ДАНИЛ ГЕРАСИМИДИ

ОТ ИДЕИ К ПЕРВОМУ ГОСТЮ



БОЛЬШАЯ КНИГА О ЗАПУСКЕ
КАФЕ И РЕСТОРАНОВ



Данил Герасимиди

От идеи к первому гостю. Большая книга о запуске кафе и ресторанов

https://litres.ru/74696348
SelfPub; 2026

Аннотация

Развитие индустрии общественного питания сопровождает суровая статистика: более 50% новых заведений закрывается до достижения окупаемости вложений. Чаще всего причина неудачи кроется в самых первых шагах — в выборе нежизнеспособной концепции, неподходящего помещения или в существенных ошибках планирования бюджета и сроков запуска.

Эта книга создана, чтобы изменить эту статистику. В ней собран практический опыт команды компании «Гастронорма», которая перешагнула рубеж в 800 успешных запусков объектов разного масштаба по всей России и за ее пределами. Вы найдете здесь исчерпывающие ответы на ключевые вопросы этапа запуска: от разработки концепции и расчета бюджета до подбора помещения, от нюансов в закупке оборудования, до формирования команды и правильного менеджмента процесса запуска.

Это руководство предлагает системный и проверенный подход, который позволяет избежать фатальных ошибок и реализовать ваш проект максимально эффективно, сэкономив время, ресурсы и нервы.

Содержание

Содержание 5
Предисловие 8
Часть 1. Концепция и экономика проекта 25
1.1. Концепция. Планируем заведение так, чтобы оно было прибыльным 26
1.2. Подсчет затрат. Исключаем ошибки в определении цены запуска 86
Конец ознакомительного фрагмента. 87

От идеи к первому гостю. Большая книга о запуске кафе и ресторанов

Содержание

Предисловие

Часть 1. Концепция и экономика проекта

1. Концепция. Планируем заведение так, чтобы оно было прибыльным

2. Подсчет затрат. Исключаем ошибки в определении цены запуска

3. Бизнес-план. Правильно составить — для себя или для инвестора

4. Коммуникация с инвестором. Готовимся правильно договориться

Часть 2. Помещение

1. Форматы. Типы, виды, «подводные камни» разных форматов помещений

2. Локация. Как правильно выбрать, чтобы не прогореть

3. Помещение. Конструктивные и архитектурные особенности, которые необходимо учесть

4. Инженерия. На что обратить внимание, чтобы не было проблем

Часть 3. Подготовка к запуску

1. Оборудование профессиональной кухни. Как правильно выбрать и расставить, чтобы не переплатить

2. Мебель и отделка зала. Что учесть, чтобы гостям было удобно

3. Юридическая часть. Как правильно открыть предприятие, чтобы его деятельность соответствовала правовым нормам

4. Ключевой персонал. Кто из специалистов может понадобиться до формирования собственной команды

Часть 4. Организация запуска

1. Процесс запуска. Как настроить все, чтобы ничего не упустить и не сойти с ума

2. Наем персонала. Когда, как и кого надо нанимать

3. Меню, закупки и учет. Кухня и бар готовятся к открытию

4. Маркетинг перед запуском. Подогреваем будущих гостей и готовимся заполнить зал

Послесловие

Приложение 1. От павильона и фудтрака к ресторану: типы объектов питания и особенности их открытия и функци-

онирования.

Приложение 2. Проектная документация: основные виды проектов и что в них должно быть

Предисловие

Итак, дорогой читатель, вы решили пополнить славную когорту отважных бизнесменов–рестораторов. Давайте, даже если вы открываете крошечный фуд-корнер, я буду называть вас так: ресторатор! Мои поздравления! Вас ждет интересный и полный неожиданностей путь к довольным гостям, статьям в профильных изданиях, большим выручкам и похвалам критиков.

Меня зовут Данил Герасимиди, уже больше 15-ти я (и больше 8 лет моя команда) — помогаем таким, как вы, запустить свои объекты питания и отдыха. На момент написания книги в портфолио нашей компании GastroNorma числится более 900 объектов, а география расширилась за пределы России и СНГ и сейчас охватывает полтора десятка стран, включая такие далекие, как Новая Зеландия и Чили.

Когда-то, начав только с проектирования и комплектации исключительно профессиональной кухни, мы с коллегами пришли к необходимости все больше и больше расширять спектр услуг, и ввели проектирование всех возможных разделов, консультирование, приняли в команду брендшеф-поваров и брендшеф-барменов. И даже организовали свою тренинговую программу по запуску объектов питания и досуга.

Зачем же мы так? Неужели так отчаянно нужно зарабатывать — и для этого браться за все подряд? Нет конечно,

большая часть направлений сделана не ради прибыли. Точнее, не только ради прибыли. Все намного глубже, я постараюсь пояснить.

Работа над созданием кафе или столовой, ресторана или бара – это непростой процесс, в котором с нашей стороны задействовано сразу несколько человек, и еще вдвое больше — со стороны заказчика. Создается целая рабочая группа, которая ежедневно несколько недель решает разнообразные задачи, борется с препятствиями, догоняет сроки, придумывает нестандартные решения, и все это с одной общей целью — запустить объект.

В итоге, когда наконец происходит запуск, ощущается такая радость, будто открыл свое собственное заведение. И эту радость разделяют все участники процесса, это похоже на рождение общего ребенка. Не знаю, как у коллег по отрасли, а меня запущенные с участием нашей команды объекты всегда наполняют гордостью, даже если это крошечный кофепойнт в городке за Уралом.

Представили, какие это эмоции?

А теперь представьте, какие — совсем иные! — эмоции обуревают, когда видишь неудачные примеры заведений, тех, в которых ты не принимал участие и которые были открыты неправильно. Когда узнаешь о закрытии, разорении объекта еще до срока его окупаемости. Или о заложенном личном имуществе неудачливого ресторатора. Когда с таким трудом набранный коллектив расходится озлобленный, с за-

держками по зарплате. Когда шеф-повару сокращают и бюджеты на сырье, и зарплату на качественных поваров… Когда он с ненавистью начинает приходить на кухню, где вынужден делать неквалифицированными руками из плохого сырья подобие своих фирменных блюд, с которыми он с гордостью открывал объект… И самое жуткое, когда на глаза попадается этот объект в процессе слома, демонтажа, когда на его месте открывается новый.

Я такое видел, увы, и не раз. Это одна из самых эмоционально тяжелых вещей для меня, особенно если благодаря опыту понимаешь, ПОЧЕМУ так произошло. Ведь рестораторы-новички очень часто совершают одни и те же ошибки.

Собирая и анализируя причины провалов и успеха, общаясь с рестораторами и сотрудниками, получая мнения экспертов федерального и местного уровней, я понял, что у меня есть материал — сначала на тренинг, а после и на эту книгу.

Самой главной задачей я сам себе поставил максимально упростить понимание материала, выстроить его логически, – именно поэтому книга является «пошаговой инструкцией…». И еще я очень стараюсь, описывая сложности, проблемы и препятствия в запуске, не спугнуть вашу мотивацию, не дать вам опустить руки и передумать открываться.

Это важно, потому что общепит (будучи грамотно запущенным и организованным) очень хорош именно как бизнес, и я очень рад быть знакомым с несколькими успешны-

ми рестораторами, начинавшими работу с нуля и при мне открывшими уже несколько заведений, и ставшими миллионерами. Хочется увидеть и вас в их числе.

Я искренне надеюсь, что данная книга поможет вам в открытии объекта, и с удовольствием получу обратную связь по ней и предложения добавить ваш личный опыт в следующее издание. И буду рад обсудить это, сидя за столиком вашего заведения!



Однако перед тем, как мы отправимся в путешествие по процессу запуска, давайте разберемся, зачем на самом деле люди хотят открыть объект общепита?

Казалось бы, что за вопрос? Однако этот вопрос настолько важен, что ответом на него объясняется большая часть происходящего с заведением и во многом определяется успех или неудача.

Задайте себе этот вопрос — и ответьте на него честно, это поможет выгодно распорядиться плюсами вашего мотива и избежать минусов, а я поделюсь наблюдениями и своей классификацией причин создания объектов общепита.

Итак, истинный мотив — это…

1. «Мечта всей жизни».

Этот мотив, как правило, встречается, когда человек завершил карьеру или предыдущий бизнес, имеет капитал и хочет «небольшое кафе, чтобы себя обеспечивало и давало немного дохода, в основном для души и приятного времяпрепровождения».

В этом случае новое направление бизнеса очень сильно романтизируется, идут достаточно (иногда необоснованно) высокие вложения, объект делается основательно и, как правило, длительно по времени.

Преимущества такого подхода.

1) Все будет сделано качественно, не будет экономии на запуске.

2) Будут разработаны ритуалы, проработан декор, объект получится «с душой».

3) Персонал будет подобран не «по низу» рынка, то же самое с сырьем.

4) Продукт в таком объекте обычно очень качественный и вкусный, управляется объект, когда он в фокусе внимания создателя, просто великолепно.

Недостатки такого подхода.

1) Объект будет запускаться долго.

2) На старте точно будет перерасход бюджета, ближе к запуску на самое важное может не хватить средств.

3) Объект, скорее всего, будет сделан не под гостей, а под внутреннюю «картинку» в голове создателя, под его мечтания.

4) Все в объекте будет на вкус создателя. Соответственно, успех его ждет, только если есть достаточное количество гостей абсолютно с такими же вкусами… Понимаете, к чему я клоню?

5) После реализации мечты создателя неизбежно ждет демотивация, причем чаще всего она настигает, когда она наиболее вредна — на стартовом годе работы. Это эффект «сбывшейся мечты».

2**. «Ничего личного – только бизнес».**

Этот мотив свойствен для прагматика-аналитика, который рассматривает объект питания исключительно как «машину для денег» и делает прогноз прибыли, вдохновившись

финансовыми успехами топовых рестораторов. В этом случае объект создается максимально прагматично, сухо, но выверено и грамотно. В ряде форматов такой мотив и подход очень действенны: например, фаст-фуд, кофепойнт, суши-шоп и так далее

Преимущества.

1) Фокус в первую очередь делается на направлениях, влияющих на прибыль. В частности, будет учтено нужное количество посадочных мест, составлены несколько бизнес-планов, определена расчетная посещаемость в нескольких сценариях.

2) Процессы сразу будут оцифрованы, учет настроен, а персонал — иметь регламенты.

3) Будет введено финансовое планирование и бюджетирование.

4) После запуска создатель будет скрупулезно корректировать все бизнес-процессы, он изначально готов к такой работе.

Недостатки.

1) Есть риск, что создатель выберет франшизу, поверив в рекламные обещания. Забегая вперед, скажу, что большая часть пищевых франшиз в РФ никогда не достигает обещанных показателей.

2) В заведении может быть объективно скучно, безыскус-

но, «плоско», не хватит проработки декора, звука, мероприятий, ритуала, — создатель просто не может понять, зачем это нужно, а это, между тем, самое важное для объекта досуга.

3) Создатель вряд ли приложит руку к продукту, интерьеру, сервисам, — или сделает это формально, отдав все на откуп шеф-повару и управляющему, а им может не хватить вкуса и квалификации (и уж точно мотивации).

4) Купить готовый объект, продать недостаточно прибыльный для такого собственника вообще не проблема. Это зачастую делается вместо того, чтобы проработать пробелы и подтянуть показатели объекта.

3. «Чтобы все яйца не в одну корзину»

Есть один или несколько основных бизнесов, вроде все налажено, в руках зуд – надо попробовать новую отрасль, тем более в окружении есть успешные рестораторы. Инструменты все в наличии, подрядчики-строители готовы, деловое чутье проверено временем, — почему бы не открыться?

Преимущества.

1) Здесь не будет очень маленьких кафе или островков в ТРК, – размениваться на небольшие форматы опытный бизнесмен точно не будет, так как оценивает свое время дорого.

2) В некоторых ситуациях ему будет реально удобнее и комфортнее, и более выгодно, чем человеку, не имеюще-

му других бизнесов. Например, если объект делает девелопер в собственном здании, в его распоряжении, помимо самой площадки, есть опытная инженерная служба, энергетики, специалисты по эксплуатации, и не будет проблем с арендодателем или соседями, как у других.

3) Перебоев в финансировании, скорее всего, тоже не будет, что всегда положительно сказывается на скорости и качестве запуска.

4) Деловые качества, навыки и связи, работающие в других отраслях, по большей части работают и в общепите. Это, однозначно, очень хороший актив собственника такого типа.

Недостатки.

1) Оборотная сторона масштаба – такие же масштабные падения. Объекты питания — одни из самых затратных из всех вообще (в перерасчете на м2), и исполненные масштабно, но не «попавшие» в нужную концепцию, ведут к очень большим убыткам.

2) Постоянная проблема таких объектов — это делегирование функций в объекте «своим людям» (или штатным специалистам), которые вообще ничего не понимают в сфере общепита, но пользуются доверием шефа и старательно пытаются открыть объект, «катая квадратное и переставляя круглое».

3) Ввиду необходимости быть в нескольких бизнесах, у собственника неизбежно возникнет расфокусировка и в

процессе запуска, и (тем более) в процессе ведения объекта. А общепит — это последняя сфера бизнеса, где подобное допускается. Ведь такого большого количества процессов, покоящихся к тому же на зыбкой базе вкусов гостей, нет нигде.

4) И так же, как у собственника с предыдущим типом мотивации, для предпринимателя, который просто решил освоить новую сферу, не проблема продать недостаточно прибыльный бизнес вместо того, чтобы анализировать показатели, искать причины провалов и исправлять недоработки.

4. «Я лучше всех в (соцсетях) городе делаю торты»

Самый частый мотив создания малых объектов. Многие читатели уже узнают себя, я уверен. Это случай, когда продукт, выпускаемый мастером, получается действительно хорошим, собирает большое количество восторженных отзывов, и мастер часто слышит «когда ты уже откроешь свое кафе». И возникает представление, что стоит только открыть двери заведения, как в него потоком потекут жаждущие настоящего качества гости. Тем более, по мнению мастера, в других заведениях качество тортов гораздо хуже. О тортах, как вы уже поняли, я говорю для примера, — продукт может быть любым.

Преимущества.

1) Продукт, вокруг которого собран объект, действительно будет очень хорошим и может привлечь некоторое ко-

личество гостей. Если создатель проработает потребности и других гостей (не только любителей этого продукта), объект имеет все шансы на успех.

2) Если это действительно мастер, у него есть фанаты, последователи, подписчики, ученики и т.п. То есть при открытии у него уже есть база лояльных гостей, фактически, уже есть выручка от этих гостей.

3) Это точно не будет большой формат — масштаба для старта в такой ситуации нет. Это означает, что в случае неудачи денежные потери не окажутся экстремально опасными.

4) Часто вокруг мастера собирается команда, привлеченная его личностью. Такие сотрудники замотивированы так, как нельзя замотивировать никакими деньгами. Поэтому качество сервиса и работы зачастую очень высокое.

Недостатки.

1) «Корона» на голове. Рынок жесток, большинству гостей просто не нужны шедевры! Более того, чтобы гости узнали, насколько хорош продукт, собственнику нужно тратить либо деньги (маркетинг), либо время (месяцы и годы) для естественного привлечения («сарафанное радио»). А все это время списанными шедеврами по вечерам кормится мусорный бак. Мало какой мастер это выдержит.

2) Не совсем адекватное понимания рынка. Это, опять же, следствие жизни в «королевстве хвалебных отзывов». До сих

пор помню свою клиентку, которая собиралась открывать авторскую эклерную (!) в поселке городского типа на 10 тыс. человек, и подобных примеров немало.

3) Неготовность мастера к работе в формате производства. Изделия в масштабе десятков штук готовятся по-другому, не так, как при штучном изготовлении, и посреди 12-ти часовой смены нельзя прерваться, как дома, — производство, даже в крошечном формате, это не домашняя кухня, совсем. «И сотрудники почему-то делают не так, как требуется, да и не найти их, качественных сотрудников», — конечно не найти, если речь идет про высочайшие стандарты мастера.

4) Разочарование, вызванные реальными финансовыми показателями. Оно демотивирует. Это следствие того, что «экономику» вообще не считают. Многие посчитав, удивились бы, что личная прибыль домашнего кондитера, реализующего свою продукцию через социальные сети, зачастую совершенно не уступает личному доходу собственника кондитерской в 50 кв.м.

5. «Рисковый парень с отличной идеей и чужими деньгами»

Это непрофессиональный ресторатор, точнее просто человек, которому пришла в голову идея открыть свое заведение питания. Причем нередко идея развита до некоего концепта, и подвернулся инвестор. И личная отвага создателя,

часто помноженная на специфическое понимание понятия «инвестор», создают идеальную среду для запуска объекта.

Преимущества.

1) Смелое распоряжение чужими деньгами иногда идет во благо проекту, — выделяются действительно адекватные бюджеты на важные статьи (некоторых людей ответственность за чужие деньги сильно дисциплинирует), и объект запускается более выверено и цивилизованно.

2) Зачастую реализации своей идеи человек придает особое значение — как «шансу всей жизни», например, относится к ней как к возможности перейти в статус предпринимателя, что просто так, без поддержки, не сделать. Поэтому мотивация очень высока.

3) Далеко не всякий инвестор рискнет большими деньгами, работая с непрофессиональным ресторатором, значит масштаб объекта будет небольшой, и неудача не будет катастрофичной.

4) Новички, которые трезво смотрят на свои компетенции и оценивают адекватно отсутствие опыта, часто стремятся привлечь к запуску профессионалов, что не может не пойти на пользу любому запуску.

Недостатки.

1) «Завоевание» инвестора определенной идеей нередко заканчивается «окаменением» этой самой идеи: создатель

объекта во что бы то ни стало стремится запустить именно то, что пообещал партнеру, даже если в процессе приходит понимание, что неплохо бы подкорректировать идею.

2) Неправильное позиционирование инвестора – «как будто у родственника денег попросил». Некорректная оценка условий инвест-партнерства — это прямой и быстрый путь в жесточайшую демотивацию — и «слив» проекта. Подробнее в соответствующей главе этой книги.

3) Стремление показать состоятельность идеи заставляет игнорировать критическую оценку экономической эффективности проекта. Как хитрый студент, соискатель инвестиций «подгоняет» показатели под симпатично выглядящий результат, ведь неприбыльный на бумаге проект будет иметь меньше шансов получить инвестиции.

4) Общее ощущение отсутствия личной ответственности в сочетании с дурманящим ощущением нового статуса и обретением (пусть и небольшой) власти на некоторых людей действует очень негативно.

6. «Опыт+деньги=?»

Мечта любого инвестора — профессиональный ресторатор-управленец (возможно, имевший опыт только работы в найме – но в успешных проектах). Инвесторы таких специалистов видят во сне и охотятся за ними наяву. Наиболее сильные проекты получаются именно в таких случаях, особенно если специалист на самом деле стоящий. Я глубоко

убежден, что здесь правильнее выделить именно сильных управленцев. Не управляющих, а именно управленцев, хорошим управленцем часто может быть и шеф-повар.

Преимущества.

1) Опыт есть опыт, особенно если он актуален, свеж и тип объекта идентичен тому, в котором у соискателя инвестиций самые сильные навыки. Проще говоря, с крутым управленцем кофеен целесообразно запускать именно кофейню, даже если тот мечтает о стейк-хаусе.

2) Любой хороший лидер имеет свою надежную команду, много полезных контактов и лояльное окружение. Это всегда, в любом проекте крайне ценно.

3) У хорошего управленца есть навык зарабатывать, снижать издержки, привлекать гостей, адекватно оценивать важность того или иного компонента (нет «розовых очков»). Профессионал может немного заглянуть в будущее, он знает, как обоснованно прогнозировать финансовое состояние объекта.

4) Многие (если не все) профессионалы рынка крайне ревностно относятся к своей репутации в профессиональном сообществе, и отдают себе отчет, что к их новому проекту приковано большое внимание со всех сторон. «Не ударить в грязь лицом» — мощный мотиватор для многих.

Недостатки.

1) У каждой профессии запах особый – и у каждого опыта, увы, тоже. Я о том, что наработанный опыт может быть «с душком»: с привычкой получать откаты от поставщиков продуктов, разводить кумовство, употреблять алкоголь на рабочем месте и прочее.

2) Также, простите, у опыта может быть немного нафталиновый аромат. Некоторые профессионалы рынка наработали свой опыт, длительно работая в уже устаревших объектах, и чем больше стаж, тем дальше они от современности.

3) Особое внимание следует уделить ситуации переезда в другой город и запуска объекта там. Разные города достаточно сильно отличаются друг от друга, впрямую скопировать предыдущий опыт не получится, надо знать местную специфику.

4) Ну и старую добрую «корону» никто не отменял. Привыкшим к определенному статусу люди свойственно переоценивать свои возможности, особенно при запуске, который очень сильно отличается от просто текущей операционной деятельности объекта.

Конечно, это далеко не все мотивы начинающего ресторатора, есть множество других, начиная от «купил жене бизнес» и заканчивая «а мы с ребятами что-то решили бар открыть, весело же». Я описал основные, наиболее часто встречающиеся, — те, с какими приходится работать каждый день. И пусть вас не обижает, если вы видите в ком-ли-

бо свою ситуацию: лучше осознавать возможные тонкие места заранее и быть готовым их усилить, — как вы заметили, каждая ситуация имеет как плюсы, так и минусы.

Каким бы ни был мотив открытия заведения, в любом случае важна правильная концепция, верный подбор формата и локации, решение инженерных и строительных задач, комплектация и грамотно проведенный запуск. Именно этому и посвящена данная книга.

Я очень люблю последовательность, и поэтому мы начнем с самого первого — с концепции вашего будущего объекта.

Часть 1. Концепция и экономика проекта

1.1. Концепция. Планируем заведение так, чтобы оно было прибыльным

Создание объекта питания — это, прежде всего, открытие бизнеса. А предпринимательская деятельность, по словарю, имеет одну цель — *систематическое извлечение прибыли с минимизацией рисков*. Это значит, что необходимо открыть заведение и эксплуатировать его таким образом, чтобы оно приносило *максимально возможную выручку* с *минимально возможными* при этой выручке *издержками*.

В этой главе поговорим о том, что нам эту выручку дает, или, другим словами, кто приносит нам деньги и, главное, за что. А также о том, как выстроить концепцию объекта питания с учетом его целевой аудитории и ее сценариев отдыха. Плюс я обозначу ряд понятий, базовых для бизнеса в сфере питания.

В этой главе:

— Почему люди открывают свой бизнес и почему заведения питания так часто закрываются?

— Почему важно знать, кто и зачем к вам будет приходить?

— Какие бывают сценарии отдыха и какие требования они накладывают на заведение питания?

— Что такое конфликтующие сценарии и почему воронка целевой аудитории не должна быть слишком широкой?

— Как определить свою целевую аудиторию? Разбираемся на примерах

— Что нужно знать о чеках?

— Ассортиментная матрица и фудкост, как их посчитать? Несколько предостережений

— Типы заведений питания: как не ошибиться при выборе?

— С целевой аудиторией и типом заведения определились, что дальше?

— Ошибки при составлении концепции: какие бывают и как их избежать?

В конце главы вас ждет бонус — алгоритм создания концепции заведения питания от компании GastroNorma. Этот алгоритм — результат опыта, который наша команда наработала, помогая с организацией запуска нескольких сотен объектов питания.

Почему люди открывают свой бизнес и почему заведения питания так часто закрываются?

Ежегодно в России запускается несколько тысяч новых за-

ведений общественного питания.

Бизнес в сфере общепита выглядит привлекательным для многих, особенно начинающих, предпринимателей. Я их понимаю. Этот бизнес понятен, он на виду. Он имеет некий романтический флер: «Вот когда-нибудь у меня будет свой ресторан…» К тому же рестораторы выглядят как очень богатые люди, и это привлекательно. О том, почему люди приходят в этот бизнес, я говорил в предисловии к книге.

Но при этом цифры неумолимы, **ежемесячно** только в одной Москве закрывается около 200-300 объектов общественного питания.

Почему?

Обычно в этом винят плохую экономическую ситуацию, низкую покупательскую способность населения либо неудачную локацию.

Разумеется, каждый из этих факторов имеет значение.

Но мой опыт специалиста по запуску объектов питания и бизнес-консультанта показывает, что в большинстве случаев причина закрытия в том, что заведение открывалось не совсем правильно — без четкой грамотно проработанной концепции. То есть *изначально* не было ясно, *на каких гостей оно рассчитано и под какие сценарии отдыха подойдет*.

Пример, условный, но достаточно распространенный.

Человек решил открыть, допустим, свою бургерную. Он видел немало бургерных и знает, что должно в ней быть. Должны быть, конечно, стойка, большой гриль, прилавок

приёма заказов, какие-то напитки — все, как у всех.

Но по факту оказывается, что сегмент фастфуда в данной локации работает очень маленькое количество часов в день. Чеки есть, скажем, с 12 до 15 часов, а остальное время бургерная стоит пустая, несмотря на хорошую проходимость. В итоге общее количество чеков становится слишком маленьким, и заведение закрывается.

Именно в том, что их концепции были основаны не на расчетах, а на нестабильных, умозрительных факторах, причина закрытия значительной части объектов питания.

Вот эти нестабильные факторы:

— вкус создателя,

— субъективное, не основанное на цифрах, представление о некоем тренде в регионе,

— интуитивное ощущение от конкретной определенной локации,

— стремление скопировать чужой успех,

— мечта человека создать некий определенный формат или воплотить некий симпатичный ему ритуал без учета реалий.

Нет ничего плохого в том, чтобы хотеть свою самую лучшую бургерную на бульваре в центре города или красивую дорогую пекарню в жилом комплексе бизнес-класса.

Но это не бизнес-подход.

Так что, если вы заметили, что какие-либо из перечислен-

ных факторов влияют на вас, давайте пересмотрим подход к делу. Я призываю к такому: проработка концепции должна начинаться с того, что вы определяете *свою*целевую аудиторию — гостей, которые будут посещать *ваше*заведение, а также описываете ритуалы, нужные *этим*гостям. Причем целевую аудиторию (со своим сценарием) нужно заложить не одну и не две. И уже затем идет все остальное — напитки, прилавок, стойка и даже локация.

Концепция, кроме прочего, позволяет ответить на вопросы: обслуживание будет полное, с официантами, или лучше ввести самообслуживание, или заказ у стойки по системе «буфет»? Работать заведение будет с 8 до 20 часов или с 10 часов до полуночи? Еда будет готовиться по полному циклу или только разогреваться? Посуда одноразовая или многоразовая? Площади помещения хватит 60 кв.м или надо 200 кв.м? И так далее.

Почему важно знать, кто и зачем к вам будет приходить?

Целевая аудитория— это гости со *своими*сценариями отдыха, которых вы а) *заранее хотите видеть*в вашем заведении и б) под которых вы заведение *готовите*.

Сценарий отдыха или сценарий посещения— это причина, повод посетить объект питания, это тип досуга, который гости планируют провести в заведении, это ритуал, важный для них.

Целевая аудитория (точнее, *целевые аудитории*) и сценарии отдыха — это основа *концепции* заведения питания.

Концепция— это четко прописанное и, главное, просчитанное представление о том, кто и за что будет приносить вам деньги и *что для этого нужно сделать*.

Если нет концепции, гости (со своими сценариями отдыха) приходят в заведение хаотично и как-то приспосабливаются под то, что им предлагают. Или не приспосабливаются и уходят. Заведений питания много, людям есть, из чего выбрать то, что подойдет под их ожидания.

От того, насколько точно вы определили целевую аудиторию и насколько удовлетворяете ее запросы, зависит, будет она оставлять у вас деньги или нет.

Те, у кого есть четкая, грамотно проработанная концепция, выигрывают.

И вот почему:

1. Понимание, под какие сценарии отдыха открывается заведение, позволяет обеспечить равномерное распределение гостей внутри дня и внутри недели и избавиться от пустого зала, скажем, по утрам в будни.

К примеру, если один из приоритетных сценариев отдыха у вас «переговоры», вам нужна хорошая чайная/кофейная карта с серьезными ценами, при этом по утрам, когда гостей мало, вы можете предлагать кофе на вынос и быстрые несложные завтраки. Какая здесь логика? Сцена-

рий «переговоры», как правило, реализуется в локации, где много офисов. По утрам вы можете «перехватить» тех, кто идет в эти офисы на работу, и, чтобы люди заходили к вам постоянно, ввести систему лояльности.

2. Без четкого представления о сценариях отдыха и ожидаемых гостях невозможно запланировать средний чек с одного гостя в разное время суток и в целом для заведения.

Средние чеки будут разные для разных сценариев. Когда человек в вечернее время празднует что-то или отдыхает, заказывая продукцию кухни в 3 подачах, то есть первое, второе и салат, и при этом употребляет алкоголь, чек будет совершенно не такой, как у гостя, который с утра берет стакан кофе.

На каждую целевую аудиторию с ее сценарием у вас должен быть запланирован свой чек!

Средний чек — один из ключевых показателей, на его основе рассчитывается плановая выручка.

3. *Приоритетные* гости с их сценариями определяют общую ценовую политику заведения — эконом, средний уровень и премиум.

Система эконом — это большое количество небольших чеков. При этом ремонт и комплектация кухни не будут уровня эконом, ведь нужно обеспечить производительность и износостойкость.

Премиум-модель — это малое количество чеков и высокий чек. При такой модели даже мелочи (декор, столовые приборы, аксессуары) должны быть премиального уровня. «Дорогие» гости на это серьезно реагируют.

Средний — баланс между эконом и премиум, таких заведений больше всего.

4. Кухня, типы блюд и напитков подбираются под целевые аудитории и их сценарии.

Это предельно важно, потому что ассортимент определяет задание на проектирование кухни и бара.

К примеру, если главными сценариями посещения является быстрый и недорогой обед, или перекус (концепция тяготеет к фастфуду), ассортимент блюд должен отвечать этим вводным: быть универсальным, популярным и распространенным именно в фастфуде, и таким, чтобы его можно было быстро приготовить и отдать, даже при большой загрузке. Ассортимент напитков в таком случае будет довольно ограничен, и также сделан с учетом быстрой отдачи. К примеру коктейльная карта или крепкий алкоголь задаче фастфуда не соответствуют, и из ассортимента будут исключены.

5. Ритуалы, которые соотносятся с теми или иными сценариями отдыха, важны для проектирования помещения и его оборудования.

Ритуалами я называю все, что нельзя отнести к ассортименту блюд и напитков, — это сервис, досуговые мероприятия для гостей, организация посадочных мест, наличие и тип дополнительных зон (например, детская комната) и многое другое.

Набор ритуалов и соответствующих им особенностей объекта станет заданием для дизайнера и архитектора.

Огромное количество объектов питания закрываются из-за того, что в них не создана экосистема под ожидаемые целевые аудитории. Гостям должно быть удобно!

Например, для сценария отдыха компанией на семейном торжестве потребуются широкое меню (за столом будут люди с разными вкусами), детская комната с няней, удобный детский стульчик, большой стол, полный сервис, красивое поздравление, нейтральная и не слишком громкая музыка.

А для сценария «регулярный семейный отдых» можно предусмотреть детские настольные развлечения (к примеру, раскраски и карандаши), детские позиции в меню, отдельную посуду для детских блюд, воздушные шары, детскую раковину в санузле.

6. Выбор типа заведения, архитектуры помещения и локации зависит от целевых аудиторий и их сценариев.

Представьте целевую аудиторию «туристы» — и локацию на периферии в удалении от туристических объектов.

Или премиальный ресторан в здании с некрасивой архитектурой, невыразительным видом из окон или низкими потолками. Очевидно, что налицо несоответствие локации или помещения главной целевой аудитории.

Какие бывают сценарии отдыха и какие требования они накладывают на заведение питания?

Чтобы заведение было устойчивым, оно должно подходить не менее, чем под 8 разных сценариев отдыха для разных целевых аудиторий. Лучше под 10. И это первое, что нужно сделать, планируя открытие, — записать желаемые целевые аудитории и их сценарии отдыха.

Затем следует расставить приоритеты в целевых аудиториях. Невозможно быть одинаково хорошими для всех, в любом случае у вас будет генератор выручки номер один.

Всех гостей с их сценариями пропишите в таблице в порядке убывания их значимости.

Какие бывают сценарии отдыха?

1) Регулярное питание (рутинные сценарии): завтрак, обед, ужин, перекус, кофе-брейк.

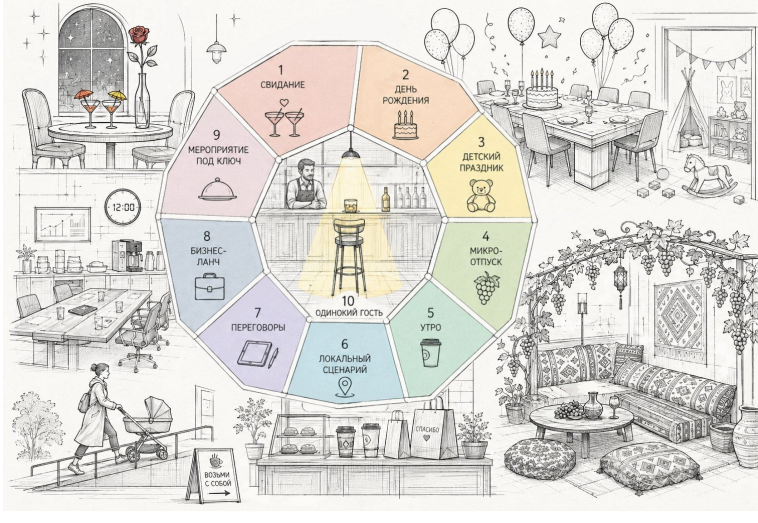
2) Социальные и эмоциональные сценарии: встреча с друзьями, свидание, семейный визит с детьми, туристический визит, гастрономический визит, просмотр спортивных и других мероприятий, ожидание, перекус на маршруте.

3) Спонтанные и эмоциональные сценарии: спонтанный визит, стресс-питание.

4) Деловые сценарии: деловая встреча, переговоры, работа вне офиса, коворкинг.

5) Праздничные и специальные события: празднование дня рождения или юбилея, корпоратив (тимбилдинг).

6) Поздние и ночные сценарии: ночная еда после клуба или мероприятия, доставка ночью.



Разберу несколько распространенных вариантов, это поможет лучше представлять, о чем идет речь.

1. День рождения.

Этот абсолютно понятный сценарий отдыха требует определенного оборудования помещения и особого отношения к меню.

— Столики должны быть соответствующего размера, для больших компаний.

— Нужна детская комната для семейных праздников. В идеале обслуживаемая, то есть с няней, тогда гости смогут спокойно отдыхать, не нервничая из-за детей.

— Желательно разнообразное меню для разнородных компаний.

Крепкие и качественные, особенно сетевые заведения, ориентированные на проведение дней рождения, как правило, имеют обширное меню. Его сложно поддерживать, но так заведение попадает в потребности большого количества гостей с разными вкусами, собранных за общим столом.

2. Свидание.

Гостям, пришедшим на свидание, нужно уютное место с долей приватности и с привлекательным видом, чтобы молодой человек мог произвести впечатление на девушку.

Также нужно хорошее алкогольное и коктейльное меню и интересное, эффектное меню блюд, возможно, с необычной подачей.

3. Одинокий человек в очень плохом настроении решил

просто выпить в баре.

Ему нужен барный стул, бармен, который поговорит с ним по душам, алкоголь, и он, скорее всего, не будет ничего есть.

4. Переговоры.

Для этого сценария необходима хорошая трафиковая локация с четкими понятными ориентирами и парковкой. Также должна быть чайная / кофейная карта с хорошими предложениями и серьезными ценами. И не стоит рассчитывать, что у вас будут покупать продукцию кухни, как правило, люди на переговорах еду не заказывают.

5. Бизнес-ланч.

Главное здесь — несложный комплексный обед, который, с одной стороны, должен быть комфортен по цене (гости будут учитывать систематические расходы на питание и экономить каждый рубль), а, с другой стороны, блюда должны периодически меняться, чтобы не наскучить гостям при постоянном посещении. Следует также учитывать комфортное гостям время заказа, подачи, расчета , — основной контингент гостей будет иметь ограничение по времени.

6. Гурманы. Это и категория гостей, и сценарий отдыха.

Это люди, которые специально едут на определенного шеф-повара и хотят получить топовые блюда с отличными ингредиентами в основе, сложным приготовлением и изощ-

ренной подачей.

7. Досуг и веселье. Гостям с таким сценарием важны танцы, песни, знакомства с противоположным полом — и только в дополнение продукция кухни и бара.

В ответ на такой сценарий создаются клубы, караоке и их производные. В клуб людей приводит желание развлечься, испытать эмоции, поэтому все, что эмоции усиливает (яркие подсветки, громкий звук, элементы шоу), предельно важно в концепции клуба.

8. Микро-отпуск.

Аутентичные национальные кафе, передающие местный нехарактерный для домашней локации колорит, фактически приглашают гостей очутиться в микро-отпуске на пару часов, удивить себя экзотическими блюдами и обстановкой. Не случайно самые устойчивые концепции такого типа совпадают с популярными туристическими направлениями (Италия, Грузия, Тайланд, Вьетнам и т.п.)

9. Локальные сценарии.

— Если рядом транспортный узел, то сценарий отдыха может быть такой: провести время, дождаться приезжающего либо подождать свой рейс не на улице, а где-то в тепле. В этом случае важно, чтобы гость имел возможность рассчитаться за заказ мгновенно либо оплатить заказа заранее —

через терминал или через приложение. Нужно также предусмотреть место для багажа гостей.

— В жилом районе гостями могут быть те, кто здесь живет. Например, в дневное время мамы с колясками. Они могут хотеть где-нибудь присесть и побаловать себя кофе с пирожным. Если заведение работает еще и в формате бистро или лавки с кондитерскими изделиями, гостья может приобрести что-то домой.

Для мам с колясками необходимо оборудовать пандус, место для хранения колясок, пеленальный столик. Музыка в заведении при этом не должна быть громкой.

10. Утренние сценарии.

— Утренний кофе.

Для людей, «зависимых от кофе», стоит предусмотреть программу лояльности и удобные стаканы, которые не обжигают руки.

— Завтрак.

Тем, кто с утра не успевает позавтракать, нужно что-то перехватить перед работой. При этом кто-то будет есть на ходу, а кто-то в машине. Это значит, что упаковка должна быть максимально удобной, еда тоже, она не должна крошиться и пачкать руки, одежду человека, салон автомобиля.

Определяя свои целевые аудитории и их сценарии отдыха, проследите, чтобы в вашем списке не было конфликтующих

друг с другом и взаимоисключающих сценариев, и чтобы воронка ЦА не была слишком широкой.

Что такое конфликтующие сценарии и почему воронка целевой аудитории не должна быть слишком широкой?

Конфликтующие сценарии — это такие, которые невозможно организовать в один момент времени в одном пространстве.

Вот примеры не сочетающихся друг с другом сценариев.

Сценарий отдыха с кальянами и сценарий «гурманы». Гостям-гурманам не подойдет, если рядом с ними будут курить кальян, из-за посторонних запахов.

Также отдых с кальянами не может сосуществовать с семейным отдыхом с детьми.

Шумное застолье помешает камерным переговорам. Деликатное свидание будет испорчено любительским караоке.

В случае конфликта сценариев вам придется выбрать среди них один либо разделить конфликтующие между собой сценарии (по временным промежуткам или архитектурно, по разным залам).

Иногда предприниматель делает невероятно широкий охват всевозможных сценариев и целевых аудиторий. Самый яркий пример такого подхода — «люди же все хотят есть».

Слишком широкий охват нередко приводит к краху тех, кто «садится» на большой пешеходный трафик на дорогую

аренду. Заведение открывается на установке «какое-то количество людей в любом случае захочет поесть, зайдет и сделает чек». Порой такое действительно происходит. Но не всегда и не со всеми гостями, — масса людей, на которую вы рассчитываете, неоднородна, у всех свои сценарии отдыха и разные чеки.

Как определить свою приоритетную целевую аудиторию? Разбираемся на примерах

1. Целевая аудитория, которая может стать источником выручки, всегда ярко выражена и у нее ярко выраженная боль (запрос).

Пример. Объект — пекарня-кондитерская.

Аудитория — студенты в вузе. Целевая она? В определенное время, в обед или между парами, — да. Ярко выраженная? Да, каждый сезон с сентября по май она находится в конкретном месте с запросом «поесть».

Но прежде, чем открывать в вузе условную пирожковую, стоит разобраться, насколько целевая аудитория нуждается в закрытии своей потребности. В целом студент нуждается, причем выраженно, в мелкоштучном выпечном изделии между парами. Хотя бы потому, что у него между парами нередко нет времени на столовую, а чтобы съесть пирожок — есть.

Следующий вопрос, есть ли у аудитории возможность закрыть боль где-то еще? Студенты, как правило, не но-

сят с собой еду из дома. Но в вузе может быть столовая. Также, возможно, в учебных корпусах установлено множество вендинговых автоматов, которые способны закрыть запрос ЦА, пусть не булочкой, а шоколадкой. Или кофейня предлагает ассортимент готовых сэндвичей. Так что, прежде чем открывать в данной локации пирожковую, стоит посмотреть, есть ли в студенческой столовой «мелкоштучка», и есть ли то, что может ее заменить.

2. Даже если аудитория явно нуждается в продукте и ей больше негде удовлетворить свою боль, она должна быть способна купить продукт.

Непродуманность этого момента — убийца дорогих форматов в проходных местах, где трафик генерируется остановкой общественного транспорта, пешеходным переходом, станцией метро. Дорогие форматы не могут работать массово на закрытие боли «обед» из-за высокого чека, гостям просто дорого здесь обедать.

Вернемся к примеру с объектом с мелкоштучной выпечкой в вузе.

Если продукция сложная, например круассаны на новозеландском масле, то даже ярко выраженная аудитория с ярко выраженным запросом не сможет купить эту дорогую продукцию. Ценовую политику стоит выбирать под конкретную аудиторию.

Бывает и обратная ситуация. ЦА может купить продук-

цию, но не покупает, потому что для нее это *слишком дешево*.

Если наша условная пекарня расположена в жилом комплексе уровня выше среднего, дешевую продукцию здесь не купят, просто такой продукции богатая целевая аудитория не доверяет и зачастую вообще не признает допустимой для себя.

3. Целевая аудитория — это не одна группа. Чем больше групп ЦА будет выбрано и отработано, тем более качественный получится охват. И в результате — более эффективный бизнес.

Снова возьмем нашу пекарню-кондитерскую: пирожки, круассаны, кофе, хлеб.

Допустим, в этот раз она располагается в спальном районе.

Разберем, как она может работать, начиная с самого утра, и до вечера.

Кто целевая аудитория утром?

Раньше всех «просыпаются» жильцы, которые выгуливают собак. Им скучно гулять просто так, и они берут себе напиток, причем часто в больших стаканах.

Примерно до 10 утра это также служащие (то есть те, кто едет на работу ко времени), которые не успели позавтракать или позавтракали, но им нужен кофе. Первые закрывают свою боль напитком (кофе или чай) и мелкоштуч-

ным мучным изделием, или только изделием, без напитка, чтобы есть на ходу или в машине. Вторым нужен кофе навынос. Те и другие должны быстро зайти в заведение, купить, что им надо, и уйти. Многие из них будут это делать регулярно, особенно если сделать это для них выгодным при помощи программы лояльности (пресловутый 6-й кофе в подарок).

Следующие утренние гости — служащие, которые заранее заботятся о своем обеде и покупают пирожки с собой на работу.

Если в заведении есть посадочные места, ближе к 10 часам приходят те, кому не нужно на работу к конкретному времени и кто не завтракает дома — им неинтересно есть дома. Они завтракают в пекарне и едут на работу. Им нужен другой завтрак, не что-то простое с собой. Им хочется, чтобы для них разогрели сырник или выложили на блюдце с круассаном масло или джем.

Дальше начинается время мам-декретниц с колясками. Они привязаны к своему дому, при этом испытывают потребность в смене обстановки. А также в том, чтобы поднять себе настроение сладким. Если мама выбирает отдых внутри, ей стоит предложить пирожные. Если она берет что-то с собой, это будет, скорей всего, напиток, причем в большом стакане, ей еще долго гулять. И ей должно быть удобно завезти коляску внутрь и расположить ее.

Мамы с детьми в колясках приходят в течение всего дня.

Также как и те, кто покупает выпечку для дома. Чаще всего это возрастные покупатели, неработающие. Они приходят в заведение, задумываясь, чем они порадуют домашних. В зависимости от того, событийный планируется отдых или нет, они могут взять пирожные, торты, пироги, наборы кондитерских изделий, сдобу, печенье на развес. Это люди, которые будут покупать у вас постоянно.

Дальше наступает обеденное время, и приходят другие гости.

Они могут быть случайными — это те, кто оказался в данный момент в спальном районе, или автомобилисты, проезжающие мимо и нашедшие заведение на карте в телефоне. Такие посетители чаще берут что-то мелкоштучное с собой.

Если в спальном районе располагается маленький офисный центр или бизнес-центр, в котором нет своего кафе, работающие в нем придут к вам на ланч. Им потребуется небольшое меню, то есть в ассортимент стоит добавить, как минимум, простые готовые супы на разогрев.

Вечерние гости в крупном спальном районе — самые многочисленные. Это те, что возвращается домой после трудового дня.

Эта группа тоже разделяется на несколько ЦА: кто хочет себя порадовать; кто приехал в гости, и нужно что-то с собой принести; у кого дома событийный отдых; кому нужно что-то взять на ужин; а кто-то покупает в пекар-

нях хлеб, считая, что он вкуснее.

Все, что нужно вечерним посетителям, должно быть отражено в ассортименте пекарни.

Если в вашем списке целевых аудиторий и их сценариев есть событийный отдых, у вас должна быть подарочная упаковка. Если вы обнаружили, что недотянули с событийным отдыхом и подарками, то дотяните к следующему празднику. Если вы предлагаете кофе в больших стаканах тем, кто пьет его во время прогулок, позаботьтесь о манжетах для стаканов или о стаканах 3D.

4. Каждый сезон вносит изменения в целевые аудитории и в сценарии отдыха. Это стоит предусмотреть.

Зимой появятся гости, которые заходят погреться и берут горячие напитки, а если они голодны, то горячие блюда. Они не станут брать разогретую мелкоштучную продукцию для еды на ходу, этого недостаточно. И им нужны посадочные места.

Летом, наоборот, приходят те, кому жарко. Им нужны мороженое, лимонады, холодные кофейные и чайные напитки.

5. Если в локации ожидается большое событие (праздник, например, день города), это вызовет изменение аудитории, соответственно, лучше заранее пересмотреть набор блюд и особенности обслуживания на период события.

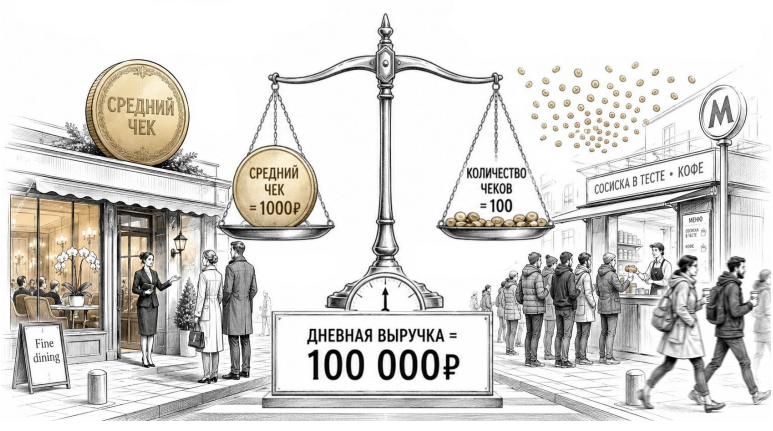
Конечно, все учесть невозможно. Но целевую аудиторию нужно как минимум *отличать, анализировать, фиксировать — и давать под нее продукт и ритуал*. Принцип такой: если вы закрываете какую-то боль систематически по комфортной для ЦА цене, ЦА откликается. Людей тянет в те объекты питания, где они нашли, что искали.

Что нужно знать о чеках?

Индикаторы того, как реагируют гости на *ваш*оффер, на *вашу*концепцию, — **средний чек**и **количество чеков**. Это два основных, ключевых показателя как на старте, как и при эксплуатации объекта.

Средний чек умноженный на количество чеков за день дает дневную выручку. Постоянный анализ среднего чека, количества чеков, и изменений в них принципиально важны.

Средний чек — это отклик на продукт рублем. Даже незначительное изменение среднего чека существенно отражается на выручке.



Изменение среднего чека говорит о том, что у вас происходит что-то с продуктом или с сервисом.

Средний чек зависит от региона, локации, сезона, типа заведения.

Средний чек прямо пропорционален количеству ритуалов (сервис, досуг, окружение, вспомогательные элементы), уровню декора, дизайна, статуса локации и помещения. Качественный интересный декор, за который цепляется глаз (картины, цветы и проработанные декоративные элементы), сложный дизайн и разнородный свет, гардеробщик, хостес, сомелье и так далее — все это увеличивает чек. Причем не только в форматах a la carte, когда гость сел за столик, к нему подошел официант, принял заказ, подал блюдо, рассчитал. В пекарнях с буфетной системой (без обслуживания) детали и

мелочи также работают на средний чек.

Комплименты, когда гостю к кофе дают, к примеру, мини-безе, — тоже способ работы со средним чеком, как и красивая выкладка.

Повлиять на средний чек можно также через тренинги и инструкции для персонала — барменов, раздатчиков, официантов. По сути, официант, бармен, любой контактный персонал — это менеджер по продажам, а гость — «клиент фирмы». Если гостю предлагать что-то дополнительное, вероятность, что он это купит, повышается. Соответственно, средний чек станет выше.

Количество чеков, то есть количество сделок, заключенных в заведении за день, зависит от типа заведения и от локации (насколько локация вообще предполагает большое количество чеков).

Количество чеков зависит также от того, насколько вы «попали» в ЦА.

Повлиять на него можно через маркетинг, но в бизнесе в сфере общепита — весьма и весьма ограниченно.

Система обслуживания в заведении влияет и на количество чеков, и на средний чек. Чем выше уровень системы обслуживания, тем выше средний чек, но ниже возможное количество чеков.

При полном обслуживании a la carte большое количество

чеков невозможно. Причины — нет отдачи с собой как таковой (за исключением небольшого объема продаж в доставку через агрегаторы) и зачастую без очень больших вложений нет возможности сделать большую посадку (в сотни мест) и заполнить ее. Сам по себе сервис при системе полного обслуживания требует времени, и отдых в таких заведениях в целом довольно продолжителен.

При частичном обслуживании, когда человек подошел к стойке, сделал заказ, получил номерок, сел, ему принесли заказ, количество чеков, возможно, выше. Здесь ярче выражена продажа блюд «с собой», реализуется более быстрая обработка заказов. Но средний чек уже ниже.

Буфетная система без обслуживания дает еще большее количество чеков. Человек сделал заказ, получил его и ушел или занял посадочное место на недолгое время.

Средний чек и количество чеков коррелируют друг с другом. В премиум-сегменте средний чек высокий, но количество чеков небольшое. В эконом — большое количество чеков, но они невысокие.

Например, если вы торгуете сосисками в тесте возле метро, у вас будет гигантское количество чеков, но очень маленький средний чек. Если у вас fine dining концепция, средний чек будет выше, но много продать вы не сможете.

При планировании выручки важно отсекать не вполне

адекватные реальности ожидания.

Допустим, вы хотите дневную выручку в 100000 руб. Это означает, что вам нужно иметь, например, средний чек в 1000 руб. и 100 чеков. Действительно ли вы при вашей концепции будете стабильно 365 дней в году иметь 100 гостей, которые принесут по 1000 рублей? Такое может быть. Если вы видите, что в ожиданиях нет неадекватности, можно продолжать.

А если у вас, допустим, пекарня, реален ли средний чек в 1000 руб.? Нет. Значит, нужно, скажем, 200 чеков, а лучше больше. Откуда возьмутся эти 200 чеков? Особенно не в сезон?

Можно посчитать пешеходный поток, и со всей смелостью заложить, например, каждого 10-го пешехода гостем пекарни. Но это, очевидно, слишком оптимистично. Да и на чем основано?

Пригласите на собеседование сотрудника похожего заведения и прямо спросите, сколько чеков у них бывает в день. На эти данные опираться гораздо надежнее, чем на ожидания некой обязательной конверсии с пешеходного трафика.

То есть, когда вы обозначили желаемые средний чек и количество чеков, задайте себе вопрос: адекватно ли это с учетом вашей ЦА?

Ассортиментная матрица и фудкост, как их посчитать? Несколько предостережений

Количество блюд и фудкост (foodcost) — это то, что также необходимо запланировать на этапе создания концепции.

1. Ассортиментная матрица.

Многих нередко тянет сделать ассортиментную матрицу максимально широкой. Считается, что большое количество блюд — это хорошо для гостей, им есть, что выбрать.

Но при этом большое количество блюд в меню — это ряд рисков для заведения и его владельца.

— Количество блюд в меню влияет на количество товарных позиций в закупке, а объемные закупки сложнее учитывать, чем относительно небольшие.

— Всю закупленную разнородную продукцию необходимо использовать и продать, иначе ее придется списать, а это потеря денег.

— Большое количество блюд — это высокая вероятность «стопов». Если вы что-то заявили в меню, и у вас этого нет, гость разочаровывается и уходит.

— Сложный, широкий ассортимент повышает требования к персоналу — как по уровню квалификации, так и по количеству.

Но в то же время слишком малое количество блюд порой просто исключает нужные вам ЦА и сценарии целиком!

Например, представим крупное универсальное кафе, владелец которого — вегетарианец, а также категорический

противник алкоголя. Все блюда и напитки — соответствующие. И вроде бы даже концепция цельная, но аудитория оказывается слишком малочисленной, а о сценарии веселого отдыха компанией вообще можно забыть

Ищите баланс между перспективами закрыть потребности нужных ЦА и рисками, указанными выше. И смело пользуйтесь консультациями шеф-поваров даже на самом раннем этапе. Грамотный повар знает, как сделать несколько блюд из одной и той же заготовки, например. Или как упростить приготовление, чтобы уменьшить штат.

2. Фудкост.

Фудкост — это стоимость продуктовой составляющей в блюде.

Рекомендуется также включать в фудкост и дополнительные расходные материалы, к примеру, упаковку на доставку или одноразовую посуду, пакетики с сахаром к кофе, если гость не оплачивает их отдельно.

Очень частый вопрос: если меню еще не разрабатывалось, какой фудкост можно принять за расчетный?

Расчетный фудкост можно принять за 30%, это самый распространенный показатель. В фастфуде дешевого сегмента фудкост стремится к тому, чтобы быть больше 30%, меньшая наценка компенсируется большими объемами продаж. В ресторанах фудкост может быть ниже даже 20%, по-

тому что помимо блюд они «продают» значительное количество ритуалов, увеличивая добавленную к каждому блюду стоимость.

Фудкост влияет на ценообразование и средний чек, а в результате на рентабельность продаж блюд. Без этого значения невозможно построить расчет окупаемости и финансовую модель всего проекта.

Подробнее о фудкосте как о ключевом показателе себестоимости я буду говорить в главе про меню.

Типы заведений питания: как не ошибиться при выборе?

Выбор типа заведения питания находится на пересечении двух осей, двух множеств — концепции и типа объекта.

Например, концепция — фастфуд, тип объекта — фудкорт в торговом центре. Либо фастфуд — и стационарное помещение на улице, то есть стритфуд. Либо фастфуд в павильоне.

Или концепция — рыбный ресторан, тип объекта — угол в торговом центре.

Концепций существует множество, типов объектов также немало, далее мы еще вернемся к типам объектов и погрузимся в их многообразие. Здесь же хочу указать на несколько ошибок, которые мешают правильно выбрать тип заведения. Все они сводятся к нарушению правила «сначала должна создаваться концепция с анализом целевых аудиторий и

их сценариев отдыха, *а уже потом выбирается тип заведения*и пишется задание на подбор локации и помещения».

Ошибка 1. «Что бы здесь могло быть?»

Заведение «подгоняется» под имеющееся помещение, его тип выбирается вообще без концепции.

Например, у предпринимателя есть помещение в 100 кв.м, и он, не прорабатывая концепцию, не анализируя целевую аудиторию, решает, что в нем неплохо может разместиться крафтовая кофейня.

Ошибка 2. «Только так и только здесь!»

Концепция изначально привязывается к локации и одновременно к субъективному вкусу собственника.

Такое бывает, когда предприниматель изначально хочет пекарню в конкретном районе, без анализа целевой аудитории, без оценки трафика, без изучения конкурентов.

Ошибка 3. «Что-нибудь найдем…»

Помещение подбирается без учета имеющейся концепции.

Например, для концепции крафтового фастфуда берется почти случайное (или просто недорогое) помещение в 300 кв.м в спальном районе, который никогда не обеспечит крафтовый фастфуд нужным объемом трафика.

А вот если будет выбрано, например, помещение в 45 кв.м

в хорошем фудмаркете, то концепция крафтового фастфуда попадет на нужный *тип помещения* и будет выбран удачный *тип заведения*.

Ошибка 4. «Откроем, на что хватит!»

Концепция и тип объекта подбираются под конкретный бюджет, как правило, ограниченный.

Например, создается концепция узкоспециализированной кофейни без другого торгового предложения и под нее берется уголок где-нибудь в холле офиса.

Как продуманная концепция, под которую подобрано именно такое помещение с именно таким трафиком и с именно такими гостями, такой тип заведения имеет право на существование. Но когда концепция собирается изначально в усеченном виде из-за недостатка бюджета с расчетом поместиться в маленьком уголке, какой удастся найти, успех ее можно будет объяснить только везением, как в казино.

Все эти ошибки существенно увеличивают риск запуска нерентабельного бизнеса.

С целевой аудиторией и типом заведения определились, что дальше?

Концепция заведения питания — это не только представление о том, каким будет ваше заведение, это документ, в котором прописаны все ключевые параметры и есть правильно составленное описание объекта.

1. Первым шагом создайте таблицу, в которую внесите следующее:

а) целевые аудитории, выстроенные по приоритету от наивысшего к менее важному;

б) все сценарии отдыха, которые вы планируете закрывать, с разбивкой по сезонам, дням недели, времени суток;

в) что каждой из аудиторий с их сценариями нужно: блюда, напитки, ритуалы, особенности помещения;

г) средний чек на каждый из сценариев отдыха ЦА.

К примеру, у целевой аудитории «молодежь» одни из частых сценариев — «общение» и «создание настроения», а также «перекус». Для первых двух сценариев нужны закуски, в том числе горячие, и напитки, комбо «напиток с закуской», для третьего — возможность взять навынос выпечное изделие или сэндвич, десерт, напиток. В приоритете у этой ЦА быстрота обслуживание, вкусные блюда, приятная атмосфера, удобное размещение. Средний чек для такой ЦА, как правило, невысокий.

2. Вторым шагом, имея перед глазами таблицу, необходимо составить *описание*концепции предприятия.

Например, оно может выглядеть следующим образом:

«Итальянская траттория с лавкой фермерской продукции, с ассортиментом горячих блюд, итальянских супов, хо-

лодных закусок, винной картой, пиццей на вынос. Работает предприятие с 10 утра до 1 часа ночи. Плановый средний чек на 1 человека в дневное время составляет 850 руб. В вечернее время 2500 руб. Система обслуживания в дневное время частичная — расчет у стойки. В вечернее время — система обслуживания a la carte. Присутствует также пешая и маломоторизованная доставка по ограниченному радиусу. Средний чек на доставку 1500 руб.»

3. Третьим шагом нужно ядру, скелету концепции придать оболочку, то есть создать историю вокруг самого объекта, его легенду, продумать яркий образ, который останется в памяти потребителей и будет ассоциироваться с заведением.

Например, «тот самый ресторан, в котором живое дерево посреди зала». Или «ресторан с гигантским аквариумом». Либо «где повар — мишленовский шеф из Китая».

Легенда может быть привязана к истории создания объекта, к местности, к зданию, в котором расположено заведение, к блюдам… К чему угодно. Это может быть история семьи основателя, биография шеф-повара, прошлое дома, в котором находится заведение. Сообщество гостей, их специальный досуг, локальная субкультура также становятся отличным компонентом легенды объекта.

В дальнейшем легенду будут использовать маркетологи.

Возьмем тратторию, о которой уже говорили. За основу легенды можно взять историю итальянской семьи. Почему

именно семьи? Потому что траттория — это формат, когда в ресторане работает вся семья. А каждого члена семьи есть имена, а у всей семьи фамилия. И эта фамилия становится названием заведения, например, «Кальцоне».

В дальнейшем акции и другие возможные активности будут привязываться к истории семьи. Например, в честь дня рождения бабушки Луизы целый месяц вся пицца Луиза может продаваться со скидкой 50%.



Нередко яркий образ, легенду делают центром концепции, но не стоит забывать, что ядром концепции является все же понимание, для кого и для чего объект существует.

Для кого? Для конкретных гостей с конкретными сцена-

риями отдыха.

Для чего? Для получения вами прибыли.

И только когда готовы таблица и описание проекта, можно переходить к следующим этапам, а именно: к проектированию, оценке бюджета, встречам с инвесторами, подбору помещения, ремонту и оснащению этого помещения, найму персонала, маркетинговым мероприятиям — и непосредственно к запуску.

Ошибки при составлении концепции: какие бывают и как их избежать?

Даже зная технологию создания концепции, можно попасть в ловушку типичных ошибок. Вот как их можно систематизировать:

1. «Переидея».

Это предложение очень сложного, экзотического, «сверхнеобычного» продукта.

Иногда кажется, если придумать что-то особенное, чего нет на рынке, не будет и конкурентов, и весь поток гостей будет ваш.

Но реальность такова, что чаще всего предложения на рынке нет, потому что оно рынку особо и не нужно. А не потому, что никто не догадался об интересной идее. .

Например, почему перуанский фастфуд никак не может получить развития в России? Слишком экзотично!

Как избежать этой ошибки?

Опираться прежде всего на четкое понимание того, кто будет у вас покупать — каждый день и каждый час времени работы заведения.

2. «Недоидея».

Это безыскусные объекты без изюминки.

Такие заведения нередко открывают на генераторах трафика с ожиданиями, что люди, которые хотят есть, зайдут и поедят в любом случае.

Но даже там, где трафик обеспечен ТРЦ, вокзалом, станцией метро, необходимо чем-то привлекать внимание гостей.

Пример: Очередной, уже не первый по счету формат фастфуда-шаурмы на трафике. Один сотрудник, «шпага», простенький ассортимент выпечки. «Вам в сырном или обычном?» Да, затрат немного, особенно если сделан совсем утилитарный дизайн и простенькая вывеска, называющая объект в честь продукта. Однако откроется рядом еще одна и две таких же «шаурмы», и они растворятся друг в друге.

Как избежать этой ошибки? Даже самый утилитарный объект можно сделать интересным и запоминающимся, поставить необычный ассортимент, придумать особенный сервис. Выделиться!

3. Моно-идея.

Это рестораны экзотической кухни (индийской, перуанской, аргентинской), веганские заведения, кофейни, которые предлагают только кофе и ничего более. За исключением, пожалуй, Москвы, где кофейни «встают» на генераторах трафика, — и то они, как правило, предлагают помимо кофе простые закуски вроде сэндвичей и что-то сладкое.

У моно-концептов очень узкая целевая аудитория и очень низкая универсальность. Это неминуемо отразится на выручке, а также на возможности перепрофилирования, если оно понадобится.

Как избежать этой ошибки?

Изучить и просчитать целевую аудиторию заранее, а также заранее просчитать возможность изменения концепции заведения, если, допустим, мода на определенную кухню пройдет.

4. Экстремальная экзотика или авторское прочтение блюд как основная идея

Это когда гостю приносят нечто, лишь отдаленно напоминающее то, что он заказал. Удивлять гостей надо, но они все же желательно подавать им то, что ждут, а особенное и неожиданное пусть будет в деталях.

Пример: молекулярная кухня, в которой заказываешь борщ, а тебе приносят лиловый кубик из геля со вкусом борща.

Как избежать этой ошибки?

Не забывать, что в пекарне гости должны увидеть выпечку, а если в кафе домашней кухни они просят борщ, им должны принести (пусть и классно поданный) борщ.

5. Игнорирование конкуренции.

К примеру, если по соседству есть уже четыре бургерных, не стоит открывать пятую в той же локации, даже если вы на 101% уверены, что ваш продукт лучше. Вы просто разделите с ними всех гостей в локации, и каждый получит ⅕ часть возможной выручки.

6. Непродуманность ритуалов, недостаточное к ним внимание, отсутствие ярких элементов, образов, легенды.

Подача блюд, элементы интерьера и дизайна, небольшие комплименты гостям, воздушные шарики с логотипом заведения в форматах для семейного отдыха, визуальное воплощение легенды и тому подобное — все это создает атмосферу, то самое неосязаемое, что привлекает гостей и привязывает их к заведению помимо собственно удовлетворения голода.

Помните, ритуалы и детали, создающие настроение, также увеличивают чек.

Если вы подаете борщ в горячем чугунке с пампушкой и с необычным образом постругганным салом, а рядом чесночок, и сметана не просто сметана, а желтая, фермерская,

гость с радостью отдаст деньги.

Если у вас одноразовая посуда, пусть она будет бумажная необычная, а не самая дешевая тонкая из пластика.

Если вы планируете акцию, привяжите ее к истории или легенде заведения.

7. Создание заведение питания «под себя», на основании преимущественного собственных вкусов, или открытие заведения питания в подарок кому-то (любимой), или просто из желания стать рестоpатором и повысить свой статус в глазах друзей.

Не забывайте, ваш гость — это не вы. Гостю нужно дать то, что хочет именно он и что понравится именно ему.

Желание же «поиграть в ресторатора» чаще всего приводит к раздуванию бюджета и беспредельно долгому сроку окупаемости. Либо к убыткам и закрытию заведения.

8. Создание концепции под имеющийся бюджет.

Я уже упоминал эту ошибку в разделе про типы заведений питания.

Запомните, бюджет готовится под концепцию, а не концепция под бюджет! Иначе не избежать либо недостатка средств на реализацию концепции, либо чрезмерного раздувания расходов.

Затратам на запуск будет посвящена следующая глава. Сейчас же кратко скажу, что составлять бюджет на запуск

желательно, основываясь на самых пессимистичных прогнозах. А после прибавить к полученной сумме затрат еще 20% на непредвиденные расходы, а также заложить подушку безопасности в размере полного покрытия издержек объекта на срок не менее полугода его работы после запуска (как если бы вы открылись – и полгода к вам не пришел ни один гость). Хватает денег? Запускайте проект! Нет? Лучше не стоит.

9. И, наконец, создание концепции без погружения в отрасль общественного питания.

Бизнес в сфере питания имеет свою специфику. Если вы 25 лет строили дороги, а теперь хотите открыть ресторан, привлеките партнера, имеющего успешный опыт в ресторанном деле. Или приготовьтесь найти по-настоящему опытного управляющего.

Бонус для читателей

Как создается концепция заведения питания в компании GastroNorma?

Компания GastroNorma создает успешные концепции для объектов питания с 2017 года. При этом в год с GastroNorma открывается в среднем около 150-200 объектов, из них закрывается менее 2% (в том числе с учетом периода пандемии).

Мы подходим к написанию концепций серьезно и профес-

сионально, с учетом того, что отдельные разделы концепции становятся частями бизнес-плана, с которым клиент идет к инвестору.

Прочитайте этот раздел! Он дает полное представление о том, что такое на самом деле концепция заведения питания.

План концепции заведения питания от компании GastroNorma.

1. Описание концепции. Общие положения.

В этом разделе мы кратко указываем главные элементы концепции и отвечаем на основные вопросы:

— Что самое главное в будущем предприятии? Каковы его отличительные

черты?

— Из каких ключевых элементов состоит предприятие?

— На чем основан выбор именно такой концепции?

2. Описание рыночной ниши. Формат предприятия.

Рыночная ниша, говоря фигурально, это место, где вы и ваши потребители гарантированно найдете друг друга. На языке цифр это, ценовой сегмент, формат обслуживание, время выполнения заказа, наличие алкогольной карты и так далее.

Описание рыночной ниши — это ориентир, который бу-

дет полезен в будущем, когда, к примеру, захочется что-то поменять в заведении.

Вот пример описания рыночной ниши из готовой концепции объекта питания, подготовленной компанией GastroNorma.

«Рыночная ниша кафе-пекарни — кафе быстрого питания, кафе-булочные, кафе-кондитерские и кафе-пекарни. Ассортимент этих заведений составляется из хлеба и/или выпечки собственного производства, ограниченного набора закусок, а также десертов и безалкогольных напитков. База карты напитков — кофе «эспрессо» и напитки на его основе. Как правило, в таких заведениях небольшое количество посадочных мест.

Заведения этих сегментов используют следующие общие элементы: яркие витрины и открытая демонстрация продукции; небольшая площадь; функциональный интерьер, информирующий потребителей о продукции и акциях; эргономичная планировка торгового зала,направляющая поток потребителей; быстрое обслуживание из-за прилавка (стойки); одноразовая упаковка и посуда для продажи продукции на вынос».

3. Обзор рынка, основные конкуренты.

В этом разделе мы разбираем тех конкурентов, кто уже давно и успешно работает в той нише, в которую планируется войти, кто делает что-то похожее, и, что немаловажно,

как использовать их опыт на пользу вашего заведения.

4. Описание потребителей (целевой аудитории) и их потребностей.

Хорошо знать своего потребителя — это реалистично представлять его потребности. А значит, иметь основания для удачного **торгового предложения**.

В этом разделе мы рисуем портрет целевой аудитории, выделяем ее ядро и описываем основные потребности, на которые будет ориентироваться будущее заведение.

Также описываем тех, кто не станет целевой аудиторией, на которую ориентирована концепция. Такие гости не будут объектом для маркетинговых действий, для них не нужно предусматривать специфические позиции в меню и ритуалы. А это значит, что снижается нагруженность концепции и ее формат становится более цельным

5. Конкурентные преимущества концепции. УТП.

Чем будущее заведение лучше, чем у конкурентов? Почему потребитель выберет именно вас? Ответ на этот вопрос может состоять из нескольких пунктов, и касается он не только меню.

Именно здесь формулируется **уникальное торговое предложение** заведения.

Со временем его можно скорректировать, главное — оно всегда должно выделять заведение из череды конкурентов.

Но не ради отстройки от них как таковой, а для наиболее удачного удовлетворения потребностей потребителей.

6. Локация, здание, помещение. Планировка и зонирование.

Для большинства концепций локация — решающий момент.

Локация — это зависимость от городского трафика, как пешеходного, так и автомобильного, от наличия генераторов трафика и от графика их работы. Это наличие парковки, что существенно для многих концепций. А также то, как именно посетители попадают в заведение и что они видят из окон.

Зачастую локация обеспечивает первичную рекламу заведению.

Правильно выбранная локация — это еще и возможность предугадать вероятные проблемы, от возможных перебоев с энергоснабжением до нежелательных конфликтов с жильцами.

Также немаловажно учитывать, с кем заведение будет соседствовать, с кем можно наладить полезные связи, а каких соседств лучше избегать.

Требования к помещению — это площадь, просматриваемость помещения, высота потолков, наличие достаточных мощностей, вентиляционных шахт и множество других показателей. Для каждой концепции свой набор. Подробно о каждом из этих показателей я расскажу в отдельной части

книги, полностью посвященной помещениям и тому, как их правильно выбирать.

Для каждой концепции существуют как минимально возможные, так и максимально разумные площади, в которых есть смысл размещать тот или иной бизнес.

Мы составляем список требований к помещению, основываясь на портрете целевой аудитории, сценариях поведения посетителей, понимании меню и барной карты, необходимого оборудования, предполагаемого штата сотрудников и других показателей.

Мы также рекомендуем сначала сделать пилотные технологический и дизайн-проект, в которых будут определены основные характеристики помещения, и уже в дальнейшем адаптировать их к найденному по этим параметрам помещению.

7. Средний чек. Система обслуживания. Оборачиваемость посадочного места. Посещаемость, режим работы.

В этом разделе собраны основные элементы финансовой модели объекта.

Средний чек — первый ключевой элемент. Обычно под средним чеком подразумевается простой итог деления выручки на количество посетителей. Для построения финансовой модели заведения питания мы рекомендуем усложнить это понятие и принять во внимание то, как размер среднего

чека колеблется в зависимости от времени суток и дня недели для разных категорий гостей.

Второй важнейший элемент финансовой модели — время, за какое продукция кухни и бара попадает к гостю. В зависимости от концепции этот элемент может быть и важным ритуалом, и технической задачей (вопросом организации сервиса).

Третий элемент — оборачиваемость посадочного места. Именно этот параметр вместе с количеством мест определяет итоговое количество чеков.

Мы можем просчитать, в какие часы заведение будет наиболее популярно у целевой аудитории. Это важно понимать, чтобы грамотно строить работу всех подразделений предприятия. Также расчет заполняемости заведения важен для точности финансовых прогнозов.

В этом разделе мы обосновываем представления о том, в какие часы будут идти наиболее интенсивные продажи.

Оборачиваемость места также тесно связана с типом обслуживания.

Допустим, при высокой оборачиваемости не подойдет система обслуживания с официантами, — сервис заметно замедлит процесс.

Этот пример говорит о том, как важно балансировать между собой все ключевые статистики и все элементы концепции.

8. Штат. Фонд оплаты труда.

В этом разделе мы описываем, сколько и каких сотрудников потребуется для эффективной работы предприятия. Мы основываемся на режиме работы предприятия, просчитанной предполагаемой посещаемости, технологических процессах.

Здесь могут быть указаны размер штата, различные позиции в штате, состав смен и другие детали.

Также мы даем рекомендации, как лучшим образом подготовить персонал для эффективной работы в заведении с его системой обслуживания и с его технологическими процессами.

9. Юридические аспекты.

Здесь указывается организационно-правовая форма предприятия и *список разрешительных документов*, необходимых для открытия заведения.

10. Финансы.

В этом разделе мы прописываем следующее:

— Список основных статей капитальных затрат. С этим списком полезно сверяться на стадии формирования сметы и при составлении плана запуска объекта.

— Основные статьи текущих затрат будущего предприятия.

— Расчет себестоимости и прибыли предприятия, а также

ожидаемый процент рентабельности.

Этот раздел войдет в расчет окупаемости, который потом станет главной частью вашего бизнес-плана.

11. Меню: рекомендуемая структура и основные элементы.

Если будущее заведение целиком основано на особенностях кулинарии и технологии, то этот раздел – самый важный. Но даже если для концепции меню не первостепенно, нужно грамотно выстроить товарное предложение. Именно на основе товарного предложения создается технологический проект и подбирается оборудование.

В каждом меню есть то, что больше всего привлекает внимание и запоминается, а есть то, что приносит больше всего прибыли, и не всегда это одни и те же блюда. Это также необходимо просчитать.

Определившись с меню блюд, мы также обозначаем раздел напитков и рекомендуем наиболее удачные решения как для алкогольного, так и для безалкогольного разделов меню бара.

Наличие или отсутствие алкоголя — принципиальное важное решение, оно существенно влияет на финансовую модель предприятия. От наличия алкоголя напрямую зависит, сколько времени гости проводят в заведении, какой устанавливается режим работы, какие появляются требования к торговым и складским площадям. От того, как сделан

раздел напитков в заведении, зависит также размер среднего чека.

Удачная сочетаемость блюд и напитков – одна из гарантий того, что концепция будет хорошо работать, радовать гостей, запоминаться, а значит приносить прибыль.

12. Новинки и сезонные предложения: ротация блюд и напитков.

Не всякая концепция требует регулярных ротаций в меню, но есть случаи, когда они необходимы. В этом разделе мы определяем, как вносить изменения в меню без потери узнаваемости заведения и без риска изменить концепцию, как вводить сезонные предложения, какие еще могут возникнуть причины редактировать меню и барную карту.

13. Особенности производственного процесса.

Правильное планирование технологических процессов — это возможность удачно рассчитать полезную площадь и эффективно вложить средства именно в то оборудование, что лучше всего подходит концепции.

Корректно составленный технологический проект — это также гарантия эффективной работы основных узлов предприятия.

А для ряда концепций именно технологии — основа для УТП.

14. Рекомендуемые элементы бренда.

а) Ценности бренда.

Бренд — это собственное, запоминающееся, характерное лицо заведения. Это то, что придает заведению ценность в глазах гостей помимо хорошей кухни или напитков. Основной принцип — надо быть не только вкуснее и качественнее конкурентов, надо быть интереснее.

Основываясь на описании концепции, знании конкурентов, понимании целевой аудитории, на типе заведения и товарном предложении, мы можем рекомендовать, на чем стоит сосредоточиться, чтобы заведение стало незабываемым.

Дополнительно мы упоминаем ошибки, которых стоит избегать, выстраивая бренд.

б) Характер и язык бренда.

Мы составляем рекомендации, как общаться с целевой аудиторией в меню, в рекламе, в социальных сетях, а также как персоналу общаться с посетителями.

в) Визуал бренда: рекомендации по интерьеру и брендбуку.

Интерьер — одна из основных составляющих потребительского опыта. Кроме того, интерьер должен сочетаться с остальными элементами концепции и не должен мешать гостю. Мы рекомендуем цветовую гамму и другие элементы визуальной стороны бренда. А также указываем, что работа дизайнера, имеющего опыт реализации проектов в общепите, чрезвычайно важна.

г) Рекомендации по неймингу.

Выбор имени для заведения — непростой процесс. Название заведения должно эффективно работать на концепцию. А значит, не столько нравиться, сколько впечатлять, запоминаться — и приводить нужных посетителей.

д) Персонал: рекомендации.

В большинстве концепций персонал играет ключевую роль, влияет на все основные процессы в предприятии. В этом разделе мы даем рекомендаций по тому, как обучить персонал быть лояльным, эффективно продавать и ценить свою работу в рамках концепции заведения, как предотвратить текучку персонала.

15. Маркетинг и реклама.

Составление маркетингового плана и рекламная политика — задача, которая требует глубокого погружения как в жизнь города и района, в котором открывается заведение, так и во внутреннюю жизнь заведения. В этом разделе мы в первую очередь перечисляем стратегии, которые на опыте зарекомендовали себя как эффективные. А также называем то, что не рекомендуется использовать в рекламе заведения общепита, так как оно не принесет пользы.

16. SWOT-анализ. Анализ рисков и путей их минимизации.

Любой бизнес должен понимать свои сильные и слабые

стороны, не пропускать возможности для развития и следить за потенциальными угрозами.

SWOT-анализ определяетвнутренние и внешние факторы, влияющие на перспективы проекта: его сильные и слабые стороны, внешние возможности для развития и угрозы.

Например, сильными сторонами проекта могут быть популярность продукта и его качество, возможность удачного выбора локации и даже увлеченность команды, а его слабыми сторонами — длительное время на развитие, неизвестность бренда, нехватка профессиональных кадров.

Наиболее существенные факторы риска для бизнеса в сфере питания в России едины для всех объектов, — это рост стоимости сырья и колебания его качества, недостаток профессиональных кадров; рост конкуренции, ужесточение правил торговли, нестабильность экономики. К ним добавляются риски, связанные с конкретным регионом или конкретной концепцией.

Как можно минимизировать риски? В целом и в общем через изучение целевой аудитории, ее сценариев отдыха, понимание ее объема; через активную рекламу и программы лояльности; через работу поставщиками и постоянный контроль качества; через изучение потребителей и корректировки предложения; через расширение каналов сбыта. Но для конкретного объекта могут быть выработаны отдельные рекомендации.

17. Основные этапы реализации проекта.

Шаги по реализации проекта, которым мы рекомендуем следовать вне зависимости от того, какая получилась концепция. В отличие от распространенной практики сначала найти помещение, затем, уже имея обязательства аренды, срочно пытаться что-то спроектировать, вообще не имея концепции, мы предлагаем иную схему:


Анализ рынка
Концепция
Пилотный проект
(ТХ и дизайн-проект на виртуальном помещении заданной площади)
Бизнес-план
Юридические услуги
Подбор помещения
Нейминг, Брендбук
Адаптация пилотного проекта
(привязка к инженерии, АР на конкретной площади)
Инженерные разделы (ОВИК, ВК, ЭОМ, СС, АОПС)
Матрица поставщиков, ассортимент
Покупка мебели, декора, посуды, оборудования
Строительно-монтажные, отделочные работы, подготовка к работе объекта
Управленческий и складской учет, автоматизация
Группа запуска: шеф-повар, шеф-пекарь, бармен, управляющий. Команда объекта
Подбор персонала, обучение
Маркетинг запуска, создание сайта, реклама
ЗАПУСК

Разработкой концепций неспроста занимаются очень малое количество компаний. Легко заметить, насколько создание концепции — непростая задача, в решении которой необходимо учесть множество факторов.

Резюме

Создание концепции — это первый шаг к открытию заведения питания.

На основе концепции вы будете проектировать заведение, то есть готовить технологический, дизайн-проект и комплект инженерных проектов. Под концепцию ищется помещение, закупается оборудование, оформляется зал, подбирается персонал.

Он того, насколько верно прописана концепция, в конечном счете зависит рентабельность вашего бизнеса.



Главный признак верной, работающей, успешной концепции — ее адекватность.

1. Адекватность изменчивым реалиям и набору сценариев отдыха гостей, другими словами, универсальность.

То есть концепция должна быть такой, чтобы при необходимости ее можно было изменить без лишних затрат, особенно в части кухни, оборудования, инженерии, архитектуры.

2. Адекватность трендам.

Наличие конкурентов многими воспринимается как зло, и тогда идут попытки найти некую мега-прорывную идею — такую, какой ни у кого нет. Так появляются экзотические

объекты, которые не живут и года. Между тем, наличие конкуренции говорит о том, что концепт востребован.

3. Адекватность локации.

Следует понимать, что месторасположение оказывает ключевое влияние на концепцию. И будет правильным **сначала**определить концепцию, а **потом**искать локации под нее. Проработанная концепция даст *конкретные*основания для подбора локации. И этих оснований будет множество: от наличия искомых гостей, до размера кухни и нужных киловатт.

4. Адекватность гостям. Их путям перемещения, концентрации, желаниям, их покупательской способности и так далее.

К примеру, когда планируется фаст-фуд с претензией на гастро-бар с достаточно высоким средним чеком, при этом делается упор на пешеходный трафик возле метро, — это мертворожденная концепция, она неадекватна покупательской способности гостей. Исключение — центр Москвы.

5. Адекватность возможностям бюджета.

Легкомыслие, склонность верить в лучшее, надежда на «авось», пренебрежение глубокой проработкой бюджета приводят к плачевным результатам.

Когда бюджет оказывается недостаточным, под финансовый «нож» попадают финальные статьи расходов — декор, озеленение, маркетинг на запуск, стартовый закуп и тому подобное. Это нивелирует всю громадную работу по запуску,

потому что объект по факту оказывается недотягивающим до своей концепции. И затраты, как правило, не окупаются.

Теперь мы можем логично перейти к следующей главе, которая вся будет посвящена бюджету на запуск: тому, как его просчитать и как избежать ошибок, ведущих к потерям. Если у вас есть конкретные вопросы по книге или вы планируете открыть свой объект питания, вы можете написать нам на почту info@gastronorma.ru или воспользоваться куар-кодом:



1.2. Подсчет затрат. Исключаем ошибки в определении цены запуска

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.