, потребует дополнительных затрат, тогда как уже работающая кофейня, расположенная в престижном месте центра Москвы, также может быть приобретена за 70 тыс. долл. Срок окупаемости данного объекта – 1,5-2 года.

Очевидно, что предложение выгодное, гарантирующее быстрый возврат инвестируемого капитала без особых рисков и «головной боли». Если вы хотите приблизительно прикинуть сумму, которую может принести принадлежащее вам заведение в случае продажи, можно прибегнуть к элементарной технологии: перемножить ежемесячный доход и средний срок окупаемости капиталовложений, который предъявляют инвесторы (с учетом того, что погрешность полученной суммы может составить плюс-минус 20 %). Это позволит получить приблизительный ориентир на рынке готовых бизнесов.

Стандарты оценки, обязательные к применению субъектами оценочной деятельности

I. Общие положения.

1. Настоящие стандарты оценки являются обязательными к применению субъектами оценочной деятельности при определении вида стоимости объекта оценки, подходов к оценке и методов оценки, а также при проведении оценки. При проведении оценки объекта на основании определения суда, арбитражного суда, третейского суда или решения уполномоченного органа по контролю за осуществлением оценочной деятельности в Российской Федерации оценщик обязан использовать вид стоимости объекта оценки, указанный в соответствующем определении или решении.
2. При составлении отчета об оценке оценщик обязан использовать информацию, обеспечивающую достоверность отчета об оценке как документа, содержащего сведения доказательственного значения.

II. Определение видов стоимости объекта оценки, подходов к оценке и методов оценки.

1. Рыночная стоимость объекта оценки – наиболее вероятная цена, по которой объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства.
2. Виды стоимости объекта оценки, отличные от рыночной стоимости:
 - стоимость объекта оценки с ограниченным рынком – стоимость объекта оценки, продажа которого на открытом рынке невозможна или требует дополнительных затрат по сравнению с затратами, необходимыми для продажи свободно обращающихся на рынке товаров;
 - стоимость замещения объекта оценки – сумма затрат на создание объекта, аналогичного объекту оценки, в рыночных ценах, существующих на дату проведения оценки, с учетом износа объекта оценки;
 - стоимость воспроизводства объекта оценки – сумма затрат в рыночных ценах, существующих на дату проведения оценки, на создание объекта, идентичного объекту оценки, с применением идентичных материалов и технологий, с учетом износа объекта оценки;
 - стоимость объекта оценки при существующем использовании – стоимость объекта оценки, определяемая исходя из существующих условий и цели его использования;
 - инвестиционная стоимость объекта оценки – стоимость объекта оценки, определяемая исходя из его доходности для конкретного лица при заданных инвестиционных целях;
 - стоимость объекта оценки для целей налогообложения – стоимость объекта оценки, определяемая для исчисления налоговой базы и рассчитываемая в соответствии с положениями нормативных правовых актов (в том числе инвентаризационная стоимость);
 - ликвидационная стоимость объекта оценки – стоимость объекта оценки в случае, если объект оценки должен быть отчужден в срок меньше обычного срока экспозиции аналогичных объектов;
 - утилизационная стоимость объекта оценки – стоимость объекта оценки, равная рыночной стоимости материалов, которые он в себя включает, с учетом затрат на утилизацию объекта оценки;

- специальная стоимость объекта оценки – стоимость, для определения которой в договоре об оценке или нормативном правовом акте оговариваются условия, не включенные в понятие рыночной или иной стоимости, указанной в настоящих стандартах оценки.

3. Подходы к оценке:

- затратный подход – совокупность методов оценки стоимости объекта оценки, основанных на определении затрат, необходимых для восстановления либо замещения объекта оценки, с учетом его износа;
- сравнительный подход – совокупность методов оценки стоимости объекта оценки, основанных на сравнении объекта оценки с аналогичными объектами, в отношении которых имеется информация о ценах сделок с ними;
- доходный подход – совокупность методов оценки стоимости объекта оценки, основанных на определении ожидаемых доходов от объекта оценки.

4. Метод оценки – способ расчета стоимости объекта оценки в рамках одного из подходов к оценке.

5. Дата проведения оценки – календарная дата, по состоянию на которую определяется стоимость объекта оценки.

6. Цена – денежная сумма, предлагаемая или уплаченная за объект оценки или его аналог.

7. Аналог объекта оценки – сходный по основным экономическим, материальным, техническим и другим характеристикам объекту оценки другой объект, цена которого известна из сделки, состоявшейся при сходных условиях.

8. Срок экспозиции объекта оценки – период времени начиная с даты представления на открытый рынок (публичная оферта) объекта оценки до даты совершения сделки с ним.

9. Итоговая величина стоимости объекта оценки – величина стоимости объекта оценки, полученная как итог обоснованного оценщиком обобщения результатов расчетов стоимости объекта оценки при использовании различных подходов к оценке и методов оценки.

10. Экспертиза отчета об оценке – совокупность мероприятий по проверке соблюдения оценщиком при проведении оценки объекта оценки требований законодательства Российской Федерации об оценочной деятельности и договора об оценке, а также достаточности и достоверности используемой информации, обоснованности сделанных оценщиком допущений, использования или отказа от использования подходов к оценке.

III. Требования к проведению оценки.

1. Проведение оценки включает в себя следующие этапы:

- заключение с заказчиком договора об оценке;
- установление количественных и качественных характеристик объекта оценки;
- анализ рынка, к которому относится объект оценки;
- выбор метода (методов) оценки в рамках каждого из подходов к оценке и осуществление необходимых расчетов;
- обобщение результатов, полученных в рамках каждого из подходов к оценке, и определение итоговой величины стоимости объекта оценки;
- составление и передача заказчику отчета об оценке.

2. Оценка объекта оценки может проводиться оценщиком только при соблюдении требования к независимости оценщика, предусмотренного законодательством Российской Федерации об оценочной деятельности. В случае если он не отвечает указанному требованию, оценщик обязан сообщить об этом заказчику и отказаться от заключения договора об оценке.

При заключении договора об оценке оценщик обязан предоставлять заказчику информацию о требованиях законодательства Российской Федерации об оценочной деятельности, в том числе о порядке лицензирования оценочной деятельности, обязанностях оценщика, требованиях к договору об оценке и отчету об оценке, а также о стандартах оценки. Факт предоставления такой информации фиксируется в договоре об оценке.

3. Оценщик осуществляет сбор и обработку:

- правоустанавливающих документов, сведений об обременении объекта оценки правами иных лиц;
- данных бухгалтерского учета и отчетности, относящихся к объекту оценки;
- информации о технических и эксплуатационных характеристиках объекта оценки;

- информации, необходимой для установления количественных и качественных характеристик объекта оценки с целью определения его стоимости, а также другой информации, связанной с объектом оценки.
- 4. Оценщик определяет и анализирует рынок, к которому относится объект оценки, его историю, текущую конъюнктуру и тенденции, а также аналоги объекта оценки и обосновывает их выбор.
- 5. Оценщик осуществляет необходимые расчеты того или иного вида стоимости объекта оценки с учетом полученных количественных и качественных характеристик объекта оценки, результатов анализа рынка, к которому относится объект оценки, а также обстоятельств, уменьшающих вероятность получения доходов от объекта оценки в будущем (рисков), и другой информации.
- 6. Оценщик при проведении оценки обязан использовать (или обосновать отказ от использования) затратный, сравнительный и доходный подходы к оценке. Оценщик вправе самостоятельно определять в рамках каждого из подходов к оценке конкретные методы оценки. Оценщик на основе полученных в рамках каждого из подходов к оценке результатов определяет итоговую величину стоимости объекта оценки.
- 7. Итоговая величина стоимости объекта оценки должна быть выражена в рублях в виде единой величины, если в договоре об оценке не предусмотрено иное.
- 8. Итоговая величина стоимости объекта оценки, указанная в отчете об оценке, составленном в порядке и на основании требований, установленных Федеральным законом «Об оценочной деятельности в Российской Федерации», стандартами оценки и нормативными актами по оценочной деятельности уполномоченного органа по контролю за осуществлением оценочной деятельности в Российской Федерации, может быть признана рекомендуемой для целей совершения сделки с объектом оценки, если с даты составления отчета об оценке до даты совершения сделки с объектом оценки или даты представления публичной оферты прошло не более 6 месяцев.

Как оценивают нематериальные активы (гудвилл)

Все нематериальные активы, находящиеся в распоряжении компании, условно можно разделить на три группы.

К первой относятся нематериальные активы, неотделимые от предприятия: обученный персонал, достижения в области рекламы и продвижения своей продукции, преимущества территориального расположения, репутация бизнеса. Активы этой группы, как правило, имеют неопределенный срок службы и оцениваются в совокупности, поэтому считаются неамортизируемыми.

Вторая группа – это нематериальные активы, не отделимые от сотрудника предприятия. В их числе личная репутация и профессиональные навыки конкретного сотрудника, включая ноу-хау, коммерческие способности и т. д. Как и активы первой группы, они не имеют срока использования и не амортизируются.

Третья группа – это нематериальные активы, в общем случае отделимые от предприятия: фабричные марки, фирменные знаки, торговые марки, авторские права, патенты и т. д. Любой актив этой группы может быть оценен отдельно.

Кроме того, поскольку большинство из них имеют определенный срок службы, они считаются амортизируемыми, соответственно их можно поставить на баланс предприятия. Среди оценщиков не существует единого мнения относительно того, какие активы входят в состав гудвилла. По мнению авторов, гудвилл в узком смысле – это только те активы, которые относятся к первой группе приведенной выше классификации. Поэтому в дальнейшем в статье под гудвиллом компании будут подразумеваться активы, неотделимые от производства.

В российской практике наиболее широко применяются следующие способы оценки стоимости гудвилла компании:

- по разности суммарной рыночной стоимости активов предприятия и стоимости всего бизнеса;
- с позиции избыточной прибыли;

- по объему реализации.

Рассмотрим подробнее перечисленные методы оценки стоимости гудвилла компании.

Оценка разности стоимости компании и рыночной стоимости всех ее активов

Условно этот метод можно разделить на два этапа. Сначала рассчитывается рыночная стоимость всех активов компании исходя из принципа максимально эффективного их использования. Другими словами, предполагается, что активы используются самым эффективным способом, при этом такое использование физически возможно, экономически оправданно и законно. На данном этапе работы нужна согласованная деятельность оценщика и бухгалтера. Бухгалтер определяет, какие из нематериальных активов компании можно выделить и поставить на баланс, остальные нематериальные активы и будут формировать гудвилл.

На втором этапе определяется стоимость всего бизнеса как единого целого путем либо сравнительного, либо доходного метода оценки. Выбор того или иного подхода зависит от наличия и достоверности информации, используемой при оценке. Если существует база данных о реальных продажах аналогичных бизнесов, то предпочтение будет отдано сравнительному методу оценки стоимости бизнеса, если же такой информации нет, то бизнес воспринимается в первую очередь как инструмент для получения дохода, и его стоимость определяется доходным методом.

Гудвилл при применении данного способа расчета является разницей между суммарными активами (в том числе и нематериальными), которые могут быть поставлены на баланс предприятия, и рыночной стоимостью компании.

Оценка гудвилла путем расчета избыточной прибыли основывается на предположении, что если одно предприятие получает больший объем прибыли на единицу активов, чем аналогичное предприятие этой же отрасли, то это означает, что дополнительную прибыль предприятию приносит именно его деловая репутация.

В основе метода оценки гудвилла путем определения избыточной прибыли лежит концепция, разработанная Налоговым управлением США и введенная Минфином США в 1920 году. Согласно этой концепции активы компаний приносят одинаковую прибыль. Таким образом, определив нормативную прибыль на единицу активов, нужно сопоставить ее с реальным показателем прибыльности активов и рассчитать объем неучтенных активов, то есть гудвилл. Ставки дохода для материальных и нематериальных активов были установлены инструкцией налоговой инспекции США. Для организаций с низким уровнем риска ставка дохода для материальных активов составляет 8 %, для нематериальных – 15 %; для предприятий с высоким уровнем риска – 10 и 20 % соответственно.

Бухгалтерский учет гудвилла

В соответствии со стандартами российского бухгалтерского учета деловая репутация (гудвилл) определяется как разница между покупной ценой организации (как приобретенного имущественного комплекса в целом) и стоимостью по бухгалтерскому балансу всех ее активов и обязательств.

Приобретенная деловая репутация учитывается на балансе и амортизируется в течение 20 лет, но не более срока деятельности организации. Если же

приобретенная деловая репутация компании отрицательна, она равномерно относится на финансовые результаты компании как операционный доход. В российской практике подобного рода коэффициенты прибыльности законодательно не закреплены. С одной стороны, это усложняет проведение оценки, с другой – тщательный подбор предприятий-аналогов для сравнения доходности позволяет повысить достоверность оценки и избежать допусков, присущих широким обобщениям. Предприятие-аналог должно соответствовать следующим требованиям:

- производить аналогичную продукцию (работы, услуги);
- располагаться в той же местности (области, районе);
- обладать аналогичными производственными мощностями. Оценка гудвилла требует значительных затрат времени, сил и денег. Поэтому при выборе метода его расчета следует иметь в виду, что затраты на проведение оценки не должны превышать ценности полученной информации.

Роль гудвилла в стоимости компании

С точки зрения влияния гудвилла на стоимость компании все предприятия малого и среднего бизнеса можно разделить на три группы:

- гудвилл организации был эффективно сформирован и сейчас в силу стагнации компании составляет основную часть ее стоимости;
- гудвилл является значимой, но не основной составляющей стоимости;
- гудвилл еще не определен в качестве фактора, генерирующего прибыль.

К первой группе предприятий относится, например, компания «Аспект-Модификатор», известный производитель автохимии.

«Эксперты “Магазина Готового Бизнеса” оценили ее стоимость в 120 тыс. долларов. В 1997 году компания занимала около 50 % отечественного рынка автомобильной химии, но к 2001 году смогла сохранить лишь 8 %. Суммарные затраты на приобретение активов были оценены в 130 тыс. долларов, однако эти активы узкоспециализированы, а значит, низколиквидны и имеют небольшую стоимость продажи. Итоговая стоимость бизнеса была сформирована в основном за счет нематериальных активов: товарного знака (узнаваемого на всей территории России), технологической документации, положительных экспертных заключений ведущих исследовательских центров. Но, главное, потребители помнят, как всего несколько лет назад они буквально выстраивались в очередь за продукцией компании “Аспект-Модификатор”. Учитывая это, потенциальные инвесторы прогнозируют хорошие перспективы развития для компании»^[18].

Ко второй группе относятся компании, гудвилл которых составляет от 25 до 40 % стоимости. В первую очередь это консалтинговые, оценочные и юридические фирмы (к сожалению, на рынке нет данных по их оценке). Также в эту группу входят предприятия, работающие в сфере услуг. И те, и другие компании начинают приносить стабильную прибыль только при условии формирования постоянной клиентуры и определенной репутации, то есть гудвилла. Компании, работающие на этом сегменте рынка, относятся к числу наиболее часто продаваемых и покупаемых. В качестве примера можно привести один известный московский ресторан, стоимость материальных активов которого составила 500 тыс. долларов США, причем ликвидность некоторых из них была сомнительна (например, на диван, покрытый шкурой пони, стоимостью 30 тыс. долларов найти покупателя не так просто). В то же время специалисты «Магазина Готового Бизнеса» оценили ресторан в 800 тыс. долларов. Свою роль здесь сыграли популярность заведения и уникальная для российского ресторанного рынка концепция. Все эти факторы позволили прогнозировать срок окупаемости в два года, сделав ресторан одним из наиболее привлекательных инвестиционных предложений на рынке.

Глава 10

ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

В России продажа бизнеса до сих пор остается теневым процессом, который происходит, как правило, без какого-либо регламента, по взаимной договоренности между прежним и новым собственником, без посредников. Сделки в отношении малого и среднего бизнеса (сюда относится и ресторанное дело) зачастую происходят просто между знакомыми.

«Нам не нужны посредники, – рассказывает Джон К., уроженец Сирии, который приехал в Россию учиться и остался здесь. Профессионально занимаясь развитием национальных ресторанов под последующую продажу, он поделился своими соображениями об институте брокерства в нашей стране. – Здесь пока еще не принято выставлять свое заведение на продажу через Интернет, специализированные каталоги и прессу. Покупателя ищут в своей профессиональной среде. Если уж найти его не удалось, или условия такие, что все потенциальные желающие отказались, тогда собственник обращается к агентству по продаже. Оно берет слишком большие комиссионные и взвинчивает цены – вот почему в Петербурге складывается такая практика. Чем больше посредников, тем шире расходуется информация о том или ином объекте, и тем выше оказывается конечная стоимость для покупателя».

В этой главе объединены заблуждения, в которые впадает собственник бизнеса, когда впервые пытается продать свое дело.

Мифы о продаже собственного бизнеса

Миф первый: «Я знаю, сколько стоит мой бизнес, и за какие деньги он может быть продан».

Большинство владельцев считают, что знают, сколько стоит их бизнес, хотя бы приблизительно. К сожалению, такая уверенность часто основана на неполной или устаревшей информации и, как правило, не учитывает множество различий между предприятиями, изменений в отрасли и экономике в целом, а также количество подобных бизнесов и их доступность на рынке. Выставлять на торги бизнес с необоснованной ценой – одна из самых распространенных ошибок. К сожалению, это редко приводит к положительному для собственника результату: ресторан продается либо по себестоимости, либо по заниженной цене. В некоторых случаях он вообще не продается в течение долгого времени, так как его стоимость завышена. Личные представления не должны становиться руководящим фактором в определении экономической ценности бизнеса. Профессиональная оценка производится с учетом всех финансовых деталей бизнеса и применяет специфические методы. Вопрос об оценке может усложняться структурой дела, его объемом, типом финансирования, требованиями информационного обеспечения и «постпродажной» консультации со стороны владельца. Правильно оформить документы, указав реальную стоимость ресторана (вместе с его нематериальной частью), иногда означает избежать продажи просто по цене прав аренды и оборудования. В крупных городах России на сегодняшний день сложилась очень непростая ситуация с качественными помещениями для подобного бизнеса. Происходит агрессивный процесс их передачи новым собственникам, которые не собираются вести там свой бизнес, но намерены взимать плату за аренду. Таковы особенности российской экономической реальности для рестораторов. Именно поэтому грамотное с юридической точки зрения сопровождение сделки – одна из гарантий безопасности.

Миф второй: «Конкурент обязательно захочет купить мой бизнес».

Есть обстоятельства, в которых конкурент – наиболее вероятный и даже предпочтительный покупатель бизнеса. Однако для непубличных компаний большая редкость, чтобы и владелец, и конкурент-покупатель мыслили в одном

направлении и в одних и тех же категориях. Конкурент обычно хочет приобрести нечто определенное. Например, расширить этой покупкой географический охват своего бизнеса или завладеть потенция лом ключевых служащих. Его редко интересует общий статус продаваемой компании и ее прошлые успехи на рынке. Конкуренты знают, как правило, все торговые уловки, и потому в их глазах трудно оправдать более высокую цену (даже основанную на многократной экспертизе). Когда конкуренты слышат, что вы продаете свое дело, они смотрят на вас, как хищники. Такое положение особенно верно в отношении ресторанов, потому что это – публичный вид бизнеса, он весь как на ладони. Недостатки в работе всегда заметны окружающим, и конкуренты будут искать возможность купить заведение по дешевке, а не по справедливой цене. Они будут обсуждать эту возможность с вашими клиентами, банком, брокером. Конфиденциальность – ключевая позиция маркетинговой фазы. Раньше срока привести в «боевую готовность» конкурентов – самый опасный шаг, который может сделать владелец бизнеса. Если приобретение конкурентом стратегически выгодно, необходим посредник, который будет действовать конфиденциально.

Миф третий: «Я могу продать свой бизнес сам, без посредников».

«Я строил этот бизнес в поте лица своего, начав с нуля. Я доказал, что могу управлять успешным бизнесом в течение многих лет, и, конечно, сумею сам продать его. В конце концов, я знаю о нем больше, чем кто-либо другой», – так считает большинство владельцев. Если вы похожи на них, ваш рабочий день в любом случае превышает восемь часов. Включите сюда экспертизу, отбор потенциальных покупателей, демонстрацию бизнеса, подготовку финансовых отчетов, создание «пакета покупателя». Личное представительство в таких делах может вызывать ощущение, что ваш потенциал и является ключевым, а без него – все развалится. Если даже вы ведете большую часть процедур сами, лучше пригласить доверенное лицо, чтобы проанализировать договор о продаже и выяснить, учтено ли в нем все, что вы обсуждали.

В России в ресторанном сегменте все еще плохо относятся к посредникам, между тем институт брокеров тоже растет и совершенствуется. Чем дальше мы от 90-х, тем большее доверие будет им оказываться, и тем более востребованными станут их услуги.

Миф четвертый: «Чем больше людей знает, что мой бизнес продается, тем лучше».

Продажа бизнеса не напоминает продажу продукта или услуги: здесь по умолчанию не может быть многих заинтересованных. Работа ведется с одним или несколькими покупателями, выстраиваются отношения, идет обоюдная оценка, назначается приемлемая цена. Расскажите всем, что ваш бизнес продается, и вы приобретете целый ряд проблем: от увольнения служащих по собственному желанию и ухода лучших клиентов до ужесточения условий в вашем банке. Многие захотят использовать свою осведомленность против вас. Образно говоря, продажа бизнеса – это задача для снайпера, а не для артиллерии. Удостоверьтесь, что у вас есть соглашение о конфиденциальности с вашим брокером. Хороший брокер должен уметь минимизировать риски, связанные с утечкой конфиденциальных данных.

Миф пятый: «Агент по недвижимости имеет достаточную квалификацию, чтобы продать бизнес вместе с помещением».

Даже если реальная собственность (коммерческое недвижимое имущество) продается как часть бизнеса, агенты по недвижимости не имеют квалификации, которая необходима для продажи всего дела. И наоборот, те, кто компетентен в продаже бизнеса, не должны брать на себя функции агента по недвижимости: в этом случае помещение может быть продано на худших условиях. Кроме того,

продажа бизнеса как целого комплекса идей, собственности, налаженных связей и пр. – первична, и не должна сводиться к продаже только помещения или земельного участка.

Миф шестой: «Назначим высокую цену, а потом будем снижать по мере необходимости».

Выставлять бизнес по неоправданной цене – тупиковый путь. Деловые покупатели исследуют отрасли промышленности, изучают работу таких же предприятий, как ваше. Прежде чем одобрить финансирование того или иного проекта, то же делают банки, и поэтому на развитом рынке обводить вокруг пальца просто некого. Альянс самонадеянного продавца, который клянется закрыть сделку по безумной цене, и собственника, который не знает истинной цены своему делу, может дать печальный результат. Очень много времени и усилий будет потрачено на отстаивание своих условий.

Однако самый разрушительный эффект от завышения цены – то, что вы, имея ограниченный (географически и физически) контингент покупателей, уже произвели на них негативное впечатление. Это дурной тон – сначала назначать неоправданную цену, а потом многократно переоценивать бизнес, делая его все дешевле и дешевле. В этом случае неприятный осадок может сохраняться у потенциальных клиентов долгое время.

Миф седьмой: «Мой бизнес готов к продаже. Я могу продать его быстро».

Эта ситуация характерна для владельцев, которые уже много лет владеют своим рестораном, и им хорошо известны все его достоинства. Решив его продать, они редко могут представить себе, что кто-то не увидит этих преимуществ. Однако покупателю требуется значительное время на анализ всех сторон бизнеса, на то, чтобы вникнуть в детали. Терпение, время и желание сотрудничать потребуется обеим сторонам, и это, безусловно, приведет к удачному завершению сделки. Если верить консультантам, скоро едва ли не треть всех ресторанов будет создаваться с целью продажи. Надо надеяться, что этот процесс станет более цивилизованным и привлечет гораздо большее количество специалистов, чем сегодня, хотя база для подготовки этих посредников и грамотных управляющих пока еще слаба. Тем не менее ресторанный бизнес уже занимает первые строчки во всех каталогах продаж бизнеса, и эта тенденция сохранится именно за направлением общественного питания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ресторанный бизнес уникален: хотя он и производит впечатление прозрачности и легкости, в действительности это сложный комплекс разнородных процессов. Без специального образования и навыков становится все труднее строить его, управлять им, а затем успешно продавать. Автор не ставил своей целью отпугнуть новичков. Все сказанное в этой книге можно подытожить следующим образом: для развития ресторанный бизнес требует знаний и опыта. Кроме того, здесь представлен спектр служб и компаний, которые могут взять на себя решение серьезных специфических проблем ресторатора. Эта сфера предпринимательства пока еще считается малым и средним бизнесом, но в том, что касается качества управления ресторанным делом, ситуация стремительно меняется. Скоро конкуренция возрастет настолько, что здесь потребуются такой же серьезный уровень управленческих инструментов и решений, как в более масштабном бизнесе.

Именно поэтому мы уделили столько внимания консалтингу, системам учета и методикам предпродажной подготовки. В определенном смысле отечественный ресторанный бизнес «перескакивает» этап последовательного роста, многолетней

работы в «семейном формате» и постепенного признания публикой. Ему приходится соответствовать стандартам ускоренного развития. Автор надеется, что эта книга поможет читателю понять и освоить основные этапы построения ресторанного проекта и его передачи в руки нового собственника.

Примечания

1. Интервью автора с Г. Белоусовой.
2. Из газеты «Ильичевец», 2007
3. <http://dreamdinner.com>
4. Интервью автора с Ю. Алехиной.
5. www.e-executive.ru
6. www.scalini.ru
7. <http://kupetchesky.ru/>
8. *Романо Ф.* Пища для ума. Концепция создания 10-миллиардной ресторанной империи. М.: Вершина, 2006. С. 52.
9. Огонек, 2006.
10. Интервью автора с М. Волчковым.
11. www.lentreprise.ru
12. *Поляков Ю.* Парижская любовь Кости Гуманкова. М., 1975. С. 2.
13. <http://www.isra.com>
14. <http://www.isra.com>
15. Ни в коем случае нельзя поддаваться соблазну наладить производство замороженных пицц на централизованной кухне с последующим их разогревом в кафе. Если вы желаете подавать гостю качественный продукт, единственное, что позволительно, это хранить заготовки теста в виде «колобков» в низкотемпературной камере, но не более 48 часов, а пиццу делать непосредственно перед подачей ее клиенту.(^)
16. ЭКЛЗ – электронная кассовая лента защищенная. Современная фискальная технология, которая позволяет надежно фиксировать информацию о выручке. – *Примеч. авт*
17. Из совместной статьи ИА «Альянс Медиа» и консалтинговой компании «ГУРУС».

18. Финансовый директор, февраль 2004

Елена Горелкина
Купить ресторан. Продать ресторан. От создания к продаже
Издательство: Вершина, 2007 г.
Мягкая обложка, 192 стр.
ISBN 978-5-9626-0371-1
Тираж: 3000 экз.
Формат: 60х90/16