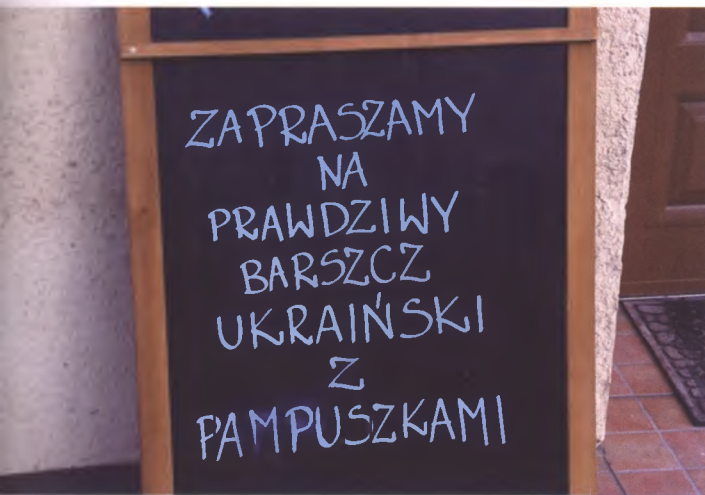


В течение последних нескольких лет украинские рестораторы стали активнее осваивать рынки других стран. **Дмитрий Борисов**, владелец одноименной сети ресторанов, может похвалиться заведениями в Барселоне и Валенсии, «Холдинг эмоций IFest» — объектами в Восточной Европе (формат «Львівська майстерня шоколаду» — в Кракове, Варшаве и Праге) и т.д. Из последних открытий можно отметить выход на рынок ОАЭ украинской сети ресторанов быстрого питания Salateira, которая открыла свое заведение в Дубае.

«Мы для развития сети выбрали два новых для нас рынка. Это Беларусь, где уже открыли самый большой

ресторан в Минске — «Чайхона БАЗАР» общей площадью 1500 м², а сейчас активно идут работы по подготовке к запуску ресторана в Казахстане. Обе страны мне очень нравятся. Как бизнесмен я вижу там большой потенциал для развития. Рынок не настолько насыщен, как, например, в Европе», — добавляет **владелец международного ресторанного холдинга L'KAFA Group Кафа Усама**.

Разумеется, у всех наполеоновские планы расширения. Дмитрий Борисов планирует открыть рестораны в Лондоне и Нью-Йорке. В Salateira до 2020 года должны открыться около 100 ресторанов в Украине, Сингапуре, Европе, США и Африке, в том числе на условиях



франшизы. Планирует расширяться и холдинг !Fest, который в 2015 году открыл ресторан на новом для себя рынке — в Баку.

Нужно отметить, что относительно близкий украинским рестораторам российский рынок, куда раньше планировали расширяться немало компаний, сейчас «неприветлив» по вполне понятным причинам: кризис тамошнего рынка и геополитика. Вместе с тем именно на этот рынок вела свою экспансию сеть FM Group.

Со своей стороны, **координатор проекта «Рестнбар» Сергей Ефимов** отмечает, что существующие факты выхода украинских рестораторов на другие рынки — это скорее исключение, а не правило.

В большинстве европейских столиц на ресторанном рынке можно заработать гораздо больше, чем в Украине. Наличие валютной выручки у нас в стране стоит многого. Гривневая прибыль может только казаться большой, но при переводе в доллары или евро она будет ничтожной, т.е. сравнивать ее с европейскими цифрами не имеет смысла. Именно поэтому иностранные инвесторы не спешат идти в нашу страну.

Мотивация рестораторов при выходе на другие рынки может быть достаточно разнообразна. «Основной мотив присутствия на новом рынке — возможности роста и развития бизнеса. На рынках дальнего зарубежья их значительно больше, чем на отечественном ресторанном пространстве. Следующий фактор — прозрачные схемы работы, понятное и предсказуемое государственное регулирование, справедливая налоговая нагрузка, качественная защита корпоративных прав инвесто-

ров. На таком фоне и рентабельность продаж выглядит оптимистичнее. Немаловажна и уверенность в зрелости бизнес-модели, ее готовности к вызовам другого рынка и заинтересованности этого рынка в твоём продукте», — уверен **генеральный директор сети ресторанов «Сушия» Антон Ходысько**.

По мнению **генерального директора компании «Ресторанный консалтинг» Ольги Насоновой**, рестораторов на выход на другие рынки толкают деньги и амбиции. «В украинской ментальности есть почти безусловное доверие ко всему иностранному: импортное у нас считается априори хорошим. Мне кажется, что украинские рестораторы открывают заведения за рубежом, чтобы заработать больше денег и авторитет среди коллег здесь, в Украине. Одно дело — когда сеть сугубо украинская, и совсем другое — когда она по праву получает статус международной. В таких условиях гораздо проще найти инвестора на расширение сети, легче заработать на каких-то услугах. Присутствие ресторанной сети на рынках дальнего зарубежья увеличивает собственный вес ресторатора и его сети на внутреннем рынке. Это прежде всего преимущество для «внутреннего пользования». Иностранцам такая информация ни к чему, там этим никого не удивишь», — считает эксперт.

ОСНОВНОЙ МОТИВ ПРИСУТСТВИЯ НА НОВОМ РЫНКЕ — ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. НА РЫНКАХ ДАЛЬНОГО ЗАРУБЕЖЬЯ ИХ ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШЕ, ЧЕМ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЕСТОРАННОМ ПРОСТРАНСТВЕ. СЛЕДУЮЩИЙ ФАКТОР — ПРОЗРАЧНЫЕ СХЕМЫ РАБОТЫ, ПОНЯТНОЕ И ПРЕДСКАЗУЕМОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ, СПРАВЕДЛИВАЯ НАЛОГОВАЯ НАГРУЗКА, КАЧЕСТВЕННАЯ ЗАЩИТА КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВ ИНВЕСТОРОВ. НА ТАКОМ ФОНЕ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ ВЫГЛЯДИТ ОПТИМИСТИЧНЕЕ. НЕМАЛОВАЖНА И УВЕРЕННОСТЬ В ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, ЕЕ ГОТОВНОСТИ К ВЫЗОВАМ ДРУГОГО РЫНКА И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ ЭТОГО РЫНКА В ТВОЕМ ПРОДУКТЕ

Выход на рынки других стран означает еще и географическую диверсификацию бизнеса. Учитывая перманентные кризисы в Украине и резкую девальвацию гривни, диверсификация — оптимальная модель развития бизнеса. При этом продажа франшиз успешных концептуальных заведений расширяет известность и возможности украинских рестораторов.

В качестве сильной стороны украинских рестораторов, которые выходят на рынки других стран, можно отметить универсальность, готовность быстро адаптироваться к новым условиям и трудоспособность. «Наши не разбалованы, они «работяги», и в отличие от многих западных коллег, пройдя «школу бизнеса» в Украине, в совершенстве знают все аспекты открытия ресторана (от кухни до строительных работ)», — подчеркивает Сергей Ефимов. «Украинские рестораторы могут быть успешными на других рынках за счет умения адаптироваться в любых условиях. Мы — закаленные», — добавляет Кафа Усама.

Сложности выхода

В силу развитости рынка конкуренция на ресторанном рынке Европы куда выше, чем в Украине. Отличие европейских посетителей ресторанов в том, что там больше развита культура посещения заведений, европейцы гораздо чаще посещают рестораны, нежели это делает среднестатистический украинец, для которого поход в заведение все еще ассоциируется с поводом нечто отпраздновать или отметить. Непосредственно гастрономическая культура в Европе куда старше нашей, многие гости разбираются в еде и напитках. Ресторанный рынок Европы — более квалифицированный, он работает с международными стандартами качества ISO 9000 и экостандартами ISO 14000. В любом случае заведению в другой стране нужно найти и позиционировать свою уникальность в «море» таких же других, жаждущих показать свои преимущества заведений.

По словам Антона Ходысько, сложность выхода на новые рынки в достаточной степени зависит от модели, которую использует ресторатор: франчайзинг, собственный капитал, участие в проекте местных партнеров. «Но любая из моделей все равно невозможна без предварительного изучения рынка, предпочтений целевой аудитории, конкурентной среды, анализа всех потенциальных рисков — от государственного регулирования и налоговой политики до регистрации торговых знаков, от вопросов финансирования и инвестиций до логистики и цепи поставок. У каждого рынка по совокупности критериев картина может быть очень разной, а модель бизнеса увеличивает вариативность: где-то будет проще, а где-то существенно сложнее», — отмечает ресторатор.

Нужно учитывать и то, что открыть ресторан в другой стране дороже, чем в Украине: у нас дешевая рабочая сила (к примеру, во всех странах ЕС есть минимальный порог заработной платы, а вот оплаты труда «в конвертах» — нет), значительно дешевле зарубежных различные услуги и стройматериалы. За последние годы у нас также снизилась и стоимость аренды или покупки помещений.

Стоимость открытия ресторана в Европе в среднем в 2 раза выше, чем в Украине, а период окупаемости в Украине, как правило, короче, чем там. «Значительная часть украинских ресторанов в той или иной мере работает в «тени», иначе они давно бы уже закрылись. В Европе выше налоги, а в Украине низкая стоимость рабочей силы и более дешевые товары. За украинские зарплаты никто из европейцев или даже мигрантов работать просто не будет», — отмечает Ольга Насонова.

ОТЛИЧИЕ ЕВРОПЕЙСКИХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ РЕСТОРАНОВ В ТОМ, ЧТО ТАМ БОЛЬШЕ РАЗВИТА КУЛЬТУРА ПОСЕЩЕНИЯ ЗАВЕДЕНИЙ, ЕВРОПЕЙЦЫ ГОРАЗДО ЧАЩЕ ПОСЕЩАЮТ РЕСТОРАНЫ, НЕЖЕЛИ ЭТО ДЕЛАЕТ СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЙ УКРАИНЕЦ, ДЛЯ КОТОРОГО ПОХОД В ЗАВЕДЕНИЕ ВСЕ ЕЩЕ АССОЦИИРУЕТСЯ С ПОВОДОМ НЕЧТО ОТПРАЗДНОВАТЬ ИЛИ ОТМЕТИТЬ. НЕПОСРЕДСТВЕННО ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В ЕВРОПЕ КУДА СТАРШЕ НАШЕЙ, МНОГИЕ ГОСТИ РАЗБИРАЮТСЯ В ЕДЕ И НАПИТКАХ. РЕСТОРАННЫЙ РЫНОК ЕВРОПЫ — БОЛЕЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ, ОН РАБОТАЕТ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ КАЧЕСТВА ISO 9000 И ЭКОСТАНДАРТАМИ ISO 14000



Со своей стороны, Кафа Усама, сеть которого расширяется в странах бывшего СССР, называет другие цифры. «Сложности есть всегда — это касается и логистики, и поставщиков, и, в принципе, самого операционного процесса. Стоимость инвестиций больше, чем в Украине, порядка на 20–30%», — отмечает ресторатор.

Эксперты единодушны в том, что украинская кухня как концепция не будет успешна на западных рынках. «С точки зрения западного потребителя, она достаточно бедна в гастрономическом плане и остановилась в своем развитии где-то в прошлых столетиях. Украинская кухня — этническая, которой очень далеко до высокой, к которой можно отнести французскую, итальянскую и т.д. Украинская кухня воплотила в себе влияние самых разных культур и кухонь различных народов (Польша, Россия, Австро-Венгрия и т.д.) согласно историческому раздроблению нынешних украинских земель, но все равно она остается сугубо этнической. У нас простая еда, вообще не используются соусы, которые придают пище различные «оттенки», нет никаких десертов (вареники с ягодами и вишнями сложно считать десертом) и салатов, нет винной культуры. Чтобы сделать украинскую кухню высокой, должно пройти, наверное, не одно десятилетие, нужно приложить огромный труд кулинаров и наличие потребителей, которые разбираются в еде», — утверждает Ольга Насонова.

По словам Сергея Ефимова, то, что чудесно работает в Украине, на Западе зачастую может вызвать недоумение. На этом уже не раз обжигались российские рестораторы, которые открыли много пафосных заведений в Лондоне и Париже, а потом вынуждены были полностью перестраивать их работу.

Впрочем, опыт Дмитрия Борисова, «Холдинга эмоций !Fest» и ряда других показывает, что видоизмененные под местные реалии концептуальные форматы, которые до того были апробированы в Украине, вполне могут рассчитывать если не на прорывную популярность, то на достойное представление украинских концепций за рубежом.

При открытии ресторана вне Украины нужно учитывать много нюансов. «В Испании, например, то, что испанцы завтракают вне дома, а покупают они не отдельные блюда, а меню дня. В части кухни испанцы предпочитают местные и привычные им блюда, так что предлагать украинскую кухню в этой стране не стоит. Испанцы с трудом отличают и знают украинскую культуру. Для них будь то украинцы, будь то белорусы, будь то другие выходцы из СССР — все «русские». А вот, например, в Польше, ситуация другая — там с украинской кухней многие уже знакомы.

Рестораны в украинском стиле размещены практически во всех больших городах Польши», — подчеркивает **партнер юридической консалтинговой группы «Яремчук и партнеры» Алена Яремчук.**

Успех украинских рестораторов за рубежом связан не на украинской кухне, а на предложении тех блюд и напитков, которые востребованы у местной целевой аудитории.

Рестораны с национальной кухней будут востребованы там, где живет множество эмигрантов или представителей диаспоры.

«Российские рестораторы открыли в европейских столицах достаточное количество успешных заведений, куда ходят не только осевшие там россияне и другие выходцы из бывшего СССР, но и местные. Эти рестораны выглядят даже лучше, чем аналогичные заведения в Москве, т.е. они задают стандарт», — рассказывает Ольга Насонова.

С другой стороны, украинские рестораторы могут избрать и другое направление развития — на страны бывшего СССР, где потребительские предпочтения несущественно отличаются от украинских. «В странах постсоветского пространства будут интересны концептуальные европейские форматы и непременно демократичный сегмент», — уверен Кафа Усама.

В любом случае продукт, с которым вы идете на новый рынок, должен быть этому рынку интересен. «Интерес может быть разного рода: к самому продук-

ту либо же специфическое восприятие привносимого именно вами новшества — некий эмоциональный аспект. Тут на помощь могут прийти маркетинговые инструменты и позиционирование: смещение акцентов или их непривычная расстановка по сравнению со спецификой местного рынка. Можно попробовать подключать инструменты управления лояльностью. Методы очень зависят от особенностей целевого рынка. Но операционная модель бизнеса должна в любом случае быть зрелой», — подчеркивает Антон Ходысько.

С чего начать?

Завоевание рынка другой страны стоит начать с изучения местной кухни и гастрономических технологий ее приготовления, кулинарных предпочтений местного населения и связанных с едой и напитками сложившихся традиций, истории региона, анализа структуры населения (эмигранты, диаспора и т.д.) и туризма.

По словам Антона Ходысько, не менее важным требованием является и то, что для успешной экспансии на зарубежные рынки необходимо, чтобы бизнес- и операционная модель были «обкатаны» на украинском рынке, т.е. схема, с которой вы хотите идти на новый рынок, должна успешно работать сначала в «родной среде». «Также крайне важно быть гибким, уметь маневрировать и эффективно распоряжаться ресурсами в условиях известных и неизвестных

ОТКРЫТЬ БИЗНЕС В ИСПАНИИ МОЖНО ТОЛЬКО ПРИ НАЛИЧИИ РАБОЧЕЙ ВИЗЫ И МЕСТНОГО КОМПАЬОНА, А ТАКЖЕ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ МЕСТНЫХ КАДРОВ (ШЕФ-ПОВАР, АДМИНИСТРАТОРЫ, ОФИЦИАНТЫ). КАСАТЕЛЬНО ПОЛЬШИ, ТО САМЫМ РАСПРОСТРАНЕННЫМ СПОСОБОМ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА ДЛЯ ЗАГРАНИЧНЫХ ИНВЕТОРОВ ЯВЛЯЕТСЯ ООО (SP. Z O.O.), ГДЕ ТРЕБУЮТ НЕБОЛЬШОЙ МИНИМАЛЬНЫЙ УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ — 5000 ЗЛОТЫХ (ОКОЛО 1165 ЕВРО), И НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ ВВОДИТЬ В СОСТАВ СОУЧРЕДИТЕЛЕЙ ГРАЖДАН ПОЛЬШИ

вызовов — без этого выдерживать местную конкуренцию будет сложно», — добавляет ресторатор.

По мнению Ольги Насоновой, открытию заведения должно предшествовать изучение местного рынка и его нюансов, для чего желательно побыть в стране не менее полугода, чтобы понять то, что в этой стране востребовано.

Изначально необходимо понимать ЦА ресторана. «Концепцию ресторана нужно протестировать на местных потребителях, провести их опрос, чтобы разобраться, насколько это соответствует их привычкам. Многое зависит от месторасположения, т.е. важно провести геомаркетинговый анализ, чтобы осмыслить, есть ли в том месте достаточный поток ваших потребителей. Также стоит проанализировать точки притяжения в данной местности, конкурентов. Это все не касается очень дорогих ресторанов, мотивы посещения которых отличаются от достаточно бюджетных заведений», — говорит **Дмитрий Роденко**, директор группы компаний «Международная Маркетинговая Группа».

Впрочем, даже корректные данные исследования не дают полной гарантии успешности работы отдельно взятого заведения. Вмешаться могут как неправильные выводы из исследования, так и тактические или стратегические ошибки самих рестораторов.

Регуляторные нюансы

Если говорить о Европе, то в каждой стране ЕС действуют свои правила открытия бизнеса, которые нельзя не учитывать при выходе на локальный рынок. При этом эксперты отмечают, что открыть бизнес в ЕС в целом сравнительно легче, чем в Украине.

Что же касается общих условий, то европейцы с радостью принимают капитал, который будет направлен на развитие их экономики. «Польша занимает в рейтинге Всемирного банка 85-е место по легкости открытия бизнеса, Испания — 82-е, Великобритания — 17-е из 189-ти стран-участниц. В рейтинге легкости ведения бизнеса, а не только его регистрации, позиции стран намного выше: Польша — на 25-м месте, Испания занимает 33-ю позицию, а Британия — 6-ю», — отмечает адвокат, старший партнер юридической фирмы «Правовест» **Денис Шкиптан**.

Общая схема примерно такова. Для начала необходимо будет провести регистрацию предприятия. Как правило, осуществляется регистрация предприятия, вносятся деньги в уставный фонд юридического лица, а затем владелец получает на этом основании вид на жительство.

«После регистрации надо будет получить разрешения на ведение ресторанной деятельности — разрешения владельца дома, СЭС, пожарной, получить лицензию на торговлю алкоголем, на воспроизведение музыки в публичных местах. Все процедуры минимально забюрократизированы: пакет документов четко расписан, и при правильном оформлении будут получены разрешения», — уверяет Денис Шкиптан.

«В Чехии, чтобы открыть ресторан, нужно зайти в одно место и получить два документа. Безусловно, важно соблюдать все местные стандарты, но никто не будет ходить и мучить заведение проверками для соблюдения норм 1960-х годов, как в Украине и бывшем СССР», — добавляет Ольга Насонова.

По словам эксперта, в Европе невозможно открыть ресторан, основываясь на даче взятки. Исключения могут иметь место в Италии, Франции и Польше, но уровень коррупции там на порядок ниже, чем в Украине.

«Нужно изучать местные законы (принцип «я смогу порешать все вопросы» в Европе не проходит). Некоторые регуляторные нормы в Европе проще, а отдельные — сложнее, чем в Украине. Когда все правила игры понятны, вести бизнес за границей не так и сложно. С другой стороны, сложности могут быть в том, что местные кадры должны иметь сертификаты специальных тамошних кулинарных школ. Также имеет место

нехватка квалифицированных управляющих, которые могли бы возглавлять украинские заведения за рубежом. Необходимо, чтобы человек жил в определенной стране и хорошо понимал тамошний ресторанный рынок», — добавляет Сергей Ефимов.

В других странах немного иначе работает разрешительная система, и действует другая система аренды. «В частности, в Испании объекты чаще всего сдаются в аренду (продают) вместе с оборудованием. Покупая бизнес, вы приобретаете и его клиентов, а также его историю. Если история бизнеса хорошая — вы автоматически приобретаете лояльных клиентов, что является огромным преимуществом. Соответственно, при негативной истории нужно будет приобретать клиентов практически заново», — отмечает Алена Яремчук.

Испания — хороший вариант инвестиций в ресторан или бар. Туристическая инфраструктура в стране развивается стабильно, и число туристов ежегодно растет. Это вдвойне актуально с учетом круглогодичного курортного сезона. Но нужно учитывать, что Испания считается одной из наиболее бюрократичных стран, и для регистрации бизнеса надо будет обойти множество государственных структур, где потребуют подать разнообразные разрешения и лицензии на ведение бизнеса.

По словам Алены Яремчук, другая специфика есть, например, у рынка Польши, где согласно польскому законодательству, заведения, которые занимаются продажей алкоголя, не могут размещаться возле школы или церкви. Перед началом работы ресторана следует пройти санитарно-эпидемиологическую проверку с получением санитарного подтверждения. Последней инстанцией будет районный инспекторат стройнадзора. При этом работники ресторана должны иметь карту здоровья и соответствующую квалификацию.

На другие рынки достаточно сложно выходить без локальных партнеров. «Открыть бизнес в Испании можно только при наличии рабочей визы и местного компаньона, а также с привлечением местных кадров (шеф-повар, администраторы, официанты). Касательно Польши, то самым распространенным способом ведения бизнеса для заграничных инвесторов является ООО (sp. z o.o.), где требуют небольшой минимальный уставный капитал — 5000 злотых (около 1165 евро), и нет необходимости вводить в состав соучредителей граждан Польши», — добавляет Алена Яремчук.

Однако, как отмечает Денис Шкиптан, если на объект придет проверка и выявит нарушения — поблажек не будет, в зависимости от степени нарушений будет дан срок на их исправление, наложен штраф или вовсе закрыт ресторан. **И**