

Юлия Леликова

КАК ОТКРЫТЬ ПЕКАРНЮ-КОНДИТЕРСКУЮ

В РЕСТОРАНЕ И БЕЗ НЕГО



Юлия Леликова

**Как открыть пекарню-
кондитерскую. В
ресторане и без него**

«Ресторанные ведомости»

2017

УДК 664.61:658
ББК 65.305.735

Леликова Ю.

Как открыть пекарню-кондитерскую. В ресторане и без него /
Ю. Леликова — «Ресторанные ведомости», 2017

ISBN 978-5-9500149-4-9

Из десяти открывшихся частных пекарен через год на плаву остаются только две-три. Во-первых, за кажущейся простотой и «вечным» потреблением хлеба стоит сложная технологическая основа. Во-вторых, есть ряд типичных ошибок, которые допускают стартаперы при запуске предприятий общественного питания. Книга Юлии Леликовой написана в формате инструкции, и ее необходимо прочитать всем, кто готовится к открытию собственного хлебопекарного проекта, будь то ремесленная пекарня, хлебная лавка при ресторане или производство при торговой сети. Юлия Леликова – практикующий пекарь-технолог предприятий общественного питания. В ее портфолио – открытие множества пекарен, разработка технико-технологических карт для ведущих хлебозаводов России, стажировки по современным направлениям пекарского мастерства в Швейцарии, Испании, Киеве. В книге Юлии приведены и разобраны основные ошибки на этапе запуска и даны идеи, которые помогут увеличить выручку уже действующему предприятию, а также описаны бизнес-кейсы как опытных игроков хлебопекарного рынка, так и новичков, которые на личном примере рассказывают обо всех тонкостях своего бизнеса.

УДК 664.61:658

ББК 65.305.735

ISBN 978-5-9500149-4-9

© Леликова Ю., 2017

© Ресторанные ведомости, 2017

Содержание

Вместо предисловия	6
Современный хлебопекарный рынок России	8
Хлебные бутики эконом-сегмента	10
Бизнес-план. Пачка бумаги или хватит салфетки?	13
Открываем предприятие	21
Выбираем помещение	22
Закключаем договор аренды	26
Потребительский спрос	28
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Юлия Леликова

Как открыть пекарню-кондитерскую. В ресторане и без него

Вместо предисловия

Хлеб – традиционный продукт, он присутствует в рационе каждого россиянина и подсознательно ассоциируется с достатком. Согласитесь, это самый стабильный и прогнозируемый сегмент рынка. Люди ели и будут есть хлеб всегда. Однако общий объем производства хлебобулочных изделий постепенно падает и за последние десять лет понизился с 8 до 6,5 млн тонн в год. А если сравнить с выработкой хлебобулочных изделий в РСФСР 1940 года, то производство упало в два раза при приросте населения на 40 %. Казалось бы, какое отношение эти цифры имеют к небольшой частной пекарне? Эти данные как минимум повод задуматься, ведь изменилась культура потребления массовых сортов хлеба. Дело в том, что на динамику развития рынка хлеба оказывают большое влияние экономические подъемы и кризисы в стране. Снижается уровень доходов населения – растет потребление массовых сортов, повышается уровень дохода – клиент требует большего разнообразия в питании, следовательно, падает среднесуточная норма потребления классических сортов хлеба.

С точки зрения экономической теории хлеб – это неэластичный товар, существенное изменение цены на который не оказывает значительного влияния на спрос. В отличие от той же говядины, которая не является продуктом первой необходимости и легко заменяется более дешевым мясом птицы в случае резкого повышения цены. Чего нельзя сказать о хлебе – у него нет продукта-заменителя. Кроме того, изменилось мировоззрение покупателей. Клиент хочет покупать свежий хлеб здесь и сейчас, рядом с домом и без особых усилий. На смену классическим заводским сортам приходит ремесленный хлеб. На рынке появляется новая модель бизнеса – частная ремесленническая пекарня или хлебная лавка при ресторане. О том, что частная пекарня – это тренд последних лет и они находятся на пике своей популярности, говорится много. Я с этим не соглашусь. По моим расчетам, расцвет частных пекарен наступит лет через пятнадцать.

Почему же сегодня не пик ремесленнических пекарен? Чтобы ответить на этот вопрос, дадим немного истории. Хлебное дело в России существовало всегда. Согласно переписи 1638 года в Москве было 2368 ремесленников, из которых 52 выпекали хлеб, 43 – пряники, 50 – просвирки и еще 28 – другие хлебобулочные изделия. Это каждый девятый ремесленник. К середине XIX века расклад сил изменился, появились первые крупные предприятия, которые начали вытеснять ремесленников. Например, фирма Филипповых в одной только Москве имела шестнадцать булочных и пекарен, шесть филиалов в других городах и производила широкий ассортимент изделий, которым не могли похвастаться простые ремесленники. Но после Октябрьской революции и Гражданской войны в России уцелела лишь малая часть предприятий, а ремесленников вообще не осталось. Народ же просил хлеба, стране грозил голод и, как следствие, бунты. Маленькие кустарные производства не могли соблюдать санитарные требования и обеспечить необходимый объем производства. Началось становление современной отечественной хлебопекарной промышленности, появились первые механизированные заводы, которых в 1940 году в СССР стало свыше восьмисот. Произошла национализация частных пекарен и мелких предприятий за счет полной загрузки более крупных.

Если в России и странах бывшего Советского Союза были созданы промышленные хлебопекарные производства с мощными монолиниями, то в Европе ситуация развивалась иначе.

В западноевропейских странах основу рынка составляли, и часто до сих пор составляют, малые пекарни. Для сравнения, сегодня в России свыше 75 % хлебобулочных изделий производится на крупных предприятиях и хлебозаводах, доля частных пекарен на рынке всего 14 %. Самой развитой в этой сфере на сегодня остается Италия, где процент малых предприятий равен 54, а во Франции – 48.

Представленные выше цифры лишней раз подтверждают тот факт, что в России есть все предпосылки для создания и развития данного сегмента. А отсутствие рабочей хлебной франшизы на рынке делает этот сегмент еще и привлекательным для предпринимателей, желающих построить большую сеть. Однако выпечка хлеба – один из самых сложных видов пищевого производства. Определение объема выработки, загрузка предприятия, поиск сырья, подбор персонала и построение технологических линий – это лишь малая часть проблем, с которыми придется столкнуться руководителю на этапе подготовки и запуска. Как и любой бизнес, производство хлебобулочных изделий должно быть просчитано до мелочей. Нельзя прийти в этот бизнес, проснувшись однажды утром и обнаружив за завтраком, что в вашем городе нет вкусных круассанов. Надо как минимум задать себе вопрос, почему их нет.

Меня как технолога предприятий общественного питания всегда интересовала статистика. Я ее вела сама, собирала и выискивала интересующие данные в проверенных источниках. К ней неоднократно буду апеллировать в книге. Так, из десяти открывшихся ремесленных пекарен через год остаются на плаву только две-три. С чем это связано? Во-первых, с притягательностью подобного бизнеса: под кажущейся простотой и вечным потреблением хлеба лежит сложная технологическая основа. Во-вторых, есть ряд типичных ошибок, которые допускают стартаперы при запуске предприятий общественного питания. Эту книгу я постаралась написать в формате инструкции для всех, кто горит идеей открыть собственное хлебопекарное предприятие, будь то ремесленная пекарня, хлебная лавка при ресторане или производство при торговой сети. Я разберу основные ошибки, которых можно избежать на этапе открытия, и озвучу ряд идей, которые помогут увеличить выручку и тем самым заинтересуют действующие предприятия. Приступим.

Современный хлебопекарный рынок России

В настоящее время хлебопекарная отрасль нашей страны представлена следующим образом: лидерами остаются крупные хлебозаводы, они производят примерно 71 % общего объема; пекарни в супермаркетах – 14 % (с тенденцией роста до 20 % к 2019 году), небольшие пекарни – 12 % (с тенденцией роста до 16 % к 2019 году) и прочие – 3 %. Наш рынок можно сравнить только с американским, где на долю промышленного производства приходится около 80 % всего выпускаемого хлеба.

Теперь определимся с терминологией.

Ремесленническая пекарня – это один из видов малых предприятий, производство в них построено на традиционных рецептах с большим вниманием к каждому продукту. Основной вид продукции таких предприятий – свежевыпеченные изделия, то есть созданные с нуля: от замеса до выхода из печи. Если же пекарня работает по технологии довыпечных изделий, по системе полуфабрикатов, то она теряет свой ремесленнический статус. Стоит пояснить, что использование хлебопекарных полуфабрикатов – это не значит плохо. Все зависит от устройства производственной линейки на предприятии.

Подобная грань четко проведена во Франции, где 13 сентября 1993 года правительство Балладюра приняло Хлебный декрет, закрепивший понятие «традиционный французский хлеб» и отделивший ремесленническое производство от массового.

Пекарни при сетевых магазинах и супермаркетах также относятся к малым видам предприятий. В 90 % случаев они работают именно по ускоренной системе, с использованием полуфабрикатов и готовых решений, которые позволяют выпекать хлеб 3–4 раза в рамках одной смены и наращивать объем готовой продукции. Несмотря на схожесть с малыми предприятиями, они кардинально отличаются от ремесленнических пекарен. В основе их бизнес-модели лежит другая задача – удовлетворение желания потребителя приобретать всю продуктовую корзину в одном месте, выпускаемые ими сорта больше рассчитаны на массового потребителя, а не на удовлетворение изысканного вкуса.

Хлебозавод – промышленное предприятие с высоким уровнем механизации, массово выпускающее хлебобулочные и мучные кондитерские изделия. Основным показателем хлебозавода – суточная мощность выпуска продукции. Крупными считаются предприятия, выпускающие более 100 тонн готовой продукции в сутки, до 30 тонн – малыми. Их главная задача – выпуск массовых сортов хлеба как социально значимого товара для обеспечения потребностей населения.

В России можно условно выделить традиционные и нетрадиционные сорта хлебобулочных изделий. К традиционным относятся массовые сорта хлеба, выпекаемые по рецептурам советской школы хлебопечения, к нетрадиционным – изделия, изготовленные по оригинальным рецептурам, и национальные сорта хлеба. Сегодня доля производства традиционных сортов хлеба в России составляет 90 % от общего объема выпускаемой хлебопекарной продукции.

Стоит отметить и тот факт, что современный рынок диктует жесткие правила для производителей. Чтобы быть успешным, нужно предлагать потребителю широкий ассортимент изделий и следовать последним трендам. Наиболее устойчивой с экономической точки зрения останется модель, сочетающая собственную розницу и оптовых клиентов. Среди новых рынков производства хлебопекарной продукции я бы выделила рынок полуфабрикатов для гамбургеров и других изделий fast food. Согласно оценкам экспертов, в ближайшее время ожидается активный рост рынка, который в первую очередь связан с развитием fast food и street food, а также отсутствием конкуренции среди производителей основ под бутерброды (таблица 1).

Таблица 1. Плюсы и минусы разных видов хлебобулочных предприятий

	Хлебозавод	Пекарня при супермаркете	Ремесленническая пекарня
Плюсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкие цены на сырье и, как следствие, низкий Food Cost*. 2. Высокий уровень механизации и, как следствие, низкий Labour Cost**. 3. Высокий контроль качества поступающего на производство сырья (наличие лаборатории). 4. Стабильность качества выпускаемой продукции. 5. Возможность выполнять крупные государственные заказы. 6. Доступность дешевых финансовых инструментов (кредит, лизинг и т.п.). 7. Наличие собственной розницы и оптовых клиентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий качественный трафик (клиент приходит с желанием приобрести всю продуктовую корзину в одном месте). 2. Разнообразие ассортимента. 3. Гибкое производство и, как следствие, возможность быстрее реагировать на потребности клиентов. 4. Высокий контроль качества поступающего на производство сырья. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий порог входа. 2. Близость к потребителю, возможность приобрести продукцию рядом с домом. 3. Разнообразие ассортимента. 4. Гибкое производство и, как следствие, возможность быстрее реагировать на потребности клиентов. 5. Возможность следовать трендам. 6. Возможность производства продукции VIP-класса.

Минусы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консерватизм в ассортименте. 2. Недостаточная гибкость, сложный процесс внедрения новых типов продукции. 3. Сложный и дорогостоящий процесс модернизации оборудования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие возможности работать на оптовых покупателей извне. 2. Работа по ускоренным способам тестоведения. 3. Конкуренция с хлебными производителями других марок внутри магазина. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Узкие каналы сбыта, работа на монопотребителя. 2. Нестабильное качество выпекаемой продукции. 3. Сложности в привлечении инвестиций. 4. Сложности в привлечении и удержании высококвалифицированного персонала на этапе стартапа.
--------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Примечания

* Food Cost – себестоимость продукта по сырьевому набору и упаковке.

** Labour Cost – фонд оплаты труда на единицу продукции.

Хлебные бутики эконом-сегмента

«Хочешь быть богатым – работай для бедных». Утверждение, которое легко ложится в основу любой бизнес-идеи, не прошло и мимо частных пекарен. Появился новый тип модели – хлебные бутики эконом-класса. Они наиболее устойчивы к реалиям экономики, отвечают современным требованиям потребителя и позволяют создать у клиента ощущение престижности совершаемой покупки при низком чеке. Сказать, что я однозначно выступаю против пекарен, работающих в премиум-сегменте, не могу. Просто их тип наиболее подвержен рискам: спрос на такой хлеб сложно прогнозировать, а бизнес требует больших вложений на этапе старта. Поясню. Во-первых, чтобы выпускать хлеб премиального класса, нужно иметь соответствующее оборудование, сырье и высококвалифицированный персонал, а это немалые вложения. Иначе говорить о стабильно высоком качестве продукции нельзя. Ведь чем дороже продукт, тем больше внимания к его качеству со стороны потребителя. Представление о продукте у состоятельного клиента формируется с учетом его возможностей путешествовать по разным странам и провести аналогию с другими производителями в этом сегменте. Тут главный вопрос: сможете ли вы держать соответствующую планку?

Во-вторых, премиальные пекарни тяжело тиражируемы внутри страны из-за разной динамики развития городов.

Именно про частные пекарни, работающие в среднем и эконом-сегменте, мы и будем говорить дальше, взяв за основу идею создания предприятия «три в одном»: производство, точка сбыта (магазин при пекарне) и небольшой кафетерий.

Кейс

Сергей Кириллов

совладелец и идеолог кухмистерской «Профессор Пуф» и ресторации «Одоевский» г. Москва

Я так и не пришел к тому, что на хлебе можно заработать. Но у меня есть знакомые, которые сумели это сделать. В Подмосковье, в семейной пекарне один из них печет хлеб с использованием заквасок и купленных в НИИ хлебной промышленности чистых культур и продает его по 25–30 рублей за буханку. Ему хватает, чтобы прокормить семью. Он настоящий ремесленник: сам закупает муку тоннами, сам ее привозит, сам замешивает тесто (у него большой тестомес), вручную формует заготовки и печет хлеб в большой печи. Думает об открытии своей лавочки, потому что в магазин сдавать не очень выгодно. Но это не бизнес, а лишь способ выживания.

Бизнес подразумевает модель, структуру, вовлечение других людей, определенный уровень доходности. Лично я не вижу, как можно заработать на хлебе, если не переходить на промышленные технологии. Ремесленное хлебопечение может стать бизнесом только в том случае, если оно поддерживается чем-то еще. Например, кухмистерская «Профессор Пуф» держится на трех равноценных составляющих: история России, в том числе история кулинарии, кухня гастрономического уровня с современным подходом и хлеб высокого качества. Хлеб – лишь часть этой модели. Как только я получил предложение привнести свой хлебопекарный опыт в такую концепцию, то сразу согласился.

Мы начинали с производства в промышленной зоне: пекли, готовили, пробовали и... выбрасывали. Так продолжалось до тех пор, пока не научились

делать то, что не стыдно было предложить покупателям. Тогда открыли первую точку «Профессор Пуф» площадью 6 кв. м на Чистых прудах. И только после этого появилось второе заведение – кухмистерская «Профессор Пуф» с полностью оборудованной пекарней.

Формирование ассортимента, выбор места расположения и концепции торговой точки

Мы не ориентируемся на массовый вкус, а стараемся постепенно формировать его у своих гостей, каждый раз предлагая что-то вкусное именно в нашем понимании. Мы делаем только те виды хлебобулочных изделий, которые нравятся мне, постоянно работая над стабильностью качества.

При выборе точки решающую роль играют место, кто приходит, какие заведения вокруг, какие люди – офисные работники или бабушки и мамы с детьми. Вкус бизнесмена никакого значения при этом не имеет. Выбирая место, мы проверили, сколько человек садились за столик в заведении, которое здесь было до нас, средний чек и другие стандартные параметры. Выбор формата определяется публикой вокруг, ее привычками и платежеспособностью. Наше заведение называется кухмистерской, и уже это позиционирует его как заведение для среднего класса: невысокие цены при высоком качестве продуктов, но без изысков. Второе заведение называется ресторация «Одоевский». В нем чуть больше столы, чуть свободнее и удобнее кресла, более изысканная сервировка, больше внимания к бару. Хлеб в основном привозим из кухмистерской, но на месте выпекаем изделия, разработанные специально для ресторации. Однако полноценной пекарни с квалифицированными пекарями здесь не будет.

Третье место в нашей сети займет также кухмистерская, но планируется расположить ее в спальном районе, поэтому она будет отличаться от «Профессора Пуфа», расположенного напротив Пушкинского музея. Там мамы с детьми, бабушки, так что будем на месте печь хлеб, обустроим комнату для детских игр. Для этого заведения мы придумали особые изделия, похожие на пиццу, но на русский лад – ляпуны. Все дети любят пиццу, вот и будем воспитывать в них вкус к русской еде через возможность попробовать блюдо знакомой формы, но нового содержания.

Кадры

У нас нет ни одного пекаря, который пришел и сказал: «Я пекарь и готов приступить к работе». Люди с записью «пекарь» в трудовой книжке не соответствуют моим требованиям. Если пекарь не делает так, как я хочу, и не в состоянии этому научиться, значит, он не может у нас работать. Поэтому в нашей кухмистерской трудятся только те люди, которых научил я. Переучивать пекаря с производства бесполезно. Пекарь – страшно сложная профессия, где выживают лишь трудоголики: двенадцать часов, как юла, на ногах в ежедневном непрерывном режиме. Но у нас еще и интересно работать – всегда придумываем что-то новое. Поэтому у нас работают в основном трудоголики-энтузиасты. Если работа не вызывает у пекаря эмоций, он деградирует, поэтому нужен ежедневный контроль. Очень мало людей, способных держать планку на заданном высоком уровне без постоянных внешних раздражителей: плеточки, пряничка...

Ценообразование

Мы не позиционировали кухмистерскую «Профессор Пуф» как булочную, но мы продаем хлеб по ценам, которые говорят о нем как о продукте с высокой долей ручного труда. Он не дешевый, но и не запредельно дорогой и не рассчитан на массового покупателя.

А вот в кухмистерской в спальном районе мы планируем организовать все так, чтобы любой житель мог зайти и купить разный хлеб, не смутившись ни названием заведения, ни ценой хлеба. Для этого придется перейти на более технологичные процессы. Это будет хлеб высокого качества, не совсем ремесленный, но еще и не заводской.

Перспективы развития

Хлеб – демонстрация нашей компетенции в области хлебопечения, но ни в одном заведении мы не развиваем хлебное направление как основное. Возможно, придем к созданию пекарни с булочной при ней – будем печь и продавать много разнообразного хлеба хорошего качества по невысоким ценам. Для этого нужно, чтобы больше людей узнали о «Профессоре Пуфе», могли соразмерить качество, которое мы предлагаем, с ценой, и тогда придет более или менее массовый покупатель. Но мы – молодая сеть, которой нужно время для развития. Мы тиражируем не формат, а идею, концепцию слияния истории, гастрономии и хлеба. А воплощаться она может в разных форматах.

Перспективы развития просто ремесленной пекарни я вижу только с выходом на промышленные объемы, а чем больше используются технологии, тем меньше ремесла. И настоящий доход появится, когда речь пойдет о тоннах в день. В этом случае я буду не пекарь, а менеджер, управляющий процессом. Настоящий ремесленный пекарь все делает сам – от выбора ингредиентов до продажи. К сожалению, у нас нет культуры ремесленного хлебопечения, нет впитанного с молоком матери понимания стандартов качества, нет заданной планки и контроля качества со стороны государства: кто хочет, тот этим и занимается. И зачастую это люди, у которых нет вкуса, но есть другие таланты – знание основ маркетинга, громкоголосость...

Возрождать ремесленный хлеб станут, скорее всего, домашние пекари: многие из них поняли суть хлеба, при этом на них не давят ни план, ни выручка, ни средний чек. И если произойдет счастливая встреча такого увлеченного пекаря с человеком бизнеса, может получиться очень интересный с коммерческой точки зрения проект, где хлеб «пойдет паровозом». Хлеб – неблагодарный продукт в том плане, что знать и уметь нужно очень много, а продавать приходится непременно дешево. Поэтому ремесленный хлеб будут печь только энтузиасты, которым удалось совместить свое желание печь настоящий хлеб с какой-либо бизнес-концепцией. И такой хлеб никогда не станет массовым продуктом.

Бизнес-план. Пачка бумаги или хватит салфетки?

С чего начать? Этот вопрос рано или поздно задает себе любой предприниматель – от новичка-стартапера до гуру бизнеса. Конечно, с бизнес-плана. Именно он помогает выстроить четкий план действий, разбить маршрут на этапы и определить горизонты возврата инвестиций. Хороший бизнес-план содержит три варианта развития проекта: оптимистичный, консервативный (наиболее реальный) и пессимистический. Но никак не один. Самая частая ошибка большинства начинающих предпринимателей – излишняя переоценка перспектив развития. Опыт в выбранной сфере и позитивная рыночная конъюнктура не могут рассматриваться в качестве достаточной базы для долгосрочного успеха. В основе развития – анализ рисков, минимизация издержек и понимание отраслевой специфики. Проще говоря, бизнес-план для вас – это детально прописанная дорожная карта, бизнес-план для инвестора – ответ на вопрос, нужно ли финансировать проект или сразу отправить его в мусорку.

Профессионально составленный бизнес-план говорит о серьезности ваших намерений и многократно повышает ваши шансы на получение инвестиций.

И если вы решили идти до конца и запускать свое предприятие, забудьте о выражениях «здесь такого нет», «это популярно», «частные пекарни работают», «их много открывается, и все зарабатывают». Отпустите эмоции, больше анализа. Вера в чудеса в бизнесе неуместна, да и сами чудеса, как правило, улетучиваются при рассмотрении через призму статистики. Нам в помощь экономисты разработали классическую структуру написания бизнес-плана, которая включает в себя десять пунктов. Коротко остановлюсь на каждом.

Избегайте формального и поверхностного отношения к бизнес-плану. Каждый пункт должен сопровождаться аналитическими комментариями. Чем больше вы погружаетесь в специфику и детали проекта при написании, тем меньше финансовых и организационных ошибок вы допустите впоследствии.

1. Краткое резюме проекта

Своего рода квинтэссенция основных посылов и расчетов. Это первое, что читает инвестор. И от того, как оно написано, зависит, согласится он изучить ваш план до конца или забракует на первом же предложении. Четко обозначьте суть и основные цели проекта, финансовые перспективы и важные показатели. Например, источники финансирования данного проекта, объем капитальных вложений на реализацию проекта, общую прибыль (доходность) за конкретный период, срок окупаемости, объем денежных средств на конец первого года функционирования предприятия, рентабельность, чистый дисконтированный доход.

2. Юридические вопросы

Организационно-правовая форма компании. Этапы получения разрешительной документации. Например, концепция вашей пекарни подразумевает небольшое кафе, где посетители могут заказать бокал вина. Встает вопрос о получении лицензии на продажу алкогольной продукции.

3. Маркетинговое исследование

Анализ существующей рыночной ситуации и прогноз развития рынка. Вы должны не просто привести сухую статистику, а аргументированно доказать жизнеспособность проекта в существующих экономических реалиях. Используйте такие показатели, как темп роста дан-

ного сектора и перспективы его развития, приведите динамику продаж продукции, аналогичной вашей, за последний год, дайте исчерпывающий анализ конкурентов и опишите их перспективы на данном рынке.

4. Концепция проекта

Это не просто идея и суть проекта, это отражение подготовленности вашего проекта, его жизнеспособность и уникальность на рынке. При подготовке концепции вы должны ответить на два главных вопроса.

- В чем заключается главная цель проекта, какие задачи необходимо решить для ее достижения?
- С какими преградами придется столкнуться предприятию для достижения цели и как их обойти?

Проведите SWOT-анализ – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. По результатам анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения. Согласитесь, в профессиональном бизнес-плане предприятия не может не быть слабых сторон, иначе это переоценка перспектив и необоснованная самоуверенность. Я лично такие бизнес-планы сразу отбраковываю и не читаю.

Немного о том, как провести SWOT-анализ. В его основе лежит изучение двух факторов: внутреннего, касающегося деятельности предприятия, и внешнего, на который компания повлиять и изменить его не может (таблица 2).

Таблица 2. Пример SWOT-анализа

Внутренняя среда	Внешняя среда
Сильные стороны (Strengths)	Возможности (Opportunities)
1. 2. ...	1. 2. ...
Слабые стороны (Weaknesses)	Угрозы (Threats)
1. 2. ...	1. 2. ...

Оценка сильных и слабых сторон проводится по следующим параметрам:

- уникальность предложения на рынке;
- уровень технического оснащения предприятия;
- уровень квалификации и профессионализм работников;
- четкость построения бизнес-процессов (куда бежать, что делать);
- финансы и доступ к инвестициям;
- продуманность маркетинговой политики;
- возможность управления и минимизация издержек.

При проведении SWOT-анализа активно и широко изучайте конкурентную среду, чтобы составить более точную картину. Избегайте субъективности. Рынок диктует свои правила и может как согласиться, так и не согласиться с вашим мнением. Говорите с потенциальным потребителем. Спросите его, считает ли он ваш продукт уникальным, нужен ли ему данный продукт. Старайтесь использовать мнение как можно большего количества людей. Чем больше выборка, тем точнее исследование.

В основе оценки возможностей и угроз лежат параметры:

- темпы рыночного роста, увеличение и снижение спроса на изделия;
- уровень конкуренции и перспективы ее развития, ведь отсутствие конкурентов сегодня не значит их отсутствие завтра;
- политическая обстановка в регионе и непосредственно в вашем городе;
- особенности законодательства;
- особенности отраслевой специфики: нормы и положения; вы на них повлиять не в силах, а они на вас могут, например, на приостановку вашей деятельности;
- особенности платежеспособности потребителя.

5. Маркетинговая стратегия

Проанализируйте вашего потребителя и выявите его предпочтения. Опишите ценовую и рекламную политику.

6. Инвестиционный этап

Он представляется в виде плана-графика с описанием необходимого объема инвестиций на каждую отдельную позицию во временном интервале и включает:

- получение разрешительной документации;
- затраты на аренду/покупку помещения;
- ремонтные работы (черновые, отделочные, вентиляция, пожарно-охранная сигнализация, установка системы видеонаблюдения и т. д.);
- закупку производственного оборудования;
- закупку торгового и иного оборудования;
- проведение рекламных кампаний.

7. Операционный этап

Включает организационную структуру и определяет систему управления. Он также описывает порядок и объемы операционных расходов, которые несет предприятие в процессе своего функционирования:

- объем коммунальных платежей (электроэнергия, отопление, водоснабжение, телефонная связь и интернет);
- фонд оплаты труда (ФОТ);
- расходы на обслуживание оборудования;
- затраты на расходные материалы;
- стоимость обучения персонала;
- приобретение спецодежды для персонала;
- расходы на прохождение персоналом медицинского осмотра;
- затраты на сопровождение и продвижение сайта.

8. Финансовый этап

В этой части плана происходит расчет всех финансовых показателей на основе информации, полученной при подготовке предыдущих этапов. Стандартным считается представление финансовых расчетов за трехлетний период планирования. Сам этап включает подготовку четырех документов:

- отчета о прибылях и убытках;
- отчета о движении денежных средств (сводная таблица cashflow);
- бюджета налоговых платежей, который включает: режим налогообложения, страховые взносы и налоговые выплаты

в бюджеты всех уровней (НДФЛ, взносы во внебюджетные фонды, налог на прибыль, НДС, УСН, ЕНВД, налог на имущество); при расчете суммы страховых выплат не забудьте спрогнозировать также изменения предельной заработной платы;

- прогнозного баланса на конец каждого года.

9. Оценка эффективности проекта

Часть плана, которая говорит о рентабельности проекта и сроках возврата инвестиций. Это самая интересная и полезная часть бизнес-плана. Поэтому подробно остановлюсь на всех этапах его составления.

Структура операционных расходов

Представьте ее в процентном выражении. Как мы уже выяснили, основными операционными расходами являются: закупка сырья, фонд оплаты труда, аренда, коммунальные платежи, затраты на рекламу и продвижение, налоги. Обычно структура операционных расходов пекарни выглядит следующим образом, плюс-минус пару процентов (рис. 1).



Рис. 1. Пример операционных расходов пекарни

Ставка дисконтирования, Net Present Value (NPV – чистый дисконтированный доход) и срок окупаемости

Ставка дисконтирования, во-первых, применяется для расчета доходности проекта. Например, чтобы инвестор мог понимать процент будущей прибыли. Во-вторых, для получения экспертной оценки о деятельности компании. Ведь получение прибыли не всегда означает достаточную рентабельность. Ставка дисконтирования является прогнозируемой величиной. Минэкономразвития ежегодно публикует прогноз инфляции на ближайшие 5 лет, на основании которого определяется ставка дисконтирования. Для лучшего понимания рассмотрим простой пример. К инвестору приходит предприниматель и просит вложить 1 млн рублей с предложением вернуть инвестиции через два года. Прогноз инфляции на первый и второй годы составляет 10 % (в долях единицы 0,1).

Формула для расчета NPV:

$$NPV = -IC + CF_1/(1 + R)^1 + CF_2/(1 + R)^2 + \dots + CF_n/(1 + R)^n,$$

где IC – инвестируемый капитал; CF – чистая прибыль; R – ставка дисконтирования (в долях единицы); и – номер периода (в нашем случае количество лет с момента инвестирования).

Первый год:

$$500\,000/(1+0,1)^1 = 454\,545$$

Второй год:

$$500\,000/(1+0,1)^2 = 413\,223$$

NPV:

$$- 1\,000\,000 + 454\,545 + 413\,223 = -132\,232$$

Таким образом, ценность проекта при горизонте планирования в два года – отрицательная. Инвестор получит за два года только 867 768 рублей в ценах на момент расчета возврата инвестиций. В абсолютном же выражении он получит 1 млн, просто за этот миллион через два года можно будет купить только то, что сегодня можно купить за 867 000 рублей, следовательно, обещания предпринимателя не совсем верны.

Вторым важным показателем является срок окупаемости проекта – количество временных периодов до того момента, когда NPV станет равен 0.

Для наглядности добавим в наш пример третий год.

Третий год:

$$500\,000/(1+0,1)^3 = 375\,657$$

NPV:

$$- 1\,000\,000 + 454\,545 + 413\,223 + 375\,657 = 243\,425$$

Из примера видно, что NPV стал больше 0, значит, проект окупился и начал приносить прибыль только на третьем году.

При разработке финансовой модели всегда обращайтесь к профессиональным инвестиционным аналитикам, специализирующимся именно на сфере HoReCa. Они смоделируют финансовый прогноз, определят операционные издержки, рассчитают срок возврата инвестиций и определят ценность проекта. А главное, они уберегут вас от неоправданных трот.

10. Анализ рисков и убытков

Основные задачи этой части бизнес-плана – обнаружение потенциальной угрозы, которая может привести к снижению дохода, а также разработка модели поведения компании в случае возникновения этой самой угрозы.

Кадровые

Например, недостаточная квалификация персонала. Чем это опасно? Падением выручки вследствие понижения лояльности клиентов из-за низкого уровня обслуживания, отсутствия стабильного качества изделий, товарного вида и т. д. Как с этим бороться? Осуществлять более тщательный поиск и привлечение необходимых специалистов, создавать конкурентные условия труда, проводить подробные инструктажи по стандартам производства изделий и обслуживания клиентов, организовать выработку четких должностных инструкций, а также систему четкого контроля и поощрения за соблюдение правил.

Риски взаимодействия с поставщиками

Нарушение сроков поставки или поставка некачественного сырья. Чем это опасно, думаю, описывать не стоит, лучше поговорим, как этого избежать. Всегда собирайте информацию о репутации поставщика, фиксируйте в договоре штрафные санкции в случае несвоевременной поставки товара, создайте список запасных поставщиков аналогичной продукции.

Технологические риски

Например, выход из строя производственного оборудования и, как следствие, снижение выручки из-за незапланированного простоя, а также формирование негативного образа компании в глазах клиента. Чтобы минимизировать данный риск, отдавайте предпочтение качественному оборудованию, оформляйте гарантийные обязательства, систематически проводите сервисное обслуживание. Не забудьте провести вводный инструктаж и обучить сотрудников работе на оборудовании (обязательно под роспись). К сожалению, на практике руководство редко уделяет этому вопросу должное внимание, считая, что работники по умолчанию должны уметь пользоваться оборудованием. В итоге уже через 4 месяца оборудование приходит в негодность, а дорогие деревянные столы для разделки теста заливаются подсолнечным маслом и водой, гниют и покрываются плесенью в первую неделю.

Организационные риски

Самый распространенный и неприятный риск – несоблюдение графика работ инвестиционного этапа проекта, который ведет к увеличению срока окупаемости и переносит дату открытия на более позднее время. Поэтому при выборе подрядчика учитывайте его репутацию и опыт в выполнении аналогичных работ. Согласитесь, наивно заказывать дизайн-проект пекарни у тех, кто всегда разрабатывал дизайн-проекты фитнес-клубов. Не забывайте и о гарантиях со стороны подрядчиков, включайте соответствующие пункты в договор. Контролируйте ход и качество выполнения работ. Не лишним будет отнести к организационным рискам и проверку соответствующих контролирующих органов (Роспотребнадзор, Пожарная, Налоговая инспекции и т. д.).

Финансовые риски

К ним относятся сложности с получением кредита и существенное превышение инвестиционного бюджета. Способы управления: разработка убедительного бизнес-плана, запрос кредитов у разных источников и строгий контроль расходования средств.

Рыночные риски

Самые частые из них – усиление конкуренции и снижение выручки вследствие уменьшения спроса. Решение кроется в постоянном мониторинге ценовой политики конкурентов и своевременном проведении периодических маркетинговых мероприятий по стимулированию спроса потребителей, в повышении соотношения уровня качества и стоимости продукта с целью формирования конкурентных преимуществ и повышения ценности продукта для клиента. К рыночным рискам также можно отнести неудачное проведение рекламных кампаний и акций по предоставлению скидок. Поэтому, прежде чем запустить скидку, сначала нужно просчитать экономический эффект от ее предоставления.

В заключение отмечу, что наибольшую угрозу составляют кадровые, организационные и рыночные риски. К ним всегда нужно быть готовым и вести постоянную работу по их минимизации.

Кейс

Юлия Темникова

владелец и идеолог пекарни «Вкусно»

г. Тюмень

Я пришла в хлебопекарное дело без профильного опыта, но у меня был большой опыт государственной службы на уровне областного чиновника. В принципе, я отношусь к категории людей, которые могут организовать любой процесс. Плюс к этому люблю и умею готовить. На тот момент,

когда я обдумывала и вынашивала план пекарни, мне казалось, что это веский аргумент. «Если я могу накормить свою семью быстро и вкусно, почему бы мне не накормить микрорайон и целый город», – думала я. Это первое большое заблуждение, которое толкает сегодня многих стартаперов к открытию пекарни.

Люди думают: «Если я умею что-то хорошо делать на своей кухне, значит, так же хорошо смогу сделать и в общепите». На собственном опыте убедилась, что умения готовить в рамках семьи мало, а бизнес, построенный на таком посыле, является опасной игрушкой. Я знаю многих стартаперов, которые заходили в этот сегмент именно на таком посыле. А потом за неимением средств и знаний быстро сдувались. Это своего рода тупик, возникающий прямо на старте. Хотя все могло бы быть иначе. Начинать этот бизнес нужно, не руководствуясь предположением, что ты отличный кулинар, а экономически просчитывая все шаги. В голове должны быть только чистые отраслевые знания и финансовый план.

Концепция

В основе концепции нашей пекарни лежит решение, что производство должно кормить свои собственные розницы. В настоящий момент у нас три магазина, планируем открывать новые точки. Это решение позволит нам экономить на многих моментах и минимизировать производственные затраты. Сегодня наша пекарня производит классический и общепринятый ассортимент. Хотя на этапе запуска мне, как и многим девочкам, которые насмотрелись красивых фотографий в Инстаграме, начитались историй про удачных кондитеров и хлебопексов, виделся премиум-сегмент. Сейчас я понимаю, что премиум-сегмент – это тяжелая и ответственная работа. Поэтому мы взяли планку ниже – средний плюс. Нам хотелось, чтобы наши изделия были качественными и отличались внешним видом от того, что сегодня представлено на полках в регионе.

Ассортимент

Ассортимент я разрабатывала с привлечением наших городских специалистов. Мы совершили много ошибок – не работали на готовых ТТКашках (техничко-технологических картах), все делали своими руками, продвигаясь шаг за шагом, полтора месяца прорабатывали каждый завиток, булочку и батон. В итоге все равно вышло не так вкусно, как хотелось бы. Плюс возникали вопросы со сроком годности и ежедневными списаниями. На этапе запуска я не могла найти профессионального технолога. Я представляла новый развивающийся проект и могла рассчитывать только на сторонний консалтинг и тех людей, которые именно в этот момент искали работу. Все хорошие специалисты были уже заняты и не соглашались менять работу в стабильном предприятии на стартап. Вследствие этого многое приходилось делать самостоятельно.

В результате мы открылись на той линейке, которая меня не устраивала. И в этом тоже была ошибка. В бизнес нужно заходить с четким пониманием потребителя и его предпочтений. Например, мы думали: «Зачем людям жареная выпечка, пирожки, чебуреки, пончики?» А клиентам это нужно! И на все это есть огромный спрос.

В результате многое пришлось перестраивать прямо в процессе работы.

Кадры

Большая проблема – в кадрах и людях. Она касается всех, начиная с поставщиков оборудования, которые выступают просто продавцами, не делают консалтинга, не анализируют твое заведение, не оказывают консультаций, а просто продают. Так, наши поставщики обанкротились через месяц после открытия, и мы попали в непонятную ситуацию с сервисом и гарантией. Плюс было предложено оборудование, в котором мы не нуждались, но по незнанию приобрели.

Нет молодых специалистов. Они, наверное, существуют в крупных городах, но у нас их нет. Пока я не встретила «звездочку», которую можно было схватить, обучить и растить. Я сотрудничаю со многими учебными заведениями, но достойных людей в них выпускают все меньше.

Перспективы

Сейчас у нас три розничных магазина, планируем запустить четвертый. В моем случае на хлебе мы еще не зарабатываем, основная прибыль идет за счет продажи сдобной «мелкоштучки». Зарабатывать на хлебе можно только через опт. Судите сами. Чтобы выпечь одну буханку ржаного хлеба, нужно около 40 минут, а то и целый час. Противень с пирожками отпекается за 12 минут. Это другая производительность. На семью из четырех человек идет один батон стоимостью 30 рублей или четыре пирожка стоимостью 35 рублей каждый. Простая и понятная арифметика получается.

Открываем предприятие

Когда бизнес-план составлен, инвестиции найдены, приходит время организационных вопросов. Для их решения у вас обязательно должна быть маршрутная карта с четко намеченными промежуточными целями. Вы можете составить ее самостоятельно или воспользоваться приведенной ниже схемой (рис. 2). Мне кажется, что она логична и поможет избежать многих ошибок в процессе запуска.



Рис. 2. Основные этапы при запуске производства

Как видно из схемы, все решает место. Оно определяет потребителя с его платежеспособностью. Опираясь на понимание вкусовых предпочтений клиента, его возраст, пол и достаток, мы можем составить интересный и востребованный ассортимент, подобрать под него оборудование, которое продиктует свои строгие требования на проведение ремонтных работ. Заняться поиском квалифицированного персонала, организовать работу предприятия в тестовом режиме, выявить и устранить недостатки и только после этого открыть двери для посетителей. Теперь остановимся подробнее на каждом этапе.

Выбираем помещение

Успех любого розничного бизнеса базируется на трех китах: место, место и еще раз место, и если ошибиться с его выбором, то любые усилия и бесконечные денежные инвестиции ни к чему хорошему не приведут. В конце концов не придумали пока волшебной палочки, по одному взмаху которой переносилось бы помещение со всем ремонтом, оборудованием и пекарями в более проходное место.

Немного о том, как приходят в нашу бизнес-жизнь помещения. Есть два варианта. Первый – оно вам досталось по наследству, высвободилось из-под другого бизнеса или вы его «прихватизировали» в лихие 90-е. Минус этого варианта: вы можете сколько угодно мечтать и строить планы по чудо-пекарне, но, если результат оценки трафика и функциональности места докажет выгодность открытия цеха по пошиву пуховиков, вам придется смириться. Здесь главное – уметь трезво оценить помещение, без лишних эмоций. В конце концов его всегда можно сдать или продать. Второй вариант – поиск помещения под определенный формат. Ведь сначала идет концепция, а потом помещение. В любом случае оба варианта объединяют анализ и оценка трафика.

Методика оценки трафика

Уж чего-чего, а методик оценки трафика существует предостаточно. Одни советуют отталкиваться от конкурентов, другие – подробно изучить клиента и его платежеспособность, а третьи – провести анализ на потребность. В этой книге я хочу предложить свой вариант, который был неоднократно мной опробован и показал хорошие результаты. Если вы открываете пекарню в спальном микрорайоне, мой совет прост – определите как минимум две, а лучше три потенциальные точки. Как показывает практика, найти с первого раза идеальное по всем характеристикам помещение для аренды крайне сложно. Плюс анализ двух-трех точек подразумевает сравнение, что необходимо для полноценной картины. Итак, у нас есть две точки. Самое время отметить их на карте микрорайона (будет достаточно обычной распечатки из интернета). Далее следуйте строго по пунктам:

1. Вокруг точки очерчиваем область в 500 м, так называемый ближний радиус, его жители являются вашими потенциальными клиентами. Им не составит большого труда дойти до вашей пекарни – вы находитесь в зоне их шаговой доступности.

2. Очерчиваем второй радиус в 1,5 км – средний. Вашими клиентами, по статистике, станут только 35 % его жителей. Причина – долгий путь. Решение – наличие уникального предложения, которое будет подталкивать клиентов на поход к вам, а также организация доставки по микрорайону.

3. Очерчиваем третий радиус в 5 км – дальний. Всего 2–5 % клиентов. Его жители преодолеют столь долгий путь только в том случае, если ваше предложение будет выгодно отличаться на фоне конкурентов. И, скорее всего, их покупки будут носить разовый или спонтанный характер. Например, заказные торты с хорошим дизайном и по доступной цене как вариант дополнительной услуги могут послужить хорошей приманкой.

4. Считаем количество жителей, проживающих в малом радиусе. Для этого заходим на сайт Министерства жилищно-коммунального хозяйства <http://dom.mingkh.ru>, вбиваем адреса всех домов в ближнем радиусе, выписываем количество квартир. Именно квартир, а не зарегистрированных. Использование данных о регистрации не позволяет получить репрезентативную выборку, да и покупка в 98 % случаев совершается на семью, то есть на квартиру.

5. Считаем среднюю суточную норму потребления хлеба и хлебобулочных изделий из расчета 235 г на человека. Умножаем количество квартир на 235 г, затем данные умножаем на 2 (среднее количество проживающих в квартире). Получившийся результат ответит на вопрос,

какова потребность в хлебе и хлебобулочных изделиях потребителей, проживающих в ближайшем радиусе, в сутки.

6. Теперь необходимо оценить, какую долю в процентах из этой потребности вы можете перекрыть. Для этого определите вашу производительность (объем изделий, выпускаемых оборудованием за смену в 12 часов). Если это значение в пределах 15–20 %, добро пожаловать в бизнес. Если же больше, то выбранное место не является густонаселенным, его выбирать не рекомендуется.

7. Вернемся к карте, отметим на ней школы и гимназии. Заходим на сайт образовательного учреждения и выписываем количество учащихся – из них 65 % также могут стать вашими потенциальными клиентами при наличии интересного для них ассортимента. Дело в том, что для детей от 12 лет и старше важно совершить покупку где угодно, только не в школьной столовой. Психологи это называют становлением личности, а маркетологи относят учащихся к потенциальным покупателям сосисок в тесте, мини-пицц, бутербродов и хот-догов.

8. Рисуем на карте дорожки, протоптанные тропинки, по которым передвигаются жители. Если их маршруты лежат за, в стороне или через клумбу от здания, в котором вы планируете открыть пекарню, то приготовьтесь потерять 45 % трафика. Золотое правило: пешеходы ходят проторенными дорожками, и изменить их маршрут – это из области фантастики (сколько бы ни сажал клумбы и кусты Горзеленхозстрой на пути пешеходов, через пару недель проторенная тропинка появляется снова).

9. Ищем конкурентов и отмечаем их на карте. Конкуренты в нашем случае – это не только частные пекарни, но и крупные сети, которые предлагают покупателям хлебопекарную продукцию. Нам необходимы основательная информация относительно ассортимента, понимание их сегмента, ценовой категории и целевой аудитории. Посчитайте количество посетителей, которые заходят к конкурентам в течение дня. Лучшие дни для подсчета – понедельник, пятница и суббота.

10. Считаем трафик около потенциальной точки. Для этого также в течение дня, в потенциальные часы работы будущей пекарни, считаем количество прохожих. Лучшими днями для подсчета также остаются понедельник, пятница и суббота. Старайтесь разделять аудиторию во время подсчета по возрастной категории (12+; 25+; 35+; 55+) и по гендерному признаку (мужчина/женщина). Сравните ваш трафик с трафиком у конкурентов.

11. Оцените платежеспособность жителей микрорайона.

Если вы открываете пекарню в центре города, в непосредственной близости от офисов и бизнес-центров, то методы подсчета останутся прежними. Единственное изменение: вместо жилых домов нужно будет определить наполняемость офисных центров (сколько помещений сдано, а сколько свободно). Важную роль также сыграет фактор непосредственной близости к метро или другим транспортным путям, если мы говорим про открытие пекарни в регионе.

Избегайте формального и поверхностного отношения к бизнес-плану. Обратите внимание, но какую сторону улицы подает солнце. Если в часы пик тенек по противоположной стороне улицы, то и большая часть трафика будет проходить по теневой стороне. Перенаправить их к вам, но солнышко, будет сложно.

На что стоит обратить внимание при выборе помещения?

1. Назначение помещения.

Оно должно отвечать условиям выбранной вами концепции.

2. Возможности помещения.

В первую очередь мощность оборудования. Для работы небольшой частной пекарни необходимо минимум 60 кВт. Если помещение не располагает энергоресурсами, вы можете

их подключить за дополнительную плату. Однако это решение потребует нескольких месяцев согласований, поэтому, прежде чем подписать договор аренды, несколько раз все обдумайте и просчитайте. Не забывайте также и про два отдельных входа в помещение (один – для посетителей, второй – для персонала и подвоза сырья).

3. Состояние коммуникаций.

Оцените вентиляцию, водоснабжение, канализацию, систему отопления.

4. Состояние помещения.

Необходимость реконструкции здания, количество перепланировок, объем черновых ремонтных работ для приведения помещения в соответствие с техническими условиями.

5. Прилегающая территория.

Наличие удобного подъезда для грузового транспорта, состояние входной группы. Не забывайте про искусственное освещение. Согласно ГОСТу Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания» территория предприятия должна иметь искусственное освещение в вечернее время.

6. Подъезд и парковка.

Для большинства спальных районов, как и для центра города, тесно заставленного машинами, наличие парковки – весомое преимущество.

7. Градостроительный план.

Планируется ли капитальная реконструкция здания, его снос или строительство нового торгового центра в непосредственной близости.

Каких помещений стоит избегать для открытия пекарни?

- Помещений с плохим наследством. Бывшие рестораны, кафе и пекарни притягательны по многим причинам, налицо явная экономия в средствах и сроках открытия. Поинтересуйтесь у арендодателя, почему съехал предыдущий арендатор. Возможно, причиной стала неудачная локация помещения.

Если при вашей пекарне будет располагаться кафе и в нем подразумевается продажа алкоголя, проверьте соседей. Одним из условий выдачи алкогольной лицензии является запрет на размещение в непосредственной близости с образовательными и медицинскими учреждениями. Ложе салон красоты с лицензией на медицинские услуги может стать неприятным соседом.

- Помещений на втором этаже и выше. По данным статистики, такие помещения теряют до 50 % трафика. Не любит клиент совершать лишних движений, тем более подниматься по лестнице.

- Помещений в жилых домах. Вам придется получать согласие от жильцов дома на любое свое решение, будь то размещение вывески или прокладка вентиляции. Поэтому готовьтесь ремонтировать детскую площадку, красить лавочки и делать ремонт в подъезде, чтобы получить заветные одобрения. Кроме того, нужно обеспечить повышенную шумоизоляцию.

При выборе помещения по ценовому фактору исходите из правила: затраты на аренду помещения не должны превышать 6 % планируемой прибыли.

- Помещений в подвале и цокольном этаже. Они теряют до 30 % трафика.

- Помещений с низкими потолками. Они вызывают у клиента чувство дискомфорта.
- Помещений в непосредственной близости с парком или прудом. Это не для пекарни. Хотя, подселив уточек в пруд, вы сможете отлично продавать батоны. Мамы с малышами с удовольствием покормят птиц вашим хлебушком.

Обязательно торгуйтесь с арендодателем. Больше аргументов и никаких эмоций. Приведите примеры иных помещений за меньшую сумму, расскажите об условиях, которые дают другие арендодатели и которые вы хотели бы видеть в данном случае.

Закключаем договор аренды

Правильно составленный договор аренды – это в первую очередь ваша страховка от нерадивого арендодателя. К сожалению, за свою практику чего я только не видела и каких только глупостей не читала в подобных договорах. Странно, но в большинстве случаев при их подписании мои клиенты меньше всего читали условия, окрыленные идеей открытия пекарни, они уже пекли булочки на арендуемых площадях. И надо отдать должное опытным арендодателям – этой эйфорией они активно пользовались. Поэтому при подписании договора аренды всегда необходимо иметь холодную голову и обязательно (!) опытного юриста рядом, дабы не допустить ошибок, которые впоследствии могут стать для вашего бизнеса роковыми. Если же в компании нет своего юриста, то наймите.

У меня нет юридического образования, чтобы подробно написать на эту тему, но есть желание дать практические рекомендации по составлению договоров аренды. Переговорив с матерыми юристами, специализирующимися в этой области, вот какие советы я предлагаю:

1. Прежде чем заключить договор, проверьте арендодателя и его право на недвижимость. Будет обидно, если вы сделаете ремонт, закупите оборудование, а арендодатель не окажется собственником помещения либо помещение находится под залогом. Проверить право на помещение можно в Росреестре, заказав выписку из Единого государственного реестра прав на недвижимое имущество (ЕГРП), либо на сайте Росреестра. Проверить арендодателя можно на сайте www.egrul.nalog.ru. Для этого нужно знать его идентификационный номер налогоплательщика (ИНН). Вы сможете получить информацию о том, как давно было зарегистрировано юридическое лицо, кто учредители, а главное, не начата ли процедура ликвидации компании. Не лишним будет проверить наличие судебных разбирательств в отношении арендодателя.

2. Арендодатель может не быть собственником помещения, но тогда уже надо заключать договор субаренды и вы будете выступать в качестве субарендатора. В данном случае немало важно получить от арендодателя согласие на предоставление права на субаренду и копию его договора с арендодателем. Следует знать, что условия договора субаренды не должны противоречить пунктам и нормам договора аренды. Вы должны помнить, что договор субаренды действует в рамках договора аренды. И если срок аренды два года, а субаренды – три, то вы лишитесь помещения ровно через два года, так как в случае прекращения действия договора аренды автоматически аннулируется договор субаренды.

3. Заранее определитесь со сроком действия договора. Заключайте договор минимум на 5 лет и с преимущественным правом на заключение договора аренды на новый срок. Напомню, что регистрация договора происходит в территориальном органе Росреестра.

Часто арендодатель настаивает на заключении договора аренды на 11 месяцев, оперируя тем, что подобный договор не нуждается в регистрации и затратах на ее осуществление. Повод задуматься. Отказ от сдачи помещения на долгий срок говорит о том, что арендодателю нужна возможность прекращения договора, изменения его условий и повышения арендной ставки. Согласитесь, когда вы начнете работу, вложите в ремонт и раскрутку своей точки, а через 11 месяцев срок договора закончится, то новые условия, выставленные арендодателем, могут показаться непосильными и встанет вопрос о переезде.

4. Укажите, для каких целей будет использоваться помещение. В нашем случае под организацию предприятия общественного питания с производством хлебопекарной и кондитерской продукции и, как вариант, под деятельность магазина розничной торговли (если вы планируете отпекать и продавать на одной точке).

5. Не лишним будет добавить в договор пункт о «надлежащем состоянии помещения», чтобы потом не исправлять ошибки за свой счет. Например, «арендодатель обязан обеспечи-

вать надлежащее энерго-, газо-, водоснабжение, отопление, водоотведение в помещении, телефонную связь и другие виды коммуникаций».

6. Обязательно укажите в договоре количество кВт, которые арендодатель резервирует для нужд арендатора из имеющихся у него выделенных электрических мощностей. Напомню, для пекарских нужд необходимо минимум 60 кВт.

7. Обратите внимание на тарифы за коммунальные услуги. Часто хитрые арендодатели выставляют плату по внутренним ценам, которые в разы могут отличаться от тарифов генерирующих компаний.

8. Застрахуйте себя от посещений представителей арендодателя и хождений по пекарскому цеху в несоответствующем виде. Думаю, вам мало понравится, если сантехник арендодателя будет ходить по цеху в грязных ботинках и верхней одежде, когда вы активно заботитесь о соблюдении СанПиН. Например, «арендатор обязан обеспечить доступ специалистов арендодателя при соблюдении ими СанПиН 42-123-5774-91 в помещение для технического обслуживания инженерных сетей и коммуникаций, связанного с общей эксплуатацией здания, не нарушающего нормальный ход деятельности арендатора».

9. Определите порядок и сроки взимания арендной платы. Если вам предоставлены арендные каникулы, укажите их в договоре.

10. Определите очередь погашения задолженности перед арендодателем. Например, в первую очередь – оплата пени, штрафов, неустойки, взыскиваемых в рамках настоящего договора; во вторую очередь – оплата задолженности по арендной плате; в третью очередь – оплата по иным основаниям.

11. Определите график и порядок допуска вас и ваших сотрудников в помещение.

12. Если арендодатель также обещает парковочные места, то закрепите это обещание в договоре (сколько мест, в какое время, за дополнительную плату или нет).

13. Укажите порядок размещения вывески и других рекламных конструкций на здании.

И помните: договор аренды – это не «игра в перетягивание каната», а взаимовыгодное сотрудничество, и его условия должны защищать позиции обеих сторон.

Потребительский спрос

Казалось бы, все просто. Люди совершают покупку, руководствуясь практическими соображениями и исходя из цены на товар. И чем больше клиентов, тем больше заработок. Их просто надо привлечь. Как? Первое, что приходит на ум, – реклама! В ней можно рассказать о своем предприятии и товаре. Только непонятно, какая во всем этом выгода для покупателя.

Тут мы подходим к самому главному – к потребителю, его предпочтениям, потребностям и желаниям. Если следовать терминологии, то потребитель – это человек, приобретающий товар для личных, семейных или иных нужд. Но определение в действительности носит более широкое толкование и включает в себя две категории: «покупатель» и «пользователь».

Первый принимает решение о покупке и оплачивает товар. Классический пример – мама, покупающая детское печенье. Она только приобретает изделие, а употреблять его будет ребенок. Пользователь, как вы уже догадались, это человек, употребляющий приобретенный товар. Часто оба определения – «покупатель» и «пользователь» – обозначают одного человека, работая по принципу «сам пирожок купил, сам его и съел». Поэтому главным шагом в анализе потребителей является задача выяснить, кто участвует в покупке. Эти знания помогут при разработке ассортимента, когда нужно будет учесть мнение и покупателя (кто платит), и пользователя (кто хочет). Пример из практики: в пекарне запускается линейка детского питания, в ней есть школьная булочка с лимоном. Однако после резкого взлета продаж на изделие через три недели возник резкий провал. Встает логичный вопрос: что не так? Ответ прост: при разработке изделия технолог не учел мнения всех сторон. Мама принимала решение о покупке, исходя из представленной информации на ценнике «рекомендовано для детского питания». Но вкусовые рецепторы детей плохо воспринимают кислые вкусы, они им кажутся резкими. В итоге ребенок отказывается есть булочку, и мама ее больше не приобретает. Так резкий подъем на этапе запуска, пока покупатель знакомится с изделием, сменяется дальнейшим провалом.

Поэтому о клиенте необходимо знать все: где он совершает покупки, как делает выбор и что для него важно в этот момент. Создайте подробное досье на клиента. Добавьте к образу фотографию человека. Дайте ему имя. Напишите, где он родился, какой уровень зарплаты, интересы, семейное положение, о чем мечтает и чем увлекается. Звучит смешно, но зато хорошо работает на практике. Подобные портреты помогают сформировать правильный образ потребителя, а главное, вы сможете посмотреть на свою пекарню глазами клиента. Таких портретов может быть несколько: и бабушки-пенсионерки, и мамы с детьми, и молодой семейной пары, и студента из вуза напротив.

В основе же понимания предпочтений клиента лежит сегментирование рынка. Сегментирование – это процесс разделения существующих (потенциальных) потребителей в пределах конкретного рынка на группы или сегменты. Внутри группы покупатели могут иметь одинаковые требования, предпочтения и взгляды на продукт. Для чего вообще нужно сегментирование? Во-первых, оно помогает лучше понять клиента и предоставить ему желаемое. Ведь самая распространенная ошибка в том, что начинающие предприниматели всеми правдами и неправдами пытаются продвинуть и продать товар, в котором клиент часто не нуждается. Во-вторых, сегментирование помогает направлять рекламные обращения на покупателей, которым требуется именно ваш товар.

Самое время разобрать основные принципы сегментирования рынка хлебобулочных изделий, а также выделить основные ошибки, которые могут возникнуть при неправильной оценке сегмента:

1. По уровню доходов населения (высокий, средний, низкий). Этот критерий в первую очередь говорит нам о платежеспособности потребителя, а значит, мы можем спрогнозировать средний чек и определить, какой объем в рублях занимают хлебобулочные изделия в про-

дуктовой корзине нашего покупателя. Важно помнить, что люди с высоким уровнем дохода потребляют хлеба меньше, чем люди с низким. Для клиентов, которые тратят на продукты питания 21 % общих месячных затрат, основным критерием выбора остается цена, при повышении которой они перейдут на более дешевый продукт. У потребителей с уровнем дохода выше среднего, тратящих на продукты питания 12 % общих месячных затрат, хлеб занимает в структуре потребления небольшую долю, а затраты на продукты питания перераспределяются в пользу таких продуктов, как фрукты и овощи. Эта группа потребителей проявляет интерес к здоровому образу жизни и экологически чистым продуктам.

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.