

# **Бизнес-модель**

## **предприятия fast food (быстрого питания)**

### **премиального сегмента**



**Описание ключевых параметров,  
основных бизнес-процессов и рисков**

**Демо-версия**

2007 год

## Оглавление

<b>1. ЦЕЛЬ И УСЛОВИЯ ПРОЕКТА</b>	<b>3</b>
1.1. Цель и задачи	3
1.2. Источники информации	3
1.3. Время и место проведения исследования	3
<b>2. КРАТКИЙ ОБЗОР ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА БЫСТРОГО ПИТАНИЯ</b>	<b>4</b>
2.1. Предложение fast food на рынке общественного питания	4
2.2. Fast Food как перспективный вид бизнеса	5
Диаграмма 1. Средний чек в fast food Москвы	6
2.3. Выводы	6
<b>3. ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ БИЗНЕС-МОДЕЛИ</b>	<b>8</b>
3.1. Fast Food Premium – оригинальная концепция	8
3.2. Основные бизнес-процессы производства и обслуживания	8
Схема 1. Вариант производственного цикла сетевого формата ресторанов быстрого питания в сегменте премиум	9
a. торговля полностью готовыми изделиями	10
b. сбор продукции на линии раздачи	10
3.3. Продукт, ассортиментная политика	10
3.4. Ценовая политика	11
3.5. Целевая аудитория	12
3.6. Расположение заведения	13
3.7. Помещение под открытие точки: основные требования, арендная плата	13
3.8. Производственное и торговое оборудование для организации точки	14
3.9. Дизайн-концепция: основные положения	15
Схема 2. Вариант интерьерного решения заведения в случае торговли полностью готовыми изделиями fast food	16
Схема 3. Вариант интерьерного решения заведения в случае приготовления заказных изделий fast food в присутствии посетителей	17
3.10. Персонал	17
Схема 4. Схема управления персоналом предприятия fast food.	19
3.11. Рекламная политика: основные положения	20
3.12. Варианты организационной формы предприятия и систем налогообложения	20
<b>4. РИСКИ</b>	<b>21</b>
<b>5. ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>24</b>
Приложение 1. Прейскурант цен ПБО «Пять звезд»	24
Приложение 2. Прейскурант цен кафе-закусочной «Баггеттерия»	29
Приложение 3. Нормативная документация по ресторанному бизнесу	30

## 1. ЦЕЛЬ И УСЛОВИЯ ПРОЕКТА

---

### 1.1. Цель и задачи

**Целью Проекта** является описание и создание жизнеспособной модели предприятия быстрого питания в высшем, премиальном сегменте с оригинальной концепцией, на примере Москвы.

**Задачами** в рамках Проекта являются:

- Определить ключевые параметры функционирования предприятия быстрого питания в премиальном сегменте;
- Дать количественную и качественную характеристику ключевым параметрам на базе полученных данных в результате маркетингового исследования конкурентов;
- Описать основные бизнес-процессы производства и обслуживания клиентов на предприятии быстрого питания;
- Смоделировать коммерчески успешную бизнес-модель в премиальном сегменте fast food;
- Определить основные риски предприятия.

### 1.2. Источники информации

Для получения необходимой информации в рамках работы над Проектом использовались:

- Результаты маркетингового исследования отечественного рынка fast food в сегменте премиум, включающее полевой мониторинг конкурентов и анкетирование целевой выборки, проведенное летом 2007 года консалтинговой компанией «**Технологии Роста**»;

### 1.3. Время и место проведения исследования

Сбор полевой информации, анкетирование и контент-исследование проводилось в мае – августе 2007 года в г. Москва.

## 2. КРАТКИЙ ОБЗОР ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА БЫСТРОГО ПИТАНИЯ

### 2.1. Предложение fast food на рынке общественного питания

Общественное питание представляется на сегодняшний день одной из наиболее привлекательных отраслей для инвестирования. Эксперты оценивают российский общепит в \$5 млрд., при этом до насыщения рынка еще далеко.

По данным «Комкон», регулярно пользуются услугами московских ресторанов быстрого питания 92% процента представителей среднего класса. Из них ...% посещают МакДоналдс, ...% - «Елки-палки», ...% - «Ростик's», при этом часть респондентов посещает несколько заведений. Только ...% среднего класса вообще не посещают заведения быстрого питания.

По мнению главного управляющего одного из крупнейших операторов российского рынка – компании «АРПИКОМ», Михаила Зельмана, до 2020 – 2025 г.г. наиболее успешно будет развиваться формат fast food. *(По материалам «РБК», март 2007 г.).*

Основными трудностями, стоящими на пути демократичных вариантов общественного питания, станут высокие арендные ставки и дефицит подходящих помещений в Москве. Главным сдерживающим фактором развития общепита в регионах будет недостаточный платежеспособный спрос населения.

Существует несколько форматов fast food на российском, и, в частности, на московском рынке. Они различаются по традиционному месторасположению, по способу обслуживания, по целевой аудитории. Наиболее характерными чертами всех форматов являются быстрота обслуживания клиентов, демократичные цены и образование сетей.

Относительно недавно (3 – 5 лет назад) рынок московского быстрого питания пополнился еще одним сегментом: fast food с уклоном в *здоровое и полезное питание*. Его появление стало закономерным ответом рестораторов на запросы современной аудитории, заботящейся о своем здоровье как гарантии обеспеченного существования.

Основным постулатом «здоровья» в этих сетях является использование качественного натурального сырья, не содержащего искусственных добавок, стабилизаторов, красителей и усилителей вкуса.

Такие элементы «Здорового питания» позволяют ресторанам держать цены несколько выше среднерыночных по fast food, и привлекать более обеспеченную клиентуру, имеющую средства на здоровое питание, но не имеющую времени для полноценного питания.

По отзывам экспертов рынка, в этом сегменте самая низкая конкуренция, обусловленная малым объемом предложения. По крайней мере, на сегодняшний день. Предполагается, что концепция здорового питания в формате fast food будет развиваться самыми быстрыми темпами сравнительно с другими направлениями.

## 2.2. Fast Food как перспективный вид бизнеса

Преимущественно рестораны fast food развиваются по схеме франчайзинга. Согласно данным Российской ассоциации франчайзинга, на российском ресторанном рынке присутствуют более ... франчайзинговых компаний. Наиболее динамично развиваются сети «Ростик Групп», МакДоналдс, Sbarro, «Кофе-хауз», и «Крошка-картошка». (По данным компании IRG).

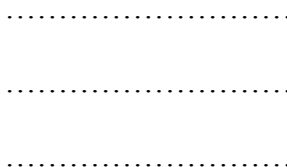
За счет более низких инвестиций относительным преимуществом (при наличии в основе фирменного меню и технологичных блюд), пользуются мобильные точки быстрого питания.

Фуд-корты в торговых и бизнес-центрах обычно собирают близкие между собой концепции быстрого питания. Одновременное присутствие 5 – 8 разных направлений в фуд-кортах ведет к повышению посещаемости всего ресторанного дворика, и каждого заведения в частности. Средний чек в заведениях на фуд-корте колеблется в районе \$... - ....

Рестораны быстрого обслуживания casual класса (Грабли, Елки-палки, Му-му, Шеш-беш) имеют средний чек \$... - .... Они располагаются в отдельных помещениях с оригинальным дизайном, а их ассортимент в несколько раз превосходит стандартный набор fast food.

Заведения fast food со специализацией на здоровом питании (Прайм, Сити-бургер, Пять звезд, Баггеттерия) имеют средний чек около \$... - .... Как в ценовой, так и в ассортиментной нише они стоят несколько особняком между традиционным «вредным» и дешевым быстрым питанием и ресторанами класса casual.

### Диаграмма 1. Средний чек в fast food Москвы



## 2.3. Выводы

Пропаганда «здорового питания» дает ощутимое конкурентное преимущество сети на фоне остального быстрого питания столицы. На практике это означает в первую очередь привлечение наиболее обеспеченной части потребителей фаст-фуда в качестве постоянных или регулярных клиентов. И, соответственно, возможность добавлять торговую наценку за «качество» и «свежесть».

Комфортная обстановка, пафосное расположение заведения на центральной московской улице, гарантии использования только качественного сырья и отсутствие «вредных добавок типа улучшителей и стабилизаторов вкуса, позволяет заведению продавать свою продукцию по ценам выше среднерыночного fast food.

В то же время, быстрота обслуживания и экономия времени посетителей (а также возможность брать блюда с собой), выгодно отличает этот сегмент от ресторанов casual класса.

Ассортиментная матрица ресторанов премиального fast food .....

.....

Визуальное сравнение процента заполняемости ярких представителей этого пока немногочисленного сегмента fast food в Москве с другими заведениями общественного питания, дает уверенность в стабильном спросе на услуги ресторана. Особенно большой интерес к данному формату проявляют молодые женщины в возрасте от 20 до ... лет, несколько меньше - мужчины среднего возраста от ... до ... лет. Большинство из них – активные клерки из близ лежащих офисов и студенты учебных заведений, со средними доходами.

Средний чек в час «пик» в заведениях premium fast food .....

.....

Следует отметить, что далеко не все среднестатистические покупатели фаст-фуд являются потенциальными клиентами премиального сегмента. Определяющим порогом будет цена продаж продукции.

Отсутствие реальных конкурентов с аналогичной концепцией премиум фаст фуд дает возможность «снимать потребительские сливки», и планировать поступательное развитие заведений в Москве, Санкт-Петербурге и регионах на долгосрочный период.

### 3. ОПИСАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Ключевые параметры бизнес-модели предприятия будут полезны потенциальному инвестору в качестве отправной точки и необходимы как исходные составляющие для финансово-экономических расчетов бизнес-плана создания предприятия быстрого питания в сегменте премиум.

#### 3.1. Fast Food Premium – оригинальная концепция

Ниша fast food со специализацией на идеях здорового питания и качественных продуктов, в Москве, и в России в целом, является фактически незаполненной.

.....  
.....  
.....

#### 3.2. Основные бизнес-процессы производства и обслуживания

Высокая скорость обслуживания посетителей заведения подразумевает необходимость применения стандартных технологий и готовых или полуготовых продуктов для продажи. Приготовление таких полуфабрикатов высокой степени готовности целесообразно вынести за пределы заведения, что с одной стороны, поможет существенно снизить расходы на дорогую аренду в высокопроходимых местах в центре города, а с другой стороны, обеспечит поддержание стандартов качества продукции и ее контроль.

Использование единого производственного цеха и общей системы логистики, .....

.....  
.....

**Схема 1. Вариант производственного цикла сетевого формата ресторанов быстрого питания в сегменте премиум**

.....  
.....  
.....

Возможны 2 варианта обслуживания посетителей внутри заведения:

***a. торговля полностью готовыми изделиями***

При такой форме обслуживания вся продукция (за исключением кофе, чая, может быть – свежих соков), готовится поваром в подсобном помещении, или в торговом помещении, но не на линии раздачи.

.....  
.....  
.....

Главный «плюс» - ускоряется время обслуживания клиента. Дополнительный «плюс» -

.....  
.....

Главный «минус» - .....

.....

***b. сбор продукции на линии раздачи***

При такой форме обслуживания .....

.....  
.....

Полный аналог – закусочная «Баггеттерия» (в нижнем ценовом сегменте: сети «Стардог's», «Теремок», «Крошка-картошка»).

Главный «плюс» - .....

.....

**3.3. Продукт, ассортиментная политика**

Выбор якорного монопродукта относится к важному управленческому решению при проектировании заведения.

В настоящее время в сегменте **premium** московский рынок освоил сэндвичи («Пять звезд»), .....

.....

Имеет смысл особенно внимательно отнестись к «хлебной» составляющей. «Здоровая» концепция требует использования муки грубого помола, проросших зерен, набора различных злаковых, семян, орехов, сухофруктов, трав и специй. Возможен вариант подбора поставщика готовой «хлебной» продукции, удовлетворяющей требованиям концепции, либо организация собственной пекарни.

Оптимальное количество основных позиций в меню – ... единиц (сэндвичи, багеты, пицца и их аналоги).

Для дневного ассортимента достаточно .... – .... позиций, при этом выявленные «хиты продаж» должны присутствовать всегда.

### 3.4. Ценовая политика

Полученные в ходе маркетинговых исследований результаты (анкетирование целевой аудитории и полевой бенч-маркинг конкурентов), показывают, что при разработке ценовой политики наиболее целесообразным будет использовать принципы конкурентного ценообразования с контролем по издержкам.

Средняя цена сэндвича в ресторане «Пять звезд» составляет около ..... рублей. Средняя цена багета с начинкой в «Багеттерии» - ..... рублей.

Средняя цена салатов в «Пяти звездах» – ..... рублей. Цена хита продаж – салата «Цезарь» - ..... рублей.

Цена салатов в «Багеттерии» - в среднем ..... рублей.

В ходе проведения анкетирования целевой группы в рамках маркетингового исследования премиального сегмента быстрого питания (см. «Премиальный fast food как перспективный сегмент быстрого питания. Отчет по результатам маркетингового исследования», сентябрь 2007 г., «Технологии Роста»), анкетлируемые заявляли о максимальной цене от ..... до ..... рублей, по которой они стали бы покупать оригинальную продукцию FF (две самые большие группы респондентов). Очевидно, что средняя покупательская способность .....

.....

Таким образом, рекомендуемая средняя цена сэндвичей в fast food ресторане премиального сегмента, составляет .... – ..... рублей. При этом возможно включение в ассортимент нескольких «дорогих» позиций (по ..... – .... рублей) и нескольких более экономичных (по ..... – ... рублей).

..... Средний чек заведения будет формироваться, скорее всего, из расчета стоимости ..... – ..... позиции на покупку. Его стоимость составит порядка .....

.....  
.....

### 3.5. Целевая аудитория

Результаты маркетинговых исследований показывают существующий интерес определенной группы населения Москвы к премиальному сегменту fast food с концепцией здорового питания.

Ядро целевой группы составляют .....

Концепция здорового питания больше импонирует женской части аудитории: именно в глазах молодых женщин она приобретает особый смысл и значительное конкурентное преимущество.

Интерес к концепции самой молодой группы в целевой аудитории имеет смысл использовать как основу для разработки маркетинговой стратегии развития и продвижения.

Успех заведения будет в первую очередь зависеть от приобретения постоянной клиентуры, регулярно покупающей продукцию в проектируемом предприятии. Пороговое значение доли постоянных клиентов – порядка 70% от всех посетителей.

Насколько успешен будет новый ресторан, можно понять уже через 2 – 3 месяца после его открытия. ....

Построение стратегии продвижения и рекламной политики заведения премиального сегмента быстрого питания, инвесторам следует ориентироваться в основном на целевую аудиторию, обладающую следующими характеристиками:

- Возраст .....
- Пол: женский / мужской (..... / .....);
- Образование: высшее / незаконченное высшее (..... / .....);
- Статус:.....;
- Менталитет: .....
- Уровень доходов: от ..... тысяч рублей в месяц;
- Расположение места работы или учебы в непосредственной близости от заведения.

### 3.6. Расположение заведения

Географическое расположение заведения может стать ключевым параметром, влияющим на его успешность.

.....

.....

### 3.7. Помещение под открытие точки: основные требования, арендная плата

Помещения для размещения предприятий общественного питания должны соответствовать жестким техническим требованиям. К ним относятся:

.....

.....

.....

... в последнее время многие девелоперские компании вместо фиксированных ставок применяют условия арендной платы в зависимости от оборота заведения. Обычно эта цифра составляет .....% на московских фуд-кортах. Такой подход значительно сокращает риски инвестиций и увеличивает конкурентоспособность небольших, и особенно начинающих операторов.

### 3.8. Производственное и торговое оборудование для организации точки

На московском рынке оборудования существует достаточно много организаций, занимающихся торговлей, установкой и техническим сопровождением оборудования для общественного питания. Наиболее известны среди них .....

В таких компаниях можно заказать не только производственное и торговое оборудование, но и схему-проект по его расстановке в соответствии с требованиями СЭС, пожарников и пр.

Поставкой и установкой оборудования для fast food занимаются такие компании, как:

- .....
- .....
- .....

Опытные рестораторы советуют .....

С этой точки зрения лучше всего использовать немецкое оборудование.

Итальянское является более «ломким» по сравнению с немецким, однако чаще имеет более эстетичный внешний вид.

Российское оборудование .....

Примерная общая стоимость оборудования (минимальный набор) составит \$..... – .....

Телекоммуникационное оборудование (кассовый аппарат, компьютер, телефон), и программное обеспечение для ведения производственного учета (типа Парус-общепит, R-Кеерер), увеличит общие затраты на \$..... -\$..... Особенно дорогим в этом списке является программное обеспечение.

### 3.9. Дизайн-концепция: основные положения

Общий дизайн помещения должен соответствовать его концепции. Если мы говорим о «здоровом питании», то вполне уместны будут .....

.....

#### Схема 2. Вариант интерьерного решения заведения в случае торговли полностью готовыми изделиями fast food

.....

.....

#### Схема 3. Вариант интерьерного решения заведения в случае приготовления заказных изделий fast food в присутствии посетителей

.....

.....

### 3.10. Персонал

Основной движущей силой заведения является ее Управляющий. В его ведении находятся:

- организация работы персонала точки;
- контроль производственного процесса и его соответствия установленным стандартам и нормам;

- .....
- .....

Рыночная стоимость опытного Управляющего на сегодняшний день составляет от \$..... до \$..... в месяц.

.....  
 .....

Стоимость Руководителя Проекта составляет \$..... – ..... в месяц.

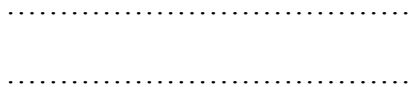
Обслуживающий персонал заведения будет включать в себя .....

Стоимость обслуживающего персонала – ..... тысяч рублей в месяц.

Следует обратить особое внимание еще на одну важную кандидатуру: .....

.....

**Схема 4. Схема управления персоналом предприятия fast food.**



Имеет смысл рассмотреть возможность по-часового привлечения такого специалиста в качестве консультанта. Стоимость консультаций может составить \$20 – 50 /час, в зависимости от квалификации и профессионального опыта. Особый интерес представляет специалист с опытом работы в компаниях-конкурентах с близкой концепцией.

**3.11. Рекламная политика: основные положения**

Построение рекламной политики проектируемого предприятия будет строиться исходя из реальных факторов: утвержденной концепции, меню, географического расположения ресторана, конкурентного окружения и реальной клиентуры. Важным также является долгосрочная цель Инвестора по развитию сетевого формата, или оригинальном заведении в единственном числе.

.....  
 .....

Размещение прямой рекламы в СМИ не представляется коммерчески эффективным.

### 3.12. Варианты организационной формы предприятия и систем налогообложения

Для предприятия питания возможно использование нескольких видов организационных форм и систем налогообложения.

.....

## 4. РИСКИ

.....

.....

Эксперты российского рынка называют свои причины ухода заведений с рынка общепита.

- .....
- .....
- .....
- .....

Исследователи считают важным отметить также и другие риски, самым непосредственным образом влияющие на коммерческий успех заведения:

- .....
- .....
- .....
- Расположение заведения. Выбор места с низкой проходимостью целевой потребительской группы может свести к нулю любые оригинальные идеи и инвестиции;
- .....
- .....

Снижение вышеназванных и других рисков возможно в случае разработки программы под проектируемое заведение данного формата, учитывающей все особенности

конкретного предприятия fast food premium, начиная от выбранного якорного продукта, заканчивая местом расположения и дизайном интерьера.

Предлагаемую модель можно взять за основу проектирования предприятия и финансового прогнозирования его коммерческих результатов.

### **Компания «Технологии Роста»**

- специализируется на разработке и внедрении прикладных технологий повышения эффективности среднего и малого бизнеса. Мы готовы:

- разработать бизнес-планы по организации коммерческого предприятия / для вывода нового продукта на рынок;
- рассчитать инвестиционные риски;
- провести маркетинговые исследования рынка, потребителей, продукта;
- разработать эффективную стратегию продвижения компании и ее продуктов на рынке, в том числе предложить малобюджетные способы продвижения;
- оптимизировать бизнес-процессы;
- поставить системы маркетинга и продаж на предприятии с «0», предложить конкретные меры по повышению эффективности работы отделов маркетинга, рекламы, продаж, снабжения, и организовать реорганизационные изменения;
- найти нестандартные управленческие решения,

которые помогут нашим партнерам получать больше прибыли без дополнительных инвестиций.

*Генеральный директор*

*Тамара В. Решетникова*