

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо предисловия	5
Современный хлебопекарный рынок России	9
Хлебные бутики эконом-сегмента	13
Бизнес-план. Пачка бумаги или хватит салфетки?	19
Открываем предприятие	33
Выбираем помещение	35
Заключаем договор аренды	42
Потребительский спрос	46
Ассортиментная матрица. Что должна продавать пекарня?	54
Ценообразование	67
Выбираем оборудование	72
Сырье	89
Выход изделия и технологические затраты	117
Персонал	122
Пять типов инструктажей	129
Штатная структура пекарни	135
Маркетинг в хлебопечении. Основные правила продаж	144
Мерчандайзинг. Оформляем витрину	151
Сезонность в пекарне	162
Как назвать пекарню?	166
На пороге — Роспотребнадзор. Готовимся к проверке	175
Требования пожарной безопасности	181
Требования к вентиляционной системе	184
Заключение	186
Рекомендованная литература	188
Нормативные акты, документы и иные материалы, регламентирующие деятельность хлебопекарного производства	190

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 средне-суточная 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 про-

дукта-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 мощ-

ными 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 поставила написать в формате инструкции для всех, кто горит идеей

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

открыть собственное хлебопекарное предприятие, будь то ремесленническая 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 — свежесвыпеченные 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 приобрести 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.

Как открыть пекарню-кондитерскую. В ресторане и без него

.....

	Хлебозавод	Пекарня при супермаркете	Ремесленническая пекарня
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-СЕКМЕНТА

«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 формирует 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 под-

ходом 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 ре-

сторации. 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 повы-*
⋮ *шает 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 пе-