

WZÓR BIZNESPLANU RESTAURACJI

Przykładowy dokument dla restauracji Zielony Talerz, 4 sierpnia 2026 r.

Ważne:

„Zielony Talerz” jest fikcyjnym przykładem. Wszystkie kwoty, dane rynkowe, terminy, prognozy oraz nazwy konkurencyjnych lokali mają charakter poglądowy. Przed wykorzystaniem dokumentu należy zastąpić je informacjami dotyczącymi własnej restauracji, lokalizacji i modelu działalności.

Materiał opracowany na podstawie wzoru opublikowanego w [Przewodniku restauratora ZAMOW.online](https://zamow.online).

Jak wykorzystać wzór biznesplanu restauracji?

Wzór pomaga sprawdzić, jak można uporządkować rozbudowany dokument oraz połączyć jego poszczególne części. Nie należy jednak ograniczać się do zastąpienia nazwy „Zielony Talerz” nazwą własnego lokalu.

Przed wszystkim musisz samodzielnie przygotować:

- analizę konkretnej lokalizacji,
- zestawienie rzeczywistych konkurentów,
- opis własnej grupy klientów,
- kosztorys remontu i wyposażenia,
- kalkulację wynagrodzeń,
- prognozę liczby zamówień,
- średnią wartość transakcji,
- koszty produktów,
- źródła finansowania,
- plan marketingowy,
- harmonogram odpowiadający aktualnemu etapowi projektu.

Kwoty wykorzystane w przykładzie nie są średnimi dla rynku ani rekomendowanym budżetem otwarcia restauracji. Zostały dobrane wyłącznie po to, aby stworzyć spójny model fikcyjnego przedsięwzięcia.

Co należy zmienić w pobranym dokumencie?

Po pobraniu edytowalnej wersji usuń lub zastąp wszystkie informacje dotyczące przykładowej restauracji.

W szczególności zaktualizuj:

1. Dane przedsięwzięcia

- nazwę restauracji,
- dane właścicieli,
- formę działalności,
- lokalizację,
- planowaną datę otwarcia.

2. Koncepcję lokalu

- rodzaj kuchni,
- model obsługi,
- liczbę miejsc,
- kanały sprzedaży,
- przewagę konkurencyjną.

3. Analizę rynku

- dane dotyczące wybranego miasta i okolicy,

- ruch klientów,
- rzeczywistych konkurentów,
- ceny i ofertę innych lokali,
- wyniki własnych obserwacji lub badań.

4. Plan działalności

- godziny otwarcia,
- proces obsługi zamówień,
- liczbę pracowników,
- organizację zmian,
- dostawców i sposób zarządzania zapasami.

5. Finanse

- koszt najmu,
- remont i wyposażenie,
- wynagrodzenia,
- wydatki miesięczne,
- ceny dań,
- prognozę sprzedaży,
- przepływy pieniężne,
- próg rentowności.

6. Ryzyko i harmonogram

- rzeczywiste zagrożenia,
- działania awaryjne,
- terminy,
- osoby odpowiedzialne,
- zależności między etapami.

Po wprowadzeniu zmian sprawdź, czy wszystkie części dokumentu są ze sobą zgodne. Liczba pracowników powinna odpowiadać godzinom otwarcia, koszty produktów – menu i prognozie sprzedaży, natomiast planowany przychód – możliwościom kuchni oraz liczbie obsługiwanych zamówień.

Kiedy warto skonsultować biznesplan?

Samodzielnie przygotowany dokument warto przed podjęciem ostatecznych decyzji przekazać do sprawdzenia osobom posiadającym odpowiednie kompetencje.

W zależności od projektu mogą to być:

- księgowy lub doradca finansowy,
- projektant technologii gastronomicznej,
- specjalista odpowiedzialny za formalności i odbiory,
- prawnik sprawdzający umowę najmu lub umowę wspólników,
- osoba posiadająca doświadczenie w zarządzaniu gastronomią,
- doradca zajmujący się konkretnym programem dotacyjnym.

Konsultacja nie zastępuje przygotowania własnych założeń. Pozwala jednak wychwycić brakujące koszty, błędne obliczenia, problemy techniczne albo wymagania, których właściciel wcześniej nie uwzględnił.

Przechodzimy do wzoru.

Spis treści

Jak wykorzystać wzór biznesplanu restauracji?	2
Co należy zmienić w pobranym dokumencie?	2
Kiedy warto skonsultować biznesplan?	3
Streszczenie biznesplanu restauracji „Zielony Talerz”	9
Najważniejsze cele przedsięwzięcia	9
Podstawowe założenia działalności	9
Koszty uruchomienia i potrzebny kapitał	10
Rentowność przedsięwzięcia	10
Najważniejsze etapy realizacji	11
Charakterystyka restauracji „Zielony Talerz”	11
1. Misja restauracji	12
2. Wizja rozwoju	12
3. Koncepcja i model działalności	12
4. Oferta restauracji	13
5. Najważniejsze wyróżniki	13
Sezonowe i przystępne menu	13
Oferta dla różnych potrzeb żywieniowych	14
Szybka oferta lunchowa	14
Własne kanały zamawiania	14
Spójne podejście środowiskowe	14
6. Lokalizacja	14
7. Powierzchnia i układ lokalu	15
8. Model obsługi klienta	15
9. Standardy jakości i relacje z klientami	15
Analiza rynku restauracji „Zielony Talerz”	16
1. Charakterystyka lokalizacji	16
2. Potencjał lokalnego rynku	17
3. Obserwacja ruchu w okolicy	17
4. Analiza konkurencji	18
5. Planowana odpowiedź na konkurencję	18
6. Przykładowe badanie potencjalnych klientów	19
7. Trendy istotne dla przedsięwzięcia	19
8. Sezonowość popytu	19
9. Najważniejsze wnioski z analizy rynku	20
Grupa docelowa restauracji „Zielony Talerz”	20
1. Założenia dotyczące liczby klientów	20
2. Pracownicy pobliskich biur	21
3. Mieszkańcy najbliższej okolicy	22
4. Studenci	22
5. Osoby regularnie wybierające kuchnię roślinną	23
6. Klienci ograniczający mięso	23
7. Klienci zamawiający na wynos i z dostawą	23
8. Klienci odwiedzający lokal okazjonalnie	24
9. Najważniejsze motywacje klientów	24
10. Główne bariery zakupowe	25
11. Przykładowe persony klientów	25

Anna – pracownica biura.....	25
Michał – mieszkaniec okolicy.....	26
Zofia – studentka.....	26
Karolina – klientka zainteresowana kuchnią roślinną.....	26
12. Znaczenie klientów powracających.....	26
13. Wnioski dotyczące grupy docelowej.....	27
Strategia marketingowa restauracji „Zielony Talerz”	27
1. Cele marketingowe.....	28
2. Pozycjonowanie i główny komunikat.....	28
3. Działania przed otwarciem.....	28
4. Promocja otwarcia.....	29
5. Kanały pozyskiwania klientów.....	29
Strona internetowa i lokalne wyniki wyszukiwania.....	29
Komunikacja w internecie.....	29
Promocja lokalna.....	30
Własna baza klientów.....	30
6. Marketing dopasowany do grup klientów.....	30
Pracownicy biurowi.....	30
Mieszkańcy.....	30
Studenci.....	31
Osoby zainteresowane kuchnią roślinną.....	31
7. Rozwój sprzedaży internetowej.....	31
8. Program lojalnościowy.....	32
9. Budżet marketingowy przed otwarciem.....	32
10. Bieżący budżet marketingowy.....	32
11. Harmonogram działań.....	33
Sześć tygodni przed otwarciem.....	33
Tydzień otwarcia.....	33
Miesiące 1–3.....	33
Miesiące 4–6.....	33
Następnie miesiące 7–9.....	33
Miesiące 10–12.....	33
12. Mierzenie skuteczności.....	34
13. Działania korygujące.....	34
Zespół restauracji „Zielony Talerz”	34
1. Planowana struktura zespołu.....	35
2. Obowiązki właściciela.....	35
3. Organizacja pracy kuchni.....	36
4. Organizacja obsługi sali.....	36
5. Obsługa zamówień na wynos i online.....	37
6. Organizacja zmian.....	37
7. Rekrutacja pracowników.....	38
8. Szkolenie przed otwarciem.....	38
9. System odpowiedzialności.....	39
10. Koszty zespołu.....	39
11. Kontrola pracy zespołu.....	40
12. Rozwój zespołu.....	40
Plan finansowy restauracji „Zielony Talerz”	40

1. Najważniejsze założenia finansowe.....	41
2. Koszty uruchomienia restauracji.....	41
3. Rezerwa finansowa.....	42
4. Całkowite zapotrzebowanie na kapitał.....	42
5. Koszty zmienne.....	43
6. Miesięczne koszty stałe.....	43
7. Prognoza sprzedaży.....	44
8. Prognoza wyniku operacyjnego.....	44
9. Próg rentowności.....	45
10. Analiza scenariuszy.....	45
11. Amortyzacja.....	46
12. Płynność finansowa.....	46
13. Wskaźniki kontrolowane po otwarciu.....	46
Koszt produktów.....	47
Koszt pracy.....	47
14. Podsumowanie planu finansowego.....	47
Ryzyko i plan awaryjny restauracji „Zielony Talerz”	48
1. Sprzedaż niższa od prognozy.....	48
Sygnały ostrzegawcze.....	48
Działania zapobiegawcze.....	48
Plan awaryjny.....	48
2. Średnia wartość zamówienia niższa od zakładanej.....	49
Sygnały ostrzegawcze.....	49
Działania.....	49
3. Wzrost kosztów produktów.....	49
Sygnały ostrzegawcze.....	49
Działania zapobiegawcze.....	50
Plan awaryjny.....	50
4. Koszty pracy wyższe od planu.....	50
Sygnały ostrzegawcze.....	50
Działania.....	50
5. Trudności z rekrutacją i rotacją pracowników.....	51
Działania zapobiegawcze.....	51
Plan awaryjny.....	51
6. Przeciążenie kuchni po uruchomieniu sprzedaży online.....	51
Sygnały ostrzegawcze.....	51
Działania.....	52
7. Awaria wyposażenia lub systemów.....	52
Działania zapobiegawcze.....	52
Plan awaryjny.....	52
8. Problemy z dostawcami.....	52
Działania zapobiegawcze.....	52
Plan awaryjny.....	53
9. Negatywne opinie i problemy jakościowe.....	53
Działania.....	53
10. Sezonowy spadek sprzedaży.....	53
Działania zapobiegawcze.....	53
Plan awaryjny.....	54

11. Opóźnienie otwarcia.....	54
Działania zapobiegawcze.....	54
Plan awaryjny.....	54
12. Problemy z płynnością finansową.....	54
Sygnały ostrzegawcze.....	54
Plan awaryjny.....	55
13. Progi wymagające natychmiastowej reakcji.....	55
14. Odpowiedzialność za reagowanie.....	55
15. Podsumowanie planu awaryjnego.....	56
Harmonogram otwarcia i rozwoju restauracji „Zielony Talerz”	56
Etap 1: wybór lokalu i przygotowanie projektu.....	56
Etap 2: remont, wyposażenie i dostawcy.....	57
Etap 3: menu, rekrutacja i przygotowanie sprzedaży.....	57
Etap 4: zakończenie prac i szkolenia.....	58
Etap 5: otwarcie restauracji.....	58
Etap 6: optymalizacja działalności.....	59
Etap 7: uruchomienie zamówień internetowych i dostaw.....	60
Etap 8: rozwój sprzedaży i klientów powracających.....	60
Etap 9: stabilizacja i planowanie kolejnego roku.....	61
Etap 10: podsumowanie pierwszego roku.....	61
Zbiorczy harmonogram.....	62

Streszczenie biznesplanu restauracji „Zielony Talerz”

„Zielony Talerz” będzie restauracją specjalizującą się w nowoczesnej kuchni roślinnej. Lokal powstanie w centrum dużego miasta, w sąsiedztwie biurowców, osiedli mieszkaniowych i uczelni. Oferta zostanie skierowana zarówno do osób regularnie wybierających dietę roślinną, jak i klientów poszukujących zdrowych oraz urozmaiconych posiłków.

Restauracja będzie prowadzić sprzedaż na miejscu i na wynos, natomiast w czwartym miesiącu działalności uruchomi własne zamówienia internetowe oraz dostawy. Głównym wyróżnikiem lokalu będzie sezonowe menu oparte na lokalnych produktach, możliwość dostosowania części dań do potrzeb klientów oraz spójna, ekologiczna identyfikacja restauracji.

Najważniejsze cele przedsięwzięcia

Celem biznesowym jest stworzenie rozpoznawalnej lokalnie restauracji roślinnej, która osiągnie stabilną sprzedaż i zbuduje grupę regularnie powracających klientów.

Najważniejsze cele finansowe obejmują:

- osiągnięcie około 1 500 000 zł przychodu w pierwszym roku działalności,
- przekroczenie miesięcznego progu rentowności w drugim kwartale,
- osiągnięcie dodatniego miesięcznego wyniku operacyjnego w drugim kwartale oraz odrobienie początkowej straty około piątego miesiąca działalności,
- utrzymanie marży po kosztach zmiennych na poziomie około 60%,
- kontrolowanie kosztów produktów poprzez sezonowe zmiany menu i współpracę z kilkoma dostawcami.

Cele marketingowe zakładają:

- zbudowanie rozpoznawalności restauracji w najbliższej okolicy,
- pozyskanie co najmniej 5 000 różnych klientów w pierwszym roku,
- stopniowe zwiększanie udziału klientów powracających,
- uruchomienie programu lojalnościowego najpóźniej w dziewiątym miesiącu działalności,
- rozwinięcie sprzedaży internetowej po ustabilizowaniu pracy lokalu.

Do najważniejszych celów operacyjnych należą:

- przygotowanie lokalu i wszystkich wymaganych procedur przed otwarciem,
- zatrudnienie oraz przeszkolenie zespołu,
- zapewnienie powtarzalnej jakości potraw i obsługi,
- sprawne połączenie sprzedaży na miejscu, na wynos i w dostawie,
- regularna kontrola sprzedaży, kosztów produktów oraz obciążenia kuchni.

Podstawowe założenia działalności

Restauracja będzie działać w lokalu o powierzchni około 150 m². Sala główna pomieści 40 gości, natomiast sezonowy ogródek zapewni miejsca dla kolejnych 20 osób.

Średnia wartość jednego zamówienia została oszacowana na 50 zł. W pierwszym kwartale restauracja powinna obsługiwać około 2100 zamówień miesięcznie, czyli średnio 70 dziennie. Po rozwinięciu sprzedaży i uruchomieniu dodatkowych kanałów liczba zamówień powinna wzrosnąć do około 2700–2800 miesięcznie.

Planowana sprzedaż w pierwszym roku wynosi:

Okres	Średni miesięczny przychód	Przychód w okresie
Miesiące 1–3	105 000 zł	315 000 zł
Miesiące 4–6	120 000 zł	360 000 zł
Miesiące 7–9	135 000 zł	405 000 zł
Miesiące 10–12	140 000 zł	420 000 zł
Pierwszy rok	—	1 500 000 zł

Prognoza zakłada stopniowe zwiększanie przychodów. Dzięki temu nie opiera się na założeniu pełnego obłożenia restauracji bezpośrednio po otwarciu.

Koszty uruchomienia i potrzebny kapitał

Koszty przygotowania restauracji do rozpoczęcia działalności wyniosą około 295 000 zł. Obejmują one:

- kaucję za lokal – 20 000 zł,
- remont i adaptację – 150 000 zł,
- wyposażenie kuchni – 60 000 zł,
- meble i wyposażenie sali – 40 000 zł,
- marketing przed otwarciem – 20 000 zł,
- opłaty administracyjne i usługi specjalistyczne – 5 000 zł.

Ponadto przedsięwzięcie wymaga rezerwy finansowej w wysokości 100 000 zł, przeznaczonej na pokrywanie wydatków w pierwszych miesiącach oraz nieprzewidzianych kosztów.

Całkowite zapotrzebowanie na kapitał wynosi więc około **395 000 zł**.

Rentowność przedsięwzięcia

Miesięczny próg rentowności został oszacowany na około 108 000 zł przychodu. Oznacza to, że w pierwszych miesiącach sprzedaż może jeszcze nie pokrywać wszystkich kosztów działalności.

Zgodnie z prognozą restauracja przekroczy miesięczny próg rentowności w drugim kwartale. Następnie, wraz ze wzrostem liczby zamówień i lepszym wykorzystaniem zespołu oraz wyposażenia, wynik operacyjny powinien się stopniowo poprawiać.

Osiągnięcie tych wyników będzie zależało przede wszystkim od utrzymania średniej wartości zamówienia, kontroli kosztów produktów, realizacji zakładanej liczby transakcji oraz skutecznego rozwinięcia sprzedaży internetowej.

Najważniejsze etapy realizacji

1. Miesiące od -4 do -1 – przygotowanie lokalu

- podpisanie umowy najmu,
- przygotowanie projektu i dokumentacji,
- remont oraz adaptacja pomieszczeń,
- zakup i montaż wyposażenia,
- rekrutacja oraz szkolenie pracowników,
- testowanie menu i procesów obsługi.

2. Miesiąc 1 – otwarcie restauracji

- rozpoczęcie sprzedaży na miejscu i na wynos,
- kampania promująca otwarcie,
- zbieranie pierwszych opinii klientów,
- codzienna kontrola sprzedaży i czasu realizacji zamówień.

3. Miesiące 2–3 – optymalizacja działalności

- analiza popularności dań,
- korekta menu i grafików,
- kontrola kosztów produktów,
- usprawnienie pracy kuchni i obsługi.

4. Miesiąc 4 – rozwój kanałów sprzedaży

- uruchomienie zamówień internetowych,
- rozpoczęcie sprzedaży z dostawą,
- promocja nowych możliwości zamawiania.

5. Miesiąc 6 – pierwsza większa analiza wyników

- porównanie sprzedaży z prognozą,
- ocena kosztów i rentowności,
- aktualizacja planu marketingowego i finansowego.

6. Miesiąc 9 – rozwój lojalności klientów

- uruchomienie programu lojalnościowego,
- przygotowanie ofert dla klientów powracających,
- analiza częstotliwości ponownych zamówień.

7. Miesiąc 12 – podsumowanie pierwszego roku

- analiza wyników finansowych i operacyjnych,
- porównanie rezultatów z biznesplanem,
- przygotowanie planu rozwoju na kolejny rok.

Charakterystyka restauracji „Zielony Talerz”

„Zielony Talerz” będzie restauracją oferującą nowoczesną kuchnię roślinną. Lokal ma odpowiadać na potrzeby osób, które chcą jeść zdrowiej, ograniczają produkty pochodzenia zwierzęcego albo poszukują urozmaiconej alternatywy dla tradycyjnej gastronomii.

Restauracja nie będzie kierowana wyłącznie do wegan i wegetarian. Jej oferta ma być przystępna również dla klientów, którzy okazjonalnie wybierają dania roślinne, odwiedzają lokal podczas przerwy obiadowej albo szukają miejsca na spotkanie ze znajomymi.

1. Misja restauracji

Misją „Zielonego Talerza” jest oferowanie smacznych i wartościowych posiłków roślinnych przygotowywanych z sezonowych składników. Restauracja będzie łączyć nowoczesne podejście do gotowania z odpowiedzialnym wykorzystywaniem produktów oraz ograniczaniem niepotrzebnych odpadów.

Współpraca z lokalnymi dostawcami ma wspierać jakość i świeżość oferty. Jednocześnie sezonowość pozwoli regularnie zmieniać część menu oraz lepiej kontrolować dostępność i ceny składników.

Misja będzie realizowana poprzez:

- przygotowywanie dań na miejscu,
- regularne dostosowywanie oferty do sezonu,
- jasne oznaczanie składu i alergenów,
- ograniczanie strat produktów,
- wykorzystywanie opakowań odpowiednich do sprzedaży na wynos,
- utrzymywanie powtarzalnych standardów obsługi i jakości.

2. Wizja rozwoju

W pierwszym roku działalności „Zielony Talerz” ma zbudować rozpoznawalność w najbliższej okolicy, ustabilizować sprzedaż oraz wypracować grupę regularnie powracających klientów.

Dalszy rozwój będzie zależał od rzeczywistych wyników lokalu. Jeżeli restauracja osiągnie zakładaną rentowność, możliwe będzie rozszerzenie sprzedaży o catering dla pobliskich firm, warsztaty kulinarne i dodatkowe oferty sezonowe.

Wizją przedsięwzięcia nie jest natychmiastowe zdobycie pozycji lidera całego rynku. Najpierw restauracja powinna potwierdzić, że jej koncepcja sprawdza się w wybranej lokalizacji i może być prowadzona w sposób powtarzalny oraz rentowny.

3. Koncepcja i model działalności

Restauracja będzie łączyć obsługę kelnerską z możliwością zamawiania dań na wynos. Od czwartego miesiąca działalności planowane jest uruchomienie własnych zamówień internetowych i dostaw.

Podstawowe kanały sprzedaży będą obejmować:

- obsługę gości na sali,
- odbiór osobisty,
- zamówienia internetowe,

- dostawy na ograniczonym obszarze miasta,
- okresowe zamówienia dla pobliskich firm.

W pierwszych trzech miesiącach zespół skoncentruje się na ustabilizowaniu obsługi lokalu oraz sprzedaży na wynos. Dopiero po uporządkowaniu pracy kuchni zostaną uruchomione dostawy. Dzięki temu dodatkowy kanał nie powinien obniżyć jakości obsługi gości znajdujących się na sali.

Restauracja będzie otwarta przez siedem dni w tygodniu. W dni robocze ważną częścią sprzedaży ma być oferta lunchowa, natomiast wieczorami i w weekendy większe znaczenie będą miały wizyty towarzyskie oraz rodzinne.

4. Oferta restauracji

Menu będzie oparte na daniach roślinnych inspirowanych kuchnią polską, śródziemnomorską i azjatycką. Oferta powinna być wystarczająco zróżnicowana, ale jednocześnie możliwa do sprawnej realizacji przez zaplanowany zespół i wyposażenie kuchni.

Podstawowe grupy produktów obejmą:

- śniadania i lekkie przekąski,
- zupy,
- dania główne,
- bowle i sałatki,
- desery,
- napoje zimne i gorące,
- zestawy lunchowe,
- wybrane dania dziecięce.

Część karty będzie zmieniana sezonowo. Nie oznacza to jednak przebudowy całego menu co kilka miesięcy. Najpopularniejsze pozycje pozostaną w stałej ofercie, natomiast sezonowe składniki będą wykorzystywane w daniach czasowych, zupach, deserach i zestawach lunchowych.

Średnia wartość zamówienia została oszacowana na 50 zł. Wartość ta uwzględnia zarówno pojedyncze zestawy lunchowe, jak i większe zamówienia obejmujące danie główne, napój lub deser.

5. Najważniejsze wyróżniki

„Zielony Talerz” będzie konkurować przede wszystkim jakością i dostępnością kuchni roślinnej, a nie wyłącznie nietypowym wystrojem albo dużą liczbą promocji.

Do najważniejszych wyróżników należą:

Sezonowe i przystępne menu

Oferta będzie regularnie uzupełniana o dania wykorzystujące składniki dostępne w danym okresie. Jednocześnie restauracja zachowa stałe, rozpoznawalne pozycje, aby klienci mogli wracać do swoich ulubionych dań.

Oferta dla różnych potrzeb żywieniowych

W menu znajdują się informacje o alergenach oraz oznaczenia dań odpowiadających określonym potrzebom. Nie każde danie będzie jednak automatycznie dostępne w wielu zmodyfikowanych wariantach, ponieważ nadmierna personalizacja mogłaby utrudniać pracę kuchni.

Szybka oferta lunchowa

W dni robocze restauracja będzie oferować ograniczony zestaw dań lunchowych przygotowanych z myślą o krótszym czasie realizacji. Pozwoli to obsłużyć klientów pracujących i uczących się w najbliższej okolicy.

Własne kanały zamawiania

Od czwartego miesiąca klienci będą mogli składać zamówienia przez własną stronę restauracji. Dzięki temu lokal ograniczy zależność od zewnętrznych portali i uzyska większą kontrolę nad komunikacją z klientami.

Spójne podejście środowiskowe

Restauracja będzie ograniczać jednorazowe materiały, kontrolować straty produktów oraz wykorzystywać opakowania dopasowane do konkretnych dań. Komunikacja ekologiczna powinna jednak opierać się na rzeczywistych działaniach, a nie ogólnych deklaracjach.

6. Lokalizacja

Restauracja będzie działać w centrum dużego miasta, w pobliżu biurowców, uczelni i zabudowy mieszkaniowej. Takie otoczenie pozwala docierać do różnych grup klientów w zależności od pory dnia.

W dni robocze główną część ruchu mają generować pracownicy i studenci korzystający z oferty lunchowej. Wiezorami oraz w weekendy lokal będzie przyciągać mieszkańców, pary, grupy znajomych i rodziny.

Wybrana lokalizacja powinna zapewniać:

- widoczność z ulicy,
- łatwy dostęp pieszy i komunikacją miejską,
- możliwość krótkiego postoju dla osób odbierających zamówienia,
- osobny lub wygodny dostęp dla dostawców,
- zgodność warunków technicznych z planowaną działalnością gastronomiczną,
- możliwość wystawienia sezonowego ogródka.

Szczegółowe uzasadnienie lokalizacji, ocenę popytu i porównanie konkurencji przedstawiono w drugiej części biznesplanu.

7. Powierzchnia i układ lokalu

Lokal będzie miał około 150 m² powierzchni wewnętrznej. Dodatkowo przed restauracją zostanie uruchomiony sezonowy ogródek o powierzchni około 30 m².

Planowany podział powierzchni wewnętrznej:

Strefa	Powierzchnia	Przeznaczenie
Sala dla gości i bar	70 m ²	40 miejsc, obsługa kelnerska i wydawanie zamówień
Kuchnia	45 m ²	przygotowanie dań, zmywalnia i wydawka
Magazyny i chłodnia	15 m ²	przechowywanie produktów oraz opakowań
Sanitariaty i komunikacja	15 m ²	toalety dla gości, ciągi komunikacyjne
Biuro i zaplecze pracownicze	5 m ²	administracja, szatnia i przechowywanie rzeczy zespołu
Łącznie	150 m²	—

Ogródek zapewni dodatkowe 20 miejsc w okresie wiosenno-letnim. Ponieważ jego działanie będzie zależeć od pogody i wymaganych zgód, przychody podstawowe nie powinny opierać się na pełnym wykorzystaniu tej przestrzeni przez cały rok.

Układ lokalu ma umożliwiać oddzielenie ruchu gości, pracowników i dostawców. Szczególne znaczenie będzie miała sprawna droga zamówienia od przyjęcia przez obsługę do przygotowania oraz wydania w kuchni.

8. Model obsługi klienta

Na sali będzie prowadzona obsługa kelnerska. Pracownicy powinni znać skład dań, najważniejsze alergeny i możliwe modyfikacje, aby pomagać klientom w wyborze bez wydłużania czasu obsługi.

Restauracja udostępni również system rezerwacji stolików. Rezerwacja nie będzie jednak wymagana przy każdej wizycie, ponieważ część miejsc pozostanie dostępna dla klientów przychodzących bez wcześniejszego zgłoszenia.

Zamówienia na wynos będą odbierane w wyznaczonej części lokalu. Dzięki temu osoby oczekujące na odbiór nie powinny blokować wejścia ani przeszkadzać kelnerom obsługującym salę.

Po uruchomieniu sprzedaży internetowej zamówienia online będą przekazywane bezpośrednio do systemu obsługi restauracji i kuchni. Pozwoli to ograniczyć ręczne przepisywanie pozycji oraz ryzyko pomyłek.

9. Standardy jakości i relacje z klientami

Najważniejszym sposobem budowania lojalności będzie powtarzalna jakość dań i obsługi. Restauracja będzie regularnie analizować opinie, reklamacje, czas realizacji oraz popularność poszczególnych pozycji menu.

Podstawowe standardy obejmą:

- zgodność potraw z recepturami,
- kontrolę czasu realizacji zamówień,
- prawidłowe oznaczanie alergenów,
- sprawdzanie kompletności zamówień na wynos i w dostawie,
- szybkie reagowanie na reklamacje,
- regularne szkolenia pracowników,
- analizę opinii klientów.

Program lojalnościowy zostanie uruchomiony najpóźniej w dziewiątym miesiącu działalności. Wcześniej restauracja skoncentruje się na jakości obsługi i zebraniu danych pozwalających określić, jakie korzyści będą rzeczywiście atrakcyjne dla powracających klientów.

Szczegółowe działania promocyjne, komunikacja z odbiorcami oraz założenia programu lojalnościowego zostały opisane w trzeciej części przykładowego biznesplanu.

Analiza rynku restauracji „Zielony Talerz”

Analiza rynku ma sprawdzić, czy wybrana lokalizacja zapewnia wystarczający popyt na restaurację roślinną oraz czy planowana liczba zamówień jest możliwa do osiągnięcia.

Poniższe dane są przykładowymi założeniami przygotowanymi dla fikcyjnego lokalu. W rzeczywistym biznesplanie należy zastąpić je informacjami dotyczącymi konkretnego miasta, adresu, otoczenia i konkurencji.

1. Charakterystyka lokalizacji

„Zielony Talerz” będzie działać w centrum dużego miasta, w otoczeniu biurowców, uczelni oraz zabudowy mieszkaniowej. Dzięki temu restauracja może obsługiwać różne grupy klientów w zależności od pory dnia.

W dni robocze największe znaczenie będzie miał ruch lunchowy generowany przez pracowników i studentów. Z kolei wieczorami oraz w weekendy lokal ma przyciągać mieszkańców, pary, grupy znajomych i rodziny.

Najważniejsze zalety lokalizacji:

- widoczność lokalu z ulicy,
- duży ruch pieszy w dni robocze,
- bliskość biur, uczelni i mieszkań,
- dostęp do komunikacji miejskiej,
- możliwość wystawienia sezonowego ogródka,
- obecność innych lokali gastronomicznych przyciągających klientów do okolicy,
- możliwość obsługi odbiorów osobistych i dostaw.

Lokalizacja wiąże się również z ograniczeniami:

- czynsz wynoszący około 10 000 zł miesięcznie,
- duża liczba konkurencyjnych lokali,

- ograniczona liczba miejsc parkingowych,
- niższy ruch biurowy podczas weekendów i okresów urlopowych,
- konieczność dostosowania lokalu do wymagań działalności gastronomicznej.

Sama obecność dużej liczby przechodniów nie gwarantuje jednak sprzedaży. Dlatego przed podpisaniem umowy najmu przeprowadzono obserwację ruchu oraz ocenę charakteru osób korzystających z okolicy.

2. Potencjał lokalnego rynku

Na potrzeby przykładu przyjęto, że w promieniu około 2 km:

- mieszka około 50 000 osób,
- pracuje lub uczy się około 30 000 osób,
- działa kilkadziesiąt lokali gastronomicznych,
- największy ruch występuje w dni robocze między godziną 11:30 a 14:30,
- wieczorami wzrasta udział mieszkańców oraz osób spotykających się towarzysko.

Łączna liczba mieszkańców, pracowników i studentów nie jest równoznaczna z liczbą potencjalnych klientów restauracji. Część osób nie korzysta regularnie z gastronomii, część wybiera inne rodzaje kuchni, natomiast część pojawia się w okolicy tylko sporadycznie.

Dlatego prognoza sprzedaży nie została przygotowana jako stały procent całej populacji. Opiera się przede wszystkim na:

- natężeniu ruchu w bezpośrednim otoczeniu,
- liczbie miejsc w restauracji,
- godzinach otwarcia,
- przewidywanej rotacji stolików,
- sprzedaży na wynos,
- średniej wartości zamówienia,
- stopniowym budowaniu rozpoznawalności.

W pierwszym kwartale restauracja zakłada około 2100 zamówień miesięcznie, czyli średnio 70 zamówień dziennie. Przy średniej wartości zamówienia wynoszącej 50 zł daje to około 105 000 zł miesięcznego przychodu.

Po uruchomieniu zamówień internetowych i dostaw liczba zamówień ma stopniowo wzrosnąć. Prognoza nie zakłada jednak, że każdy nowy kanał od razu osiągnie pełny potencjał.

3. Obserwacja ruchu w okolicy

Przed wyborem lokalu przeprowadzono przykładową obserwację ruchu w trzech dniach roboczych oraz w sobotę.

Najważniejsze wnioski:

- największy ruch pieszy występował w godzinach lunchowych,
- w dni robocze dominowali pracownicy biur i studenci,

- po godzinie 17:00 wzrastał udział mieszkańców oraz grup spotykających się towarzysko,
- w sobotę częściej pojawiały się pary i rodziny,
- lokale z ofertą lunchową miały wyraźnie większe obłożenie między 12:00 a 14:00,
- część klientów odbierała zamówienia na wynos.

Obserwacja wskazuje na potencjał sprzedaży lunchowej. Jednocześnie restauracja nie powinna opierać całej działalności wyłącznie na klientach biurowych, ponieważ ruch tej grupy może być niższy podczas weekendów, świąt i okresów urlopowych.

4. Analiza konkurencji

W bezpośrednim otoczeniu działają lokale oferujące kuchnię wegetariańską, międzynarodową, polską oraz szybkie zestawy lunchowe.

Na potrzeby przykładu porównano trzech konkurentów:

Lokal	Główna oferta	Orientacyjna cena posiłku	Mocne strony	Słabe strony
Restauracja X	Kuchnia wegetariańska	50–70 zł	Rozpoznawalna marka, wysoka jakość	Wyższe ceny, krótsze godziny działania
Restauracja Y	Kuchnia międzynarodowa	35–55 zł	Szerokie menu, dogodna lokalizacja	Brak wyraźnej specjalizacji
Bistro Z	Kuchnia polska i lunch	35–50 zł	Szybka obsługa, stała grupa klientów	Mało dań roślinnych, brak sprzedaży online

Nazwy oraz dane lokali są fikcyjne. W rzeczywistym biznesplanie tabela powinna zawierać prawdziwe restauracje działające w najbliższej okolicy.

Analiza wskazuje, że „Zielony Talerz” nie będzie konkurować wyłącznie z restauracjami roślinnymi. Alternatywą dla klienta mogą być również bary lunchowe, kawiarnie, sklepy z gotowymi daniami oraz lokale prowadzące dostawy.

5. Planowana odpowiedź na konkurencję

„Zielony Talerz” ma wyróżniać się:

- specjalizacją w nowoczesnej kuchni roślinnej,
- sezonowym, ale niezbyt rozbudowanym menu,
- ofertą lunchową z krótszym czasem realizacji,
- czytelnymi informacjami o składzie i alergenach,
- sprzedażą na miejscu i na wynos od pierwszego dnia,
- uruchomieniem własnych zamówień internetowych od czwartego miesiąca,
- połączeniem stałych pozycji z ofertą sezonową.

Restauracja nie powinna jednak opierać przewagi wyłącznie na założeniu, że konkurenci działają źle. Własna oferta musi być atrakcyjna także wtedy, gdy inne lokale poprawią menu, obsługę lub sposób przyjmowania zamówień.

6. Przykładowe badanie potencjalnych klientów

Na potrzeby biznesplanu przeprowadzono przykładową ankietę internetową wśród 200 osób mieszkających, pracujących lub uczących się w okolicy.

Najważniejsze odpowiedzi:

- 44% respondentów deklaruje zainteresowanie nowym lokalem z kuchnią roślinną,
- 58% zwraca szczególną uwagę na czas obsługi podczas lunchu,
- 51% oczekuje możliwości zamówienia dania na wynos,
- 37% regularnie wybiera dania bezmięsne, mimo że nie stosuje wyłącznie diety roślinnej,
- 35% korzysta z internetowego zamawiania jedzenia przynajmniej kilka razy w miesiącu,
- 29% jest gotowych zapłacić więcej za danie przygotowane z wysokiej jakości składników.

Wyniki nie oznaczają, że wszystkie zainteresowane osoby zostaną klientami restauracji. Ankieta pomaga jedynie określić potrzeby, które warto uwzględnić w menu i sposobie obsługi.

Ponadto próba internetowa może nadmiernie reprezentować osoby aktywne online. Dlatego wyniki należy porównać z obserwacją lokalizacji, sprzedażą konkurencji oraz rzeczywistymi rezultatami po otwarciu.

7. Trendy istotne dla przedsięwzięcia

W przykładzie przyjęto cztery tendencje, które mogą wspierać rozwój restauracji:

- rosnącą dostępność dań roślinnych,
- zainteresowanie lżejszymi i bardziej zróżnicowanymi posiłkami,
- zwiększające się znaczenie sprzedaży na wynos i zamówień internetowych,
- większą uwagę klientów zwracaną na skład produktów, alergeny i ograniczanie odpadów.

Trendy nie powinny jednak stanowić jedyne uzasadnienia otwarcia lokalu. O powodzeniu przedsięwzięcia zdecydują przede wszystkim lokalny popyt, jakość oferty, poziom cen, sprawna obsługa i kontrola kosztów.

8. Sezonowość popytu

Sprzedaż „Zielonego Talerza” może zmieniać się w ciągu roku.

Potencjalnie mocniejsze okresy:

- wiosna i lato, gdy działa ogródek,
- początek roku akademickiego,
- miesiące o regularnym ruchu biurowym,
- okresy zwiększonego zainteresowania lżejszymi posiłkami.

Potencjalnie słabsze okresy:

- wakacje, gdy część pracowników i studentów opuszcza okolicę,
- długie weekendy,
- okres świąteczny,

- miesiące z ograniczonym wykorzystaniem ogródka.

Dlatego podstawowa prognoza przychodów nie opiera się na pełnym wykorzystaniu ogródka przez cały rok. W słabszych okresach większe znaczenie mogą mieć odbiory osobiste, dostawy oraz oferty kierowane do stałych klientów.

9. Najważniejsze wnioski z analizy rynku

Analiza wskazuje, że wybrana okolica może zapewnić popyt na restaurację roślinną, szczególnie w porze lunchu. Jednocześnie wysoki czynsz i obecność wielu lokali oznaczają, że przedsięwzięcie wymaga regularnej sprzedaży oraz wyraźnego wyróżnika.

Najważniejsze wnioski dla „Zielonego Talerza”:

1. Oferta lunchowa powinna mieć krótki czas realizacji i przewidywalny poziom cen.
2. Restauracja musi docierać nie tylko do wegan, lecz także do klientów okazjonalnie wybierających dania roślinne.
3. Sprzedaż nie może zależeć wyłącznie od pracowników biurowych.
4. Zamówienia internetowe i dostawy powinny zostać uruchomione dopiero po ustabilizowaniu pracy kuchni.
5. Prognozy trzeba regularnie porównywać z rzeczywistą liczbą zamówień.
6. Przy sprzedaży niższej od planu należy skorygować koszty, menu lub działania marketingowe.

Analiza nie dowodzi, że restauracja na pewno osiągnie sukces. Pokazuje jednak, że lokalizacja i struktura popytu pozwalają uzasadnić dalsze przygotowanie przedsięwzięcia.

Grupa docelowa restauracji „Zielony Talerz”

Grupę docelową „Zielonego Talerza” stanowią osoby mieszkające, pracujące lub uczące się w pobliżu restauracji, które poszukują smacznych i przystępnych dań roślinnych. Lokal nie będzie jednak kierował oferty wyłącznie do wegan i wegetarian.

Znaczną część klientów mogą stanowić osoby, które jedzą mięso, ale regularnie wybierają także posiłki roślinne. Dlatego komunikacja restauracji powinna skupiać się na smaku, jakości, wygodzie i różnorodności, a nie tylko na określonym sposobie odżywiania.

1. Założenia dotyczące liczby klientów

Prognoza finansowa zakłada około 30 000 zamówień w pierwszym roku działalności:

Okres	Średnia liczba zamówień miesięcznie	Liczba zamówień w okresie
Miesiące 1–3	2100	6300
Miesiące 4–6	2400	7200
Miesiące 7–9	2700	8100
Miesiące 10–12	2800	8400
Pierwszy rok	—	30 000

Jedno zamówienie nie oznacza jednak jednego różnego klienta. Ta sama osoba może odwiedzać restaurację kilka razy, odbierać zamówienia na wynos albo korzystać z dostawy.

Celem „Zielonego Talerza” jest pozyskanie około 5000 różnych klientów w pierwszym roku. Przy 30 000 transakcji oznacza to średnio około sześciu zamówień przypadających na jednego klienta.

W praktyce część osób skorzysta z oferty tylko raz, natomiast najbardziej lojalni klienci mogą odwiedzać restaurację kilka razy w miesiącu. Dlatego rozwój sprzedaży będzie zależał nie tylko od pozyskiwania nowych odbiorców, lecz także od zwiększania częstotliwości kolejnych wizyt.

Przedstawione dalej udziały mają charakter orientacyjny i nie zawsze sumują się do 100%. Poszczególne segmenty klientów mogą się nakładać. Natomiast sprzedaż na miejscu, na wynos i w dostawie opisuje kanały składania zamówień, a nie odrębne grupy demograficzne.

2. Pracownicy pobliskich biur

Pracownicy biurowi będą jedną z najważniejszych grup klientów, szczególnie od poniedziałku do piątku w godzinach lunchowych.

Najważniejsze potrzeby tej grupy to:

- krótki czas oczekiwania,
- przewidywalne ceny,
- możliwość wcześniejszego sprawdzenia menu,
- dostępność gotowych zestawów lunchowych,
- płatność bezgotówkowa,
- możliwość zamówienia na wynos,
- powtarzalna jakość dań.

Pracownicy mogą odwiedzać lokal indywidualnie albo w kilkusobowych grupach. Dlatego oferta lunchowa powinna być łatwa do wyboru i możliwa do szybkiego przygotowania.

Planowane działania odpowiadające potrzebom tej grupy:

- codzienny zestaw lunchowy,
- publikowanie menu z wyprzedzeniem,
- ograniczona liczba szybkich dań w porze obiadowej,
- możliwość wcześniejszego złożenia zamówienia,
- oferty dla pobliskich firm,
- sprawny odbiór osobisty.

Szacuje się, że pracownicy biurowi mogą odpowiadać za około 30–35% zamówień w pierwszym roku.

3. Mieszkańcy najbliższej okolicy

Drugą kluczową grupą będą osoby mieszkające w centrum oraz w pobliskich dzielnicach. Ich znaczenie wzrośnie wieczorami, w weekendy i w okresach, gdy ruch biurowy jest mniejszy.

Mieszkańcy mogą korzystać z restauracji podczas:

- spotkań ze znajomymi,
- rodzinnych posiłków,
- wizyt weekendowych,
- odbiorów osobistych,
- zamówień z dostawą,
- okazjonalnych wydarzeń i ofert sezonowych.

Dla tej grupy ważne będą przede wszystkim:

- przyjazna atmosfera,
- stabilna jakość,
- możliwość rezerwacji,
- menu odpowiednie dla osób o różnych preferencjach,
- oferta dziecięca,
- wygodne zamawianie online,
- korzyści dla klientów powracających.

Mieszkańcy mogą odpowiadać za około 25–30% wszystkich zamówień. Jednocześnie jest to grupa o dużym potencjale lojalnościowym, ponieważ regularnie przebywa w zasięgu restauracji.

4. Studenci

Bliskość uczelni pozwala kierować część oferty do studentów. Jest to grupa bardziej wrażliwa na ceny, ale jednocześnie otwarta na kuchnię roślinną, nowe smaki i wygodne kanały zamawiania.

Najważniejsze oczekiwania studentów mogą obejmować:

- przystępne zestawy,
- możliwość zamówienia pojedynczego dania,
- szybki czas realizacji,
- dostępność lokalu w godzinach popołudniowych,
- bezpłatny dostęp do internetu,
- oferty sezonowe i ograniczone promocje,
- możliwość wspólnego zamawiania.

Restauracja nie powinna jednak opierać swojej polityki cenowej wyłącznie na rabatach. Lepszym rozwiązaniem będą zestawy o jasno określonej wartości, mniejsze warianty wybranych dań oraz okresowe oferty w słabszych godzinach.

Studenci mogą generować około 10–15% zamówień, przy czym ich udział będzie zmieniał się w zależności od kalendarza akademickiego.

5. Osoby regularnie wybierające kuchnię roślinną

Weganie i wegetarianie będą ważną grupą, ponieważ świadomie poszukują lokali oferujących pełne dania roślinne. Często zwracają również szczególną uwagę na skład produktów, sposób przygotowania i wiarygodność komunikacji.

Dla tej grupy znaczenie będą miały:

- pełna roślinna oferta,
- jasne oznaczenia składników,
- informacje o alergenach,
- różnorodność dań,
- sezonowe zmiany menu,
- konsekwentne podejście do ograniczania odpadów,
- wiarygodne informacje o pochodzeniu składników.

Osoby te mogą mieszkać, pracować lub studiować poza bezpośrednim otoczeniem lokalu. Dlatego część z nich będzie traktować „Zielony Talerz” jako restaurację docelową, wybieraną ze względu na konkretną ofertę, a nie tylko dogodną lokalizację.

6. Klienci ograniczający mięso

Najszerszą grupę zainteresowaną ofertą mogą stanowić osoby, które nie rezygnują całkowicie z mięsa, ale chcą częściej wybierać posiłki roślinne.

Ich decyzja zakupowa będzie zależeć przede wszystkim od:

- smaku i wyglądu potraw,
- wielkości porcji,
- poziomu cen,
- jakości składników,
- dostępności znanych i przystępnych dań,
- wygody zamawiania,
- opinii innych klientów.

Komunikacja kierowana do tej grupy nie powinna opierać się na ocenianiu dotychczasowych nawyków żywieniowych. Zamiast tego restauracja będzie prezentować kuchnię roślinną jako smaczną i pełnowartościową opcję dostępną dla każdego.

Ta grupa może występować we wszystkich pozostałych segmentach: wśród pracowników, mieszkańców, studentów i klientów odwiedzających lokal okazjonalnie.

7. Klienci zamawiający na wynos i z dostawą

Sprzedaż na wynos będzie dostępna od początku działalności, natomiast zamówienia internetowe i dostawy zostaną uruchomione w czwartym miesiącu.

Klienci korzystający z tych kanałów będą oczekiwać:

- łatwego składania zamówień,
- aktualnego menu,
- informacji o czasie realizacji,
- odpowiednich opakowań,
- kompletności zamówienia,
- możliwości płatności online,
- szybkiego rozwiązania ewentualnych problemów.

Nie wszystkie dania z menu muszą być dostępne w dostawie. Oferta powinna obejmować przede wszystkim pozycje, które zachowują odpowiednią jakość podczas transportu.

W pierwszych miesiącach zamówienia na wynos mogą odpowiadać za około 10–15% całej sprzedaży. Po uruchomieniu własnego kanału internetowego i dostaw łączny udział sprzedaży poza lokalem może wzrosnąć do około 20–25%.

Wzrost sprzedaży online nie powinien jednak odbywać się kosztem czasu obsługi gości na sali. Dlatego liczba zamówień będzie kontrolowana w zależności od obciążenia kuchni.

8. Klienci odwiedzający lokal okazjonalnie

Część klientów odwiedzi „Zielony Talerz” podczas spotkań, wydarzeń, wizyt w centrum albo z polecenia znajomych. Ta grupa może nie pojawiać się regularnie, ale ma znaczenie dla budowania rozpoznawalności i pozyskiwania opinii.

Do tej grupy mogą należeć:

- turyści,
- osoby odwiedzające pobliskie instytucje,
- uczestnicy wydarzeń,
- grupy znajomych,
- klienci poszukujący nowego lokalu,
- osoby zaproszone przez stałych klientów.

Restauracja będzie docierać do nich przede wszystkim przez widoczność lokalu, mapy internetowe, opinie, rekomendacje oraz komunikację dotyczącą sezonowego menu.

9. Najważniejsze motywacje klientów

Niezależnie od segmentu klienci mogą wybierać „Zielony Talerz” z kilku głównych powodów:

- chęci zjedzenia smacznego posiłku roślinnego,
- poszukiwania szybkiego lunchu,
- potrzeby spotkania w przyjaznym lokalu,
- wygody zamówienia na wynos lub z dostawą,
- zainteresowania nowymi smakami,
- zwracania uwagi na jakość i skład produktów,
- ograniczania spożycia mięsa.

Nie każdy klient będzie kierował się wszystkimi tymi motywacjami. Dlatego restauracja nie powinna komunikować całej oferty w taki sam sposób do każdej grupy.

10. Główne bariery zakupowe

Potencjalni klienci mogą mieć również obawy związane z ofertą restauracji.

Najważniejsze bariery to:

- przekonanie, że dania roślinne są mało sycące,
- obawa przed nieznanymi składnikami,
- postrzeganie kuchni roślinnej jako drogiej,
- brak czasu na oczekiwanie podczas lunchu,
- przywiązanie do konkurencyjnych lokali,
- ograniczona liczba miejsc parkingowych,
- obawa o jakość dań po dostawie.

Restauracja może ograniczać te bariery poprzez:

- czytelne opisy menu,
- zdjęcia rzeczywistych potraw,
- dobrze skalkulowane zestawy lunchowe,
- podawanie informacji o wielkości porcji,
- sprawną obsługę,
- zbieranie i publikowanie opinii,
- odpowiedni dobór opakowań.

11. Przykładowe osoby klientów

Osoby pomagają przełożyć ogólne segmenty na konkretne potrzeby. Poniższe profile są fikcyjne i zostały przygotowane wyłącznie na potrzeby wzoru.

Anna – pracownica biura

Anna ma 34 lata i pracuje około 500 metrów od restauracji. W dni robocze szuka miejsca, w którym może zjeść lunch w ciągu 45 minut.

Najważniejsze potrzeby:

- szybka obsługa,
- menu dostępne online,
- cena zestawu możliwa do zaakceptowania kilka razy w miesiącu,
- możliwość wcześniejszego zamówienia,
- płatność bezgotówkowa.

Anna może odwiedzać lokal 2–4 razy w miesiącu.

Michał – mieszkaniec okolicy

Michał ma 41 lat i mieszka z rodziną około kilometra od restauracji. Nie stosuje diety roślinnej, ale chętnie wybiera nowe miejsca oraz lżejsze posiłki.

Najważniejsze potrzeby:

- zróżnicowane menu,
- propozycje dla dzieci,
- możliwość rezerwacji stolika,
- dobra obsługa weekendowa,
- opcja odbioru osobistego.

Michał może odwiedzać restaurację z rodziną raz lub dwa razy w miesiącu oraz okazjonalnie zamawiać jedzenie do domu.

Zofia – studentka

Zofia ma 22 lata i studiuje na pobliskiej uczelni. Regularnie wybiera dania wegetariańskie, ale zwraca uwagę na poziom cen.

Najważniejsze potrzeby:

- przystępny zestaw,
- szybka obsługa,
- miejsce na spotkanie ze znajomymi,
- możliwość sprawdzenia menu w telefonie,
- sezonowe promocje.

Zofia może korzystać z lokalu kilka razy w miesiącu, szczególnie w okresie zajęć akademickich.

Karolina – klientka zainteresowana kuchnią roślinną

Karolina ma 29 lat i mieszka w innej części miasta. Wybiera restauracje na podstawie menu, opinii i jakości składników.

Najważniejsze potrzeby:

- pełna oferta roślinna,
- nowe dania sezonowe,
- dokładne informacje o składzie,
- estetyczna prezentacja,
- możliwość rezerwacji i zamówienia online.

Karolina może odwiedzać lokal rzadziej niż mieszkańcy okolicy, ale ma większą skłonność do polecania go innym osobom.

12. Znaczenie klientów powracających

Przy celu wynoszącym 30 000 zamówień i około 5000 różnych klientów restauracja musi osiągnąć średnio sześć transakcji przypadających na jednego klienta w pierwszym roku.

Nie oznacza to, że każdy odbiorca ma odwiedzić lokal dokładnie sześć razy. Część osób skorzysta z oferty jednokrotnie, natomiast regularni klienci mogą generować kilkanaście lub więcej zamówień.

Dlatego od początku działalności należy analizować:

- udział nowych i powracających klientów,
- częstotliwość wizyt,
- popularność poszczególnych kanałów sprzedaży,
- średnią wartość zamówienia,
- wykorzystanie ofert lunchowych,
- liczbę ponownych zamówień online.

Program lojalnościowy zostanie uruchomiony najpóźniej w dziewiątym miesiącu. Wcześniej restauracja powinna zebrać informacje o rzeczywistych zachowaniach klientów, aby dopasować korzyści do ich potrzeb.

13. Wnioski dotyczące grupy docelowej

„Zielony Talerz” nie powinien być pozycjonowany jako lokal przeznaczony wyłącznie dla osób stosujących ścisłą dietę roślinną. Największy potencjał sprzedażowy daje połączenie kilku grup:

- pracowników korzystających z oferty lunchowej,
- mieszkańców odwiedzających lokal wieczorami i w weekendy,
- studentów oczekujących wygodnych oraz przystępnych posiłków,
- osób regularnie wybierających kuchnię roślinną,
- klientów ograniczających mięso,
- osób korzystających z odbioru i dostawy.

Oferta, ceny i komunikacja powinny odpowiadać różnym okazjom zakupowym. W porze lunchu najważniejsze będą szybkość i przewidywalność, natomiast wieczorem większe znaczenie może mieć atmosfera, różnorodność menu oraz możliwość rezerwacji.

Przyjęty podział grup klientów będzie podstawą strategii marketingowej opisanej w trzeciej części biznesplanu.

Strategia marketingowa restauracji „Zielony Talerz”

Strategia marketingowa „Zielonego Talerza” ma wspierać stopniowe osiąganie prognozowanej sprzedaży. W pierwszych miesiącach najważniejsze będzie poinformowanie mieszkańców, pracowników i studentów o nowym lokalu. Później większego znaczenia nabiorą zamówienia internetowe oraz zachęcanie klientów do kolejnych wizyt.

Działania nie będą kierowane wyłącznie do wegan i wegetarian. Komunikacja ma przedstawiać kuchnię roślinną jako smaczną, różnorodną i wygodną opcję dla osób o różnych nawykach żywieniowych.

1. Cele marketingowe

Najważniejszym celem w pierwszym roku jest pozyskanie około 5000 różnych klientów i wygenerowanie łącznie około 30 000 zamówień.

Cele szczegółowe obejmują:

- zbudowanie rozpoznawalności restauracji w najbliższej okolicy,
- osiągnięcie średnio 2100 zamówień miesięcznie w pierwszym kwartale,
- zwiększenie liczby zamówień do około 2800 miesięcznie pod koniec roku,
- rozwinięcie sprzedaży na wynos od początku działalności,
- uruchomienie i wypromowanie zamówień internetowych od czwartego miesiąca,
- zwiększanie udziału klientów powracających,
- uruchomienie programu lojalnościowego najpóźniej w dziewiątym miesiącu,
- pozyskanie opinii pomagających poprawiać ofertę i obsługę.

Cele będą oceniane na podstawie rzeczywistej sprzedaży, a nie wyłącznie zasięgów publikacji czy liczby obserwujących.

2. Pozycjonowanie i główny komunikat

„Zielony Talerz” będzie pozycjonowany jako dostępna cenowo restauracja z nowoczesną kuchnią roślinną, odpowiednia zarówno na szybki lunch, jak i spokojne spotkanie.

Komunikacja powinna eksponować przede wszystkim:

- smak i jakość potraw,
- sezonowe składniki,
- szybką ofertę lunchową,
- przejrzyste informacje o składzie i alergenach,
- możliwość zamawiania na miejscu i na wynos,
- własne zamówienia internetowe po ich uruchomieniu,
- ograniczanie strat i odpowiedzialne podejście do opakowań.

Restauracja nie będzie budować przekazu na ocenianiu sposobu odżywiania klientów. Zamiast tego pokaże, że dania roślinne mogą być pełnowartościową i atrakcyjną propozycją niezależnie od stosowanej diety.

3. Działania przed otwarciem

Kampania przed otwarciem rozpocznie się około sześciu tygodni przed planowanym startem sprzedaży.

Najważniejsze działania obejmą:

- uruchomienie strony internetowej z opisem koncepcji i planowaną datą otwarcia,
- przygotowanie wizytówki restauracji w mapach internetowych,
- opublikowanie menu otwarcia i orientacyjnych cen,
- oznakowanie powstającego lokalu,

- dystrybucję materiałów w pobliskich biurach, uczelniach i punktach usługowych,
- nawiązanie współpracy z wybranymi firmami działającymi w okolicy,
- przygotowanie zdjęć rzeczywistych potraw,
- kampanię informującą o dacie otwarcia,
- zaproszenie lokalnych twórców kulinarnych i przedstawicieli mediów na przedpremierową degustację.

Komunikacja przed otwarciem ma przede wszystkim odpowiedzieć na pytania: gdzie znajduje się lokal, kiedy rozpoczyna działalność, co będzie oferować i dla kogo przeznaczona jest jego oferta.

4. Promocja otwarcia

Otwarcie będzie promowane przez ograniczony czas, aby rabaty nie stały się podstawowym powodem wyboru restauracji.

Planowane działania:

- degustacyjne porcje wybranych dań w dniu otwarcia,
- niewielki rabat na pierwszą wizytę albo dodatek do zamówienia,
- specjalny zestaw otwarciowy,
- materiały promujące ofertę lunchową,
- zachęcanie klientów do pozostawienia rzetelnej opinii po wizycie.

Promocja nie powinna powodować przeciążenia kuchni. Dlatego liczba dostępnych ofert specjalnych zostanie dostosowana do możliwości zespołu i przepustowości lokalu.

5. Kanały pozyskiwania klientów

Strona internetowa i lokalne wyniki wyszukiwania

Strona będzie zawierać:

- aktualne menu,
- godziny otwarcia,
- informacje o lokalizacji,
- możliwość rezerwacji,
- informacje o alergenach,
- dane kontaktowe,
- od czwartego miesiąca także możliwość złożenia zamówienia.

Wizytówka w mapach będzie regularnie aktualizowana o zdjęcia, godziny działania i informacje o zmianach w ofercie. Restauracja będzie również odpowiadać na opinie klientów.

Komunikacja w internecie

Publikacje będą pokazywać przede wszystkim:

- rzeczywiste dania,
- sezonowe zmiany menu,

- ofertę lunchową,
- kulisy pracy kuchni,
- dostawców i wykorzystywane składniki,
- nowe możliwości zamawiania,
- wydarzenia i oferty okresowe.

Nie zakłada się codziennego publikowania we wszystkich dostępnych kanałach. Ważniejsza będzie regularność, jakość materiałów oraz kierowanie klientów do menu, rezerwacji lub zamówienia.

Promocja lokalna

Działania lokalne obejmą:

- materiały w pobliskich biurach i uczelniach,
- współpracę z lokalnymi firmami,
- oferty lunchowe dla zespołów,
- obecność podczas wybranych wydarzeń w okolicy,
- oznakowanie lokalu widoczne dla ruchu pieszego,
- współpracę z pobliskimi punktami usługowymi.

Własna baza klientów

Od momentu uruchomienia strony restauracja będzie umożliwiać dobrowolny zapis na informacje o menu i ofertach. Po uruchomieniu zamówień internetowych komunikacja będzie mogła obejmować także klientów korzystających z własnego kanału sprzedaży, zgodnie z udzielonymi zgodami.

Wiadomości będą wysyłane z umiarem i dotyczyć przede wszystkim:

- zmian sezonowych,
- nowych zestawów lunchowych,
- uruchomienia dostaw,
- wydarzeń,
- korzyści dla klientów powracających.

6. Marketing dopasowany do grup klientów

Pracownicy biurowi

Komunikacja będzie koncentrować się na:

- aktualnym menu lunchowym,
- krótkim czasie realizacji,
- możliwości wcześniejszego zamówienia,
- odbiorze osobistym,
- ofertach dla kilkuosobowych zespołów.

Mieszkańcy

Najważniejsze będą:

- oferta wieczorna i weekendowa,
- możliwość rezerwacji,
- propozycje rodzinne,
- zamówienia z odbiorem i dostawą,
- sezonowe zmiany menu.

Studenci

Działania obejmą:

- przystępne zestawy,
- oferty w słabszych godzinach,
- komunikację mobilną,
- promocję szybkich posiłków,
- wydarzenia organizowane w okresie zajęć akademickich.

Osoby zainteresowane kuchnią roślinną

W tej grupie większe znaczenie będą miały:

- informacje o składnikach,
- nowe pozycje sezonowe,
- jakość produktów,
- opinie klientów,
- wiarygodna komunikacja dotycząca ograniczania odpadów.

7. Rozwój sprzedaży internetowej

Własne zamówienia internetowe zostaną uruchomione w czwartym miesiącu, po ustabilizowaniu pracy kuchni i obsługi sali.

Promocja nowego kanału obejmie:

- informacje w lokalu i na opakowaniach,
- komunikaty na stronie internetowej,
- materiały dołączane do zamówień na wynos,
- zachętę do złożenia pierwszego zamówienia online,
- promocję odbioru osobistego,
- informowanie o obszarze i godzinach dostaw.

Celem nie jest natychmiastowe przeniesienie dużej części sprzedaży do dostaw. Zamówienia internetowe powinny rozwijać się stopniowo, bez przeciążania kuchni i wydłużania obsługi gości na miejscu.

8. Program lojalnościowy

Program lojalnościowy zostanie uruchomiony najpóźniej w dziewiątym miesiącu działalności. Wcześniej restauracja zbierze dane dotyczące częstotliwości zamówień, najpopularniejszych produktów i zachowań klientów powracających.

Program może wykorzystywać:

- punkty naliczane za zamówienia,
- pieczątki za zakup zestawów lunchowych,
- nagrody za określoną liczbę wizyt,
- oferty na produkty wybierane przez klienta,
- przedpłacone pakiety lunchowe.

Ostateczny mechanizm zostanie wybrany na podstawie rzeczywistych danych. Dzięki temu korzyści nie będą przypadkowe ani zbyt kosztowne dla restauracji.

9. Budżet marketingowy przed otwarciem

Koszty marketingu ponoszone przed rozpoczęciem sprzedaży wyniosą 20 000 zł.

Działanie	Budżet
Strona internetowa i przygotowanie treści	5000 zł
Zdjęcia potraw i lokalu	3000 zł
Oznakowanie oraz materiały w okolicy	4000 zł
Kampania informująca o otwarciu	4000 zł
Degustacja i materiały na otwarcie	2500 zł
Rezerwa na dodatkowe działania	1500 zł
Razem	20 000 zł

Kwota ta została uwzględniona w kosztach uruchomienia restauracji.

10. Bieżący budżet marketingowy

Po otwarciu restauracja przeznaczy na marketing średnio 3000 zł miesięcznie.

Działanie	Średni budżet miesięczny
Promocja lokalna i internetowa	1200 zł
Przygotowanie zdjęć i materiałów	500 zł
Oferty dla firm oraz współprace lokalne	400 zł
Komunikacja z klientami	300 zł
Wydarzenia i działania sezonowe	300 zł
Testy nowych kanałów i rezerwa	300 zł
Razem	3000 zł

Łączny bieżący budżet marketingowy w pierwszym roku wyniesie około 36 000 zł. Jest to koszt działalności operacyjnej i nie należy go ponownie dodawać do kosztów uruchomienia.

11. Harmonogram działań

Sześć tygodni przed otwarciem

- uruchomienie strony i wizytówki w mapach,
- rozpoczęcie komunikacji o powstającym lokalu,
- przygotowanie materiałów oraz zdjęć,
- kontakt z firmami działającymi w okolicy.

Tydzień otwarcia

- intensyfikacja kampanii lokalnej,
- degustacja i ograniczona oferta otwarcia,
- zbieranie pierwszych opinii,
- bieżące informowanie o godzinach i dostępności menu.

Miesiące 1–3

- promocja oferty lunchowej,
- analiza źródeł pozyskiwania klientów,
- poprawa strony i wizytówki,
- rozwijanie współpracy z pobliskimi firmami,
- zbieranie informacji potrzebnych do uruchomienia sprzedaży online.

Miesiące 4–6

- uruchomienie i promocja zamówień internetowych,
- rozwijanie odbiorów osobistych i dostaw,
- ocena rentowności nowych kanałów,
- aktualizacja działań na podstawie wyników pierwszego kwartału.

Następnie miesiące 7–9

- przygotowanie programu lojalnościowego,
- analiza częstotliwości zamówień,
- rozwijanie ofert dla klientów powracających,
- promocja sezonowego menu.

Miesiące 10–12

- ocena programu lojalnościowego,
- podsumowanie skuteczności kanałów marketingowych,
- ustalenie budżetu i celów na kolejny rok,
- rezygnacja z działań, które nie przynoszą mierzalnej sprzedaży.

12. Mierzenie skuteczności

Restauracja będzie analizować:

- liczbę zamówień,
- wartość sprzedaży,
- liczbę nowych i powracających klientów,
- średnią wartość zamówienia,
- sprzedaż w poszczególnych porach dnia,
- udział zamówień na miejscu, na wynos i online,
- liczbę rezerwacji,
- koszt pozyskania zamówienia z płatnych działań,
- wykorzystanie ofert i kodów promocyjnych,
- liczbę oraz treść opinii klientów.

Same zasięgi i reakcje na publikacje nie będą uznawane za główny miernik skuteczności. Działania marketingowe powinny prowadzić do wizyt, rezerwacji, zamówień albo powrotów klientów.

13. Działania korygujące

Jeżeli sprzedaż będzie niższa od planu, restauracja sprawdzi osobno:

- liczbę nowych klientów,
- częstotliwość ponownych wizyt,
- sprzedaż w poszczególnych godzinach,
- zainteresowanie ofertą lunchową,
- wyniki zamówień internetowych,
- skuteczność płatnych kampanii,
- poziom cen i opinie dotyczące menu.

Na tej podstawie możliwe będzie przesunięcie budżetu do skuteczniejszych kanałów, zmiana komunikacji, poprawa oferty lunchowej albo ograniczenie działań, które nie generują sprzedaży.

Strategia marketingowa będzie więc aktualizowana na podstawie wyników restauracji. Pozwoli to ograniczyć wydatki na działania prowadzone wyłącznie z przyzwyczajenia i skoncentrować się na kanałach rzeczywiście wspierających realizację biznesplanu.

Zespół restauracji „Zielony Talerz”

Zespół „Zielonego Talerza” zostanie dopasowany do wielkości lokalu, liczby miejsc oraz prognozowanej sprzedaży. W pierwszym kwartale restauracja powinna obsługiwać średnio około 70 zamówień dziennie. Dlatego na początku nie planuje się rozbudowanej struktury kierowniczej ani zatrudniania pracowników na stanowiska, które nie są jeszcze potrzebne.

Właściciel będzie aktywnie uczestniczyć w prowadzeniu lokalu. Odpowie za finanse, dostawców, kontrolę wyników, część działań administracyjnych oraz koordynację pracy zespołu. Dzięki temu w pierwszych miesiącach nie będzie konieczne zatrudnienie osobnego menedżera restauracji.

1. Planowana struktura zespołu

Podstawowy skład zespołu obejmuje:

Stanowisko	Liczba osób	Najważniejsze zadania
Właściciel i osoba zarządzająca	1	finanse, dostawcy, grafiki, kontrola wyników, administracja
Szef kuchni	1	organizacja kuchni, receptury, jakość, zamówienia produktów
Kucharz	2	przygotowywanie dań, mise en place, utrzymanie standardów
Pomoc kuchenna i zmywalnia	1	przygotowanie składników, porządek, zmywanie
Kelner	2	obsługa sali, płatności, odbiory osobiste
Pracownik wspierający w niepełnym wymiarze	2	obsługa szczytów, weekendów, ogródka i nieobecności

Łącznie restauracja rozpocznie działalność z ośmioma pracownikami operacyjnymi oraz właścicielem. Dwie osoby wspierające będą zatrudnione w ograniczonym wymiarze i kierowane przede wszystkim na godziny lunchowe, wieczory oraz weekendy.

Taki model pozwala zwiększać obsadę w okresach największego ruchu bez utrzymywania pełnego zespołu przez wszystkie godziny otwarcia.

2. Obowiązki właściciela

W pierwszych miesiącach właściciel będzie pełnić funkcję osoby zarządzającej lokalem. Do jego zadań należą:

- kontrola sprzedaży i kosztów,
- zatwierdzanie grafików,
- kontakt z księgowością,
- negocjowanie warunków z dostawcami,
- kontrola stanów magazynowych,
- nadzorowanie działań marketingowych,
- analiza opinii i reklamacji,
- rozliczanie wyników poszczególnych kanałów sprzedaży,
- podejmowanie decyzji dotyczących menu, cen i zatrudnienia.

Właściciel nie powinien jednak przejmować wszystkich bieżących zadań. Odpowiedzialność za kuchnię zostanie powierzona szefowi kuchni, natomiast podczas każdej zmiany zostanie wskazana osoba odpowiedzialna za salę.

Jeżeli po pierwszym roku skala działalności wzrośnie, część obowiązków może zostać przekazana zastępcy menedżera albo kierownikowi zmiany.

3. Organizacja pracy kuchni

Za pracę kuchni będzie odpowiadać szef kuchni. Jego najważniejsze obowiązki obejmą:

- opracowanie i aktualizowanie receptur,
- organizację przygotowania składników,
- kontrolę jakości oraz wielkości porcji,
- planowanie zamówień produktów,
- ograniczanie strat,
- szkolenie kucharzy,
- współpracę z obsługą sali,
- analizowanie czasu realizacji zamówień.

Dwóch kucharzy będzie pracować w systemie zmianowym. W godzinach największej sprzedaży w kuchni powinny znajdować się co najmniej trzy osoby: szef kuchni lub jeden z kucharzy, drugi kucharz oraz pomoc kuchenna.

Pomoc kuchenna będzie odpowiadać między innymi za:

- wstępne przygotowanie produktów,
- utrzymywanie czystości stanowisk,
- obsługę zmywalni,
- uzupełnianie podstawowych składników,
- pomoc przy pakowaniu zamówień na wynos.

Przed otwarciem zostanie przygotowany podział stanowisk i kolejność wykonywania zadań. Dzięki temu pracownicy będą wiedzieć, kto odpowiada za przygotowanie poszczególnych elementów zamówienia.

4. Organizacja obsługi sali

Na każdej zmianie będzie pracować co najmniej jedna osoba odpowiedzialna za obsługę gości. W porze lunchowej, wieczorami i w weekendy obsada zostanie zwiększona do dwóch lub trzech osób.

Kelnerzy będą odpowiadać za:

- przyjmowanie zamówień,
- obsługę płatności,
- przekazywanie informacji o alergenach,
- kontrolowanie kompletności zamówień,
- obsługę rezerwacji,
- wydawanie zamówień na wynos,
- reagowanie na uwagi klientów,
- utrzymywanie porządku na sali.

Nie planuje się osobnego stanowiska kasjera. Płatności będą przyjmowane przez obsługę sali za pomocą systemu POS dla gastronomii.

Podczas sezonowego działania ogródka liczba osób obsługujących salę zostanie zwiększona. Dodatkowo pracownicy będą zatrudniani przede wszystkim w niepełnym wymiarze albo na okres zwiększonego ruchu.

5. Obsługa zamówień na wynos i online

Sprzedaż na wynos będzie obsługiwana od dnia otwarcia. Początkowo pakowaniem i wydawaniem zamówień zajmie się obsługa sali przy wsparciu kuchni.

Od czwartego miesiąca zostaną uruchomione zamówienia internetowe i dostawy. Nowy kanał nie będzie jednak automatycznie oznaczać zatrudnienia osobnego pracownika.

W pierwszym etapie:

- zamówienia internetowe będą trafiać bezpośrednio do systemu restauracji,
- przygotowaniem zajmie się obecny zespół kuchni,
- kompletność będzie kontrolować osoba wydająca zamówienie,
- dostawy będą realizowane przez zewnętrznych kurierów rozliczanych zależnie od liczby zleceń.

Takie rozwiązanie ogranicza koszty stałe w okresie, gdy liczba zamówień z dostawą nie jest jeszcze znana.

Jeżeli sprzedaż internetowa będzie regularnie przekraczać możliwości obecnego zespołu, restauracja zatrudni dodatkowego pracownika wspierającego pakowanie i wydawanie zamówień. Własny kierowca zostanie rozważony dopiero po potwierdzeniu, że liczba dostaw uzasadnia stały koszt zatrudnienia.

6. Organizacja zmian

Restauracja będzie działać przez siedem dni w tygodniu. Grafik zostanie przygotowany tak, aby największa liczba pracowników była dostępna podczas:

- lunchu w dni robocze,
- piątkowych i sobotnich wieczorów,
- weekendowych godzin obiadowych,
- działania ogródka,
- okresowych wydarzeń i promocji.

Przykładowa organizacja dnia:

Pora	Kuchnia	Sala
Przygotowanie przed otwarciem	2–3 osoby	1 osoba
Spokojniejsze godziny	2 osoby	1 osoba
Szczyt lunchowy	3–4 osoby	2–3 osoby
Popołudnie	2–3 osoby	1–2 osoby
Szczyt wieczorny	3 osoby	2–3 osoby
Zamknięcie lokalu	2 osoby	1–2 osoby

Tabela pokazuje liczbę osób obecnych jednocześnie, a nie całkowitą liczbę zatrudnionych. Grafiki musi również uwzględniać dni wolne, urlopy, szkolenia i możliwe nieobecności.

Dwie osoby pracujące w niepełnym wymiarze będą pełnić funkcję elastycznego wsparcia. Pozwoli to ograniczyć nadgodziny i zmniejszyć ryzyko braków kadrowych podczas największego ruchu.

7. Rekrutacja pracowników

Rekrutacja rozpocznie się około dwóch miesięcy przed otwarciem. W pierwszej kolejności zostanie zatrudniony szef kuchni, który będzie uczestniczył w:

- dopracowaniu menu,
- wyborze wyposażenia,
- ustalaniu receptur,
- przygotowaniu list dostawców,
- rekrutacji pozostałych pracowników kuchni.

Podczas wyboru pracowników znaczenie będą miały:

- doświadczenie na podobnym stanowisku,
- umiejętność pracy w zespole,
- gotowość do pracy zmianowej,
- znajomość zasad bezpieczeństwa żywności,
- kultura obsługi klienta,
- zainteresowanie kuchnią roślinną,
- dokładność i odporność na pracę pod presją.

Znajomość kuchni roślinnej będzie zaletą, ale nie będzie jedynym kryterium. Ważniejsza jest gotowość do pracy zgodnie z recepturami i standardami restauracji.

8. Szkolenie przed otwarciem

Przed rozpoczęciem sprzedaży cały zespół przejdzie szkolenie obejmujące:

- koncepcję restauracji,
- menu i skład potraw,
- alergeny,
- standardy obsługi,
- przyjmowanie i przekazywanie zamówień,
- obsługę systemu sprzedaży,
- płatności i rozliczanie zmian,
- pakowanie zamówień na wynos,
- procedury reklamacyjne,
- zasady higieny i bezpieczeństwa,
- działania w sytuacjach awaryjnych.

Oprócz szkolenia teoretycznego zostaną przeprowadzone próbne zmiany. Zespół będzie przyjmować przykładowe zamówienia, przygotowywać dania i ćwiczyć komunikację między salą a kuchnią.

Dzięki temu część problemów będzie można wykryć przed przyjęciem pierwszych klientów.

9. System odpowiedzialności

Na każdej zmianie zostaną wskazane osoby odpowiedzialne za:

- kuchnię,
- salę,
- otwarcie i zamknięcie lokalu,
- kontrolę gotówki i płatności,
- odbiór dostaw,
- przyjmowanie reklamacji,
- sprawdzanie kompletności zamówień na wynos.

Zakresy odpowiedzialności zostaną zapisane i omówione podczas szkolenia. Pozwoli to ograniczyć sytuacje, w których ważne zadanie nie zostanie wykonane, ponieważ każdy pracownik zakładał, że zajmie się nim ktoś inny.

10. Koszty zespołu

W pierwszym kwartale całkowity miesięczny koszt zespołu został oszacowany na około 42 000 zł.

Obszar	Orientacyjny miesięczny koszt
Właściciel zarządzający	5000 zł
Szef kuchni	8000 zł
Dwóch kucharzy	12 000 zł
Pomoc kuchenna	4000 zł
Dwóch kelnerów	8000 zł
Pracownicy w niepełnym wymiarze	5000 zł
Łącznie	42 000 zł

Kwoty oznaczają całkowity koszt uwzględniany w biznesplanie, a nie wynagrodzenie wypłacane pracownikowi. W rzeczywistym dokumencie należy obliczyć je zgodnie z wybraną formą zatrudnienia, wymiarem czasu pracy i aktualnymi obciążeniami.

Od czwartego miesiąca koszt zespołu może wzrosnąć o około 2000–4000 zł miesięcznie, jeżeli rozwój sprzedaży internetowej będzie wymagał dodatkowego wsparcia podczas pakowania i wydawania zamówień.

Nie zakłada się jednak automatycznego zwiększania zatrudnienia. Decyzja będzie zależeć od:

- liczby zamówień,
- czasu ich realizacji,

- liczby nadgodzin,
- obciążenia pracowników,
- poziomu sprzedaży,
- kosztu dodatkowej osoby w stosunku do wygenerowanego przychodu.

11. Kontrola pracy zespołu

Właściciel i szef kuchni będą analizować:

- czas realizacji zamówień,
- liczbę pomyłek i reklamacji,
- koszty pracy w stosunku do sprzedaży,
- absencje i nadgodziny,
- opinie klientów dotyczące obsługi,
- straty produktów,
- obciążenie zespołu w poszczególnych godzinach.

Jeżeli określone zmiany będą regularnie przeciążone, grafik zostanie dostosowany. Natomiast przy sprzedaży niższej od prognoz liczba godzin pracowników wspierających może zostać ograniczona.

Celem nie jest utrzymywanie możliwie najmniejszej liczby osób. Zespół powinien być wystarczający do zapewnienia sprawnej obsługi, ale jednocześnie dopasowany do rzeczywistego poziomu sprzedaży.

12. Rozwój zespołu

Po ustabilizowaniu działalności restauracja może wprowadzić:

- system premii zależny od wyników i jakości,
- regularne szkolenia,
- ścieżkę awansu na kierownika zmiany,
- spotkania poświęcone analizie problemów,
- udział pracowników w testowaniu nowych dań,
- lepsze planowanie grafików na podstawie danych sprzedażowych.

W przypadku dalszego wzrostu sprzedaży pierwszymi dodatkowymi stanowiskami będą:

1. pracownik wspierający zamówienia internetowe,
2. dodatkowa osoba do kuchni w godzinach szczytu,
3. kierownik zmiany odciążający właściciela.

Zatrudnienie osobnego menedżera albo własnych kierowców zostanie rozważone dopiero wtedy, gdy skala działalności uzasadni ich stały koszt.

Plan finansowy restauracji „Zielony Talerz”

Plan finansowy „Zielonego Talerza” pokazuje przewidywane koszty uruchomienia lokalu, miesięczne wydatki, prognozę sprzedaży oraz moment osiągnięcia rentowności.

Wszystkie kwoty mają charakter przykładowy i zostały przygotowane dla fikcyjnej restauracji. W rzeczywistym biznesplanie należy zastąpić je aktualnymi ofertami, kosztami zatrudnienia, warunkami najmu oraz prognozami dotyczącymi konkretnej lokalizacji.

Wartości w tabelach są kwotami netto. Prognoza nie uwzględnia podatku dochodowego, podatku VAT ani kosztów ewentualnego kredytu. Te elementy należy dodać po ustaleniu formy działalności i sposobu finansowania przedsięwzięcia.

1. Najważniejsze założenia finansowe

Plan opiera się na następujących założeniach:

- lokal ma około 150 m² powierzchni wewnętrznej,
- restauracja oferuje 40 miejsc na sali i 20 miejsc w sezonowym ogródku,
- średnia wartość zamówienia wynosi 50 zł,
- sprzedaż w pierwszym kwartale wynosi około 2100 zamówień miesięcznie,
- liczba zamówień wzrasta do około 2800 miesięcznie pod koniec roku,
- sprzedaż na miejscu i na wynos działa od otwarcia,
- zamówienia internetowe i dostawy są uruchamiane w czwartym miesiącu,
- koszty bezpośrednio zależne od sprzedaży stanowią średnio 40% przychodu,
- miesięczne koszty stałe wynoszą około 65 000 zł w pierwszym kwartale,
- po rozwoju sprzedaży internetowej koszty stałe wzrastają do około 68 000 zł,
- całkowity przychód w pierwszym roku wynosi około 1 500 000 zł.

Prognoza zakłada stopniowy rozwój sprzedaży. Restauracja nie osiąga więc pełnego planowanego obrotu bezpośrednio po otwarciu.

2. Koszty uruchomienia restauracji

Koszty początkowe obejmują wydatki, które trzeba ponieść przed rozpoczęciem sprzedaży.

Kategoria	Kwota	Zakres
Kaucja za lokal	20 000 zł	Dwumiesięczna kaucja przy czynszu wynoszącym około 10 000 zł
Remont i adaptacja	150 000 zł	Instalacje, prace budowlane, wykończenie oraz dostosowanie zaplecza
Wyposażenie kuchni	60 000 zł	Urządzenia, chłodnictwo, zmywalnia i drobny sprzęt
Meble i wyposażenie sali	40 000 zł	Stoły, krzesła, bar, oświetlenie i podstawowe elementy wystroju
Marketing przed otwarciem	20 000 zł	Strona, zdjęcia, oznakowanie, kampania i promocja otwarcia
Formalności i usługi specjalistyczne	5 000 zł	Konsultacje, dokumentacja, opłaty oraz przygotowanie procedur
Łączne koszty uruchomienia	295 000 zł	—

Pierwsze zatowarowanie i początkowy zakup opakowań zostaną sfinansowane z rezerwy finansowej. Nie zostały więc ponownie uwzględnione w kwocie 295 000 zł przeznaczonej na przygotowanie lokalu.

Podstawowy sprzęt potrzebny do obsługi systemu sprzedaży został uwzględniony w kosztach wyposażenia sali i stanowiska obsługi.

Kwoty należy potwierdzić przed podpisaniem umów. Szczególnie koszt remontu może się zmienić po dokładnym sprawdzeniu instalacji, wentylacji, zaplecza sanitarnego i możliwości ustawienia urządzeń.

3. Rezerwa finansowa

Poza wydatkami niezbędnymi do otwarcia restauracja powinna posiadać środki na pierwsze miesiące działalności oraz nieprzewidziane koszty.

Dla „Zielonego Talerza” przyjęto rezerwę w wysokości:

100 000 zł

Rezerwa może zostać wykorzystana między innymi na:

- pokrywanie początkowych strat operacyjnych,
- zakup pierwszych zapasów i opakowań,
- opóźnienia w osiągnięciu planowanej sprzedaży,
- naprawy i dodatkowe wyposażenie,
- zastępstwa pracowników,
- wyższe niż zakładano koszty energii lub produktów,
- dostosowanie marketingu po analizie pierwszych wyników.

Rezerwa nie oznacza, że restauracja może przez trzy miesiące działać bez żadnych przychodów. Miesięczne koszty lokalu są zbyt wysokie. Jej zadaniem jest przede wszystkim zabezpieczenie różnic między wpływami a wydatkami oraz pokrycie nieprzewidzianych kosztów.

4. Całkowite zapotrzebowanie na kapitał

Pozycja	Kwota
Koszty przygotowania i otwarcia	295 000 zł
Rezerwa finansowa	100 000 zł
Łączne zapotrzebowanie na kapitał	395 000 zł

Przed rozpoczęciem inwestycji należy określić, jaka część tej kwoty pochodzi ze środków własnych, a jaka z kredytu, dotacji lub kapitału inwestora.

Jeżeli wykorzystywane będzie finansowanie zwrotne, plan finansowy trzeba rozszerzyć o:

- prowizję za udzielenie finansowania,
- odsetki,

- wysokość rat,
- wymagane zabezpieczenia,
- terminy rozpoczęcia spłaty.

Koszty te nie zostały uwzględnione w dalszych obliczeniach, ponieważ zależą od indywidualnych warunków finansowania.

5. Koszty zmienne

Koszty zmienne rosną wraz z liczbą zamówień i wartością sprzedaży. W przykładzie przyjęto, że wynoszą średnio 40% przychodu.

Kategoria	Udział w przychodzie
Produkty spożywcze i napoje	30%
Opakowania i materiały jednorazowe	2%
Opłaty płatnicze i koszty obsługi zamówień	3%
Rozliczenia dostaw oraz inne koszty zależne od sprzedaży	3%
Straty produktów i pozostałe materiały	2%
Łącznie	40%

Struktura kosztów będzie różnić się w zależności od kanału. Zamówienia na miejscu wymagają mniej opakowań, natomiast dostawy generują dodatkowe koszty transportu i obsługi płatności.

Dlatego restauracja powinna analizować opłacalność każdego kanału osobno, a nie tylko całkowitą sprzedaż.

6. Miesięczne koszty stałe

Koszty stałe trzeba ponosić niezależnie od liczby obsłużonych klientów. W pierwszym kwartale wynoszą około 65 000 zł miesięcznie.

Kategoria	Miesiące 1–3	Od miesiąca 4
Czynsz	10 000 zł	10 000 zł
Koszt zespołu	42 000 zł	45 000 zł
Media	4 500 zł	4 500 zł
Marketing bieżący	3 000 zł	3 000 zł
Księgowość, systemy i telekomunikacja	1 500 zł	1 500 zł
Ubezpieczenie i opłaty administracyjne	500 zł	500 zł
Odpady, środki czystości i serwis	2 000 zł	2 000 zł
Pozostałe koszty i rezerwa operacyjna	1 500 zł	1 500 zł
Łącznie	65 000 zł	68 000 zł

Wzrost kosztu zespołu od czwartego miesiąca wynika z uruchomienia zamówień internetowych i potrzeby dodatkowego wsparcia w godzinach największego ruchu.

Jeżeli sprzedaż online nie będzie wymagała zwiększenia liczby godzin pracy, koszt zespołu może pozostać niższy. Z kolei szybszy od planowanego rozwój dostaw może wymagać dalszego zwiększenia obsady.

7. Prognoza sprzedaży

Prognoza opiera się na średniej wartości zamówienia wynoszącej 50 zł oraz stopniowym zwiększaniu liczby transakcji.

Okres	Średnia liczba zamówień miesięcznie	Średni przychód miesięczny	Przychód w okresie
Miesiące 1–3	2100	105 000 zł	315 000 zł
Miesiące 4–6	2400	120 000 zł	360 000 zł
Miesiące 7–9	2700	135 000 zł	405 000 zł
Miesiące 10–12	2800	140 000 zł	420 000 zł
Pierwszy rok	30 000 zamówień	—	1 500 000 zł

W pierwszym kwartale restauracja obsługuje średnio około 70 zamówień dziennie. Pod koniec roku liczba ta wzrasta do około 93 zamówień dziennie.

Prognoza uwzględnia sprzedaż na sali, odbiory osobiste i późniejszy rozwój zamówień internetowych. Nie zakłada natomiast pełnego wykorzystania wszystkich stolików ani ogródka przez cały rok.

8. Prognoza wyniku operacyjnego

Koszty zmienne zostały obliczone jako 40% przychodu. Wynik operacyjny przedstawiony w tabeli nie uwzględnia amortyzacji, podatków ani kosztów finansowania.

Okres	Przychód	Koszty zmienne	Koszty stałe	Wynik operacyjny
Miesiące 1–3	315 000 zł	126 000 zł	195 000 zł	-6000 zł
Miesiące 4–6	360 000 zł	144 000 zł	204 000 zł	12 000 zł
Miesiące 7–9	405 000 zł	162 000 zł	204 000 zł	39 000 zł
Miesiące 10–12	420 000 zł	168 000 zł	204 000 zł	48 000 zł
Pierwszy rok	1 500 000 zł	600 000 zł	807 000 zł	93 000 zł

Pierwszy kwartał kończy się niewielką stratą operacyjną. Jest to zgodne z założeniem, że restauracja potrzebuje czasu na zdobycie klientów i zwiększenie liczby zamówień.

W drugim kwartale miesięczne przychody przekraczają próg rentowności. Natomiast wyraźniejsza poprawa wyniku następuje w drugiej połowie roku.

9. Próg rentowności

Próg rentowności pokazuje poziom sprzedaży, przy którym marża uzyskiwana po pokryciu kosztów zmiennych wystarcza na opłacenie kosztów stałych.

W pierwszym kwartale:

- koszty stałe wynoszą około 65 000 zł miesięcznie,
- marża po kosztach zmiennych wynosi około 60% przychodu.

Obliczenie:

$$65\,000\text{ zł} \div 60\% = \text{około } 108\,333\text{ zł miesięcznego przychodu}$$

Oznacza to, że startowy próg rentowności wynosi około **108 000 zł miesięcznie**.

Przy średniej wartości zamówienia wynoszącej 50 zł restauracja musi zrealizować około:

- 2167 zamówień miesięcznie,
- 72–73 zamówienia dziennie.

Prognoza pierwszego kwartału zakłada 2100 zamówień miesięcznie, dlatego lokal znajduje się nieznacznie poniżej progu rentowności.

Od czwartego miesiąca koszty stałe wzrastają do około 68 000 zł. Nowy próg wynosi wtedy:

$$68\,000\text{ zł} \div 60\% = \text{około } 113\,333\text{ zł miesięcznego przychodu}$$

Odpowiada to około 2267 zamówieniom miesięcznie przy średniej wartości transakcji wynoszącej 50 zł.

Prognozowane 2400 zamówień miesięcznie w drugim kwartale pozwala przekroczyć ten poziom.

10. Analiza scenariuszy

Oprócz prognozy podstawowej przygotowano dwa dodatkowe warianty.

Scenariusz	Przychód roczny	Założenie	Orientacyjny wynik operacyjny
Ostrożny	1 275 000 zł	Sprzedaż niższa o 15%	około -42 000 zł
Podstawowy	1 500 000 zł	Realizacja przyjętej prognozy	około 93 000 zł
Optymistyczny	1 650 000 zł	Sprzedaż wyższa o 10%	około 183 000 zł

Dla przejrzystości porównania wszystkie scenariusze zakładają ten sam poziom kosztów stałych. W praktyce niższa sprzedaż może prowadzić do ograniczenia części godzin pracy, natomiast wyższa liczba zamówień może wymagać dodatkowej obsady.

W scenariuszu ostrożnym restauracja nie osiąga dodatniego wyniku w skali roku. Dlatego spadek sprzedaży o około 15% wymagałby ograniczenia kosztów, zmiany grafiku, poprawy rentowności menu albo zwiększenia sprzedaży w skuteczniejszych kanałach.

Scenariusz optymistyczny nie powinien być podstawą podejmowania decyzji inwestycyjnych. Pokazuje jedynie możliwy rezultat przy większej liczbie zamówień i zachowaniu kontroli nad kosztami.

11. Amortyzacja

Prognozowany wynik operacyjny w wysokości 93 000 zł nie uwzględnia amortyzacji. Sposób rozliczenia wyposażenia kuchni, mebli, urządzeń oraz nakładów poniesionych na adaptację wynajmowanego lokalu zależy od ich wartości, klasyfikacji i przyjętych zasad księgowych.

Część zakupów może zostać zaliczona bezpośrednio do kosztów, natomiast pozostałe składniki majątku mogą podlegać amortyzacji przez określony czas. Osobnego ustalenia wymaga również sposób rozliczenia prac wykonanych w wynajmowanym lokalu.

Dlatego dokładny plan amortyzacji powinien zostać przygotowany przez księgowego po ustaleniu ostatecznej listy urządzeń, wyposażenia i wydatków remontowych.

Amortyzacja obniży wynik księgowy i może wpłynąć na podstawę opodatkowania, ale nie będzie oznaczać równoczesnego wypływu gotówki z restauracji. Z tego powodu należy odróżniać wynik księgowy od bieżącej płynności finansowej.

12. Płynność finansowa

Dodatni wynik operacyjny nie zawsze oznacza brak problemów z gotówką. Restauracja musi płacić czynsz, wynagrodzenia i dostawców w określonych terminach, natomiast sprzedaż może rozwijać się wolniej od planu.

Dlatego „Zielony Talerz” utrzyma rezerwę finansową i będzie przygotowywać miesięczną prognozę przepływów pieniężnych.

Kontrolowane będą przede wszystkim:

- aktualny stan środków,
- zobowiązania wobec pracowników i dostawców,
- planowane zakupy,
- sprzedaż z poszczególnych kanałów,
- wydatki jednorazowe,
- wysokość niewykorzystanej rezerwy.

W przypadku finansowania kredytem trzeba dodatkowo uwzględnić raty i odsetki. Z kolei przy sprzedaży realizowanej przez zewnętrznych pośredników znaczenie mają terminy przekazywania należności.

13. Wskaźniki kontrolowane po otwarciu

Po rozpoczęciu działalności restauracja będzie regularnie analizować:

- miesięczny przychód,
- liczbę zamówień,

- średnią wartość zamówienia,
- koszt produktów w stosunku do sprzedaży,
- koszt pracy w stosunku do sprzedaży,
- wynik poszczególnych kanałów,
- wartość strat magazynowych,
- poziom gotówki,
- wykorzystanie rezerwy,
- odchylenie rzeczywistych wyników od prognozy.

Szczególnie ważne będą dwa wskaźniki:

Koszt produktów

W biznesplanie przyjęto, że produkty, opakowania oraz inne koszty zależne od sprzedaży nie przekroczą średnio 40% przychodów. Jeżeli udział ten będzie regularnie wyższy, trzeba sprawdzić receptury, ceny, wielkość porcji, straty i warunki zakupu.

Koszt pracy

W pierwszym kwartale koszt zespołu wynosi około 40% prognozowanego przychodu. Wraz ze wzrostem sprzedaży jego udział powinien stopniowo maleć, nawet jeżeli całkowita kwota wynagrodzeń nieznacznie wzrośnie.

Zbyt niska sprzedaż w stosunku do liczby zaplanowanych godzin będzie sygnałem do korekty grafików lub sposobu organizacji pracy.

14. Podsumowanie planu finansowego

„Zielony Talerz” wymaga około 395 000 zł kapitału, z czego 295 000 zł zostanie przeznaczone na przygotowanie lokalu, a 100 000 zł pozostanie jako rezerwa.

Prognoza podstawowa zakłada:

- 1 500 000 zł przychodu w pierwszym roku,
- około 30 000 zamówień,
- 93 000 zł wyniku operacyjnego przed amortyzacją, finansowaniem i podatkiem,
- przekroczenie miesięcznego progu rentowności w drugim kwartale,
- poprawę wyników wraz ze wzrostem liczby klientów i sprzedaży internetowej.

Plan nie zakłada rentowności od pierwszego miesiąca. Powodzenie przedsięwzięcia zależy przede wszystkim od osiągnięcia średniej wartości zamówienia wynoszącej 50 zł, utrzymania kosztów zmiennych na poziomie około 40% przychodu oraz dopasowywania zespołu do rzeczywistej sprzedaży.

Jeżeli wyniki będą niższe od prognozy, restauracja powinna odpowiednio wcześniej ograniczyć koszty, poprawić rentowność menu albo zmienić działania marketingowe. Sposób reagowania na takie sytuacje opisano w kolejnej sekcji biznesplanu.

Ryzyko i plan awaryjny restauracji „Zielony Talerz”

Otwarcie restauracji wiąże się z ryzykiem dotyczącym sprzedaży, kosztów, pracowników, dostaw i codziennej organizacji. Dlatego „Zielony Talerz” będzie regularnie porównywać rzeczywiste wyniki z założeniami biznesplanu oraz reagować po przekroczeniu wcześniej ustalonych progów ostrzegawczych.

Celem planu awaryjnego nie jest przewidzenie każdej możliwej sytuacji. Powinien on przede wszystkim określać, po czym można rozpoznać najważniejsze problemy i jakie działania należy wtedy podjąć.

1. Sprzedaż niższa od prognozy

Najważniejszym ryzykiem jest osiągnięcie mniejszej liczby zamówień niż zakładane:

- około 2100 miesięcznie w pierwszym kwartale,
- 2400 miesięcznie w drugim kwartale,
- 2700–2800 miesięcznie w drugiej połowie roku.

Pierwsze miesiące mogą zakończyć się niewielką stratą operacyjną. Problemem będzie jednak sytuacja, w której sprzedaż nie wzrasta zgodnie z planem albo pozostaje wyraźnie poniżej prognozy rentowności.

Sygnaly ostrzegawcze

- przychód niższy od planu o ponad 10% przez dwa kolejne miesiące,
- mniej niż około 2100 zamówień miesięcznie po okresie otwarcia,
- brak wzrostu sprzedaży po uruchomieniu zamówień internetowych,
- mała liczba klientów powracających,
- słaba sprzedaż w godzinach lunchowych,
- średnia wartość zamówienia niższa niż 50 zł.

Działania zapobiegawcze

- cotygodniowa analiza liczby zamówień i średniej wartości transakcji,
- badanie sprzedaży według godzin, dni i kanałów,
- regularne zbieranie opinii klientów,
- utrzymywanie elastycznego grafiku,
- testowanie oferty lunchowej przed otwarciem,
- stopniowe rozwijanie dostaw zamiast ponoszenia wysokich kosztów od początku.

Plan awaryjny

Jeżeli sprzedaż będzie niższa od prognozy, restauracja najpierw ustali przyczynę problemu. Możliwe działania obejmą:

- zmianę cen lub składu wybranych zestawów,
- skrócenie menu,

- wzmocnienie promocji najbardziej rentownych pozycji,
- dostosowanie godzin otwarcia do rzeczywistego ruchu,
- ograniczenie liczby godzin pracowników wspierających,
- zwiększenie współpracy z pobliskimi firmami,
- poprawę widoczności oferty lunchowej,
- przesunięcie budżetu marketingowego do kanałów generujących sprzedaż.

Nie zakłada się automatycznego zwiększania wydatków reklamowych. Najpierw trzeba sprawdzić, czy problem dotyczy niewystarczającej rozpoznawalności, oferty, poziomu cen, lokalizacji czy jakości obsługi.

2. Średnia wartość zamówienia niższa od zakładanej

Plan finansowy przyjmuje średnią wartość zamówienia wynoszącą 50 zł. Jeżeli klienci będą wybierać głównie najtańsze pozycje, restauracja może osiągać planowaną liczbę transakcji, ale nadal pozostawać poniżej zakładanego przychodu.

Sygnaly ostrzegawcze

- średnia wartość zamówienia niższa niż 47 zł przez dwa kolejne miesiące,
- niewielka sprzedaż napojów, deserów i dodatków,
- dominacja najmniej rentownych zestawów,
- duża liczba rabatów obniżających wartość transakcji.

Działania

- analiza marży poszczególnych pozycji,
- tworzenie logicznych zestawów zamiast ogólnych rabatów,
- szkolenie obsługi w proponowaniu odpowiednich dodatków,
- poprawa sposobu prezentacji napojów i deserów,
- wycofywanie promocji, które nie zwiększają końcowej wartości sprzedaży,
- zmiana składu lub ceny nierentownych zestawów.

3. Wzrost kosztów produktów

Plan zakłada, że produkty, opakowania i pozostałe koszty zależne od sprzedaży będą stanowiły średnio około 40% przychodu. Wzrost cen surowców może jednak obniżyć marżę restauracji.

Sygnaly ostrzegawcze

- koszt zmienny przekraczający 42% przychodu przez dwa miesiące,
- częste różnice między zużyciem wynikającym z receptur a stanami magazynowymi,
- duże straty produktów,
- wzrost cen najważniejszych składników,
- konieczność częstych awaryjnych zakupów.

Działania zapobiegawcze

- współpraca z kilkoma dostawcami,
- regularne porównywanie cen,
- stosowanie dokładnych receptur,
- kontrolowanie wielkości porcji,
- wykorzystywanie sezonowych składników,
- analizowanie strat i odpadów,
- ograniczenie liczby produktów używanych tylko w jednym daniu.

Plan awaryjny

Przy trwałym wzroście kosztów restauracja może:

- zmienić skład wybranych potraw,
- wprowadzić sezonowy zamiennik produktu,
- skorygować cenę nierentownej pozycji,
- zmniejszyć lub zmienić wielkość dodatków,
- wycofać dania o zbyt niskiej marży,
- renegocjować warunki z dostawcami.

Zmiany nie powinny obniżać jakości w sposób niezauważalny dla klienta. Jeżeli danie zostanie zmodyfikowane, jego opis i receptura również muszą zostać zaktualizowane.

4. Koszty pracy wyższe od planu

W pierwszym kwartale koszt zespołu wynosi około 42 000 zł miesięcznie, a od czwartego miesiąca może wzrosnąć do około 45 000 zł. Ryzykiem są nadgodziny, nieefektywne grafiki i zwiększanie zatrudnienia szybciej niż sprzedaży.

Sygnały ostrzegawcze

- regularne nadgodziny,
- duża liczba pracowników w spokojnych godzinach,
- koszt zespołu przekraczający plan bez odpowiedniego wzrostu sprzedaży,
- częste zmiany grafiku,
- wysokie koszty zastępstw,
- przeciążenie części pracowników przy jednoczesnym niewykorzystaniu innych stanowisk.

Działania

- przygotowywanie grafików na podstawie sprzedaży godzinowej,
- kierowanie pracowników wspierających głównie na okresy szczytu,
- szkolenie osób mogących wykonywać więcej niż jeden rodzaj zadań,
- ograniczanie nadgodzin,
- przesuwanie części przygotowań na spokojniejsze godziny,
- zwiększanie zatrudnienia dopiero po potwierdzeniu trwałego wzrostu zamówień.

Nie należy jednak ograniczać liczby pracowników kosztem bezpieczeństwa, jakości potraw lub czasu obsługi.

5. Trudności z rekrutacją i rotacją pracowników

Braki kadrowe mogą utrudniać utrzymanie godzin otwarcia i powtarzalnej jakości. Szczególnie istotne będzie zatrzymanie szefa kuchni oraz osób znających receptury i organizację lokalu.

Działania zapobiegawcze

- rozpoczęcie rekrutacji odpowiednio wcześniej,
- jasne określenie obowiązków,
- przygotowanie realistycznych grafików,
- wprowadzenie szkoleń stanowiskowych,
- zapisanie receptur i procedur,
- regularna informacja zwrotna,
- tworzenie możliwości awansu na kierownika zmiany.

Plan awaryjny

W przypadku braków kadrowych restauracja może:

- zwiększyć liczbę godzin pracowników wspierających,
- tymczasowo skrócić godziny otwarcia,
- ograniczyć liczbę dostępnych pozycji w menu,
- wstrzymać część dostaw w godzinach największego obciążenia,
- skorzystać z pomocy pracowników przeszkolonych na kilku stanowiskach.

Priorytetem powinno być utrzymanie jakości podstawowej oferty, a nie realizowanie pełnego zakresu sprzedaży przy zbyt małej obsadzie.

6. Przeciążenie kuchni po uruchomieniu sprzedaży online

Zamówienia internetowe i dostawy zostaną uruchomione w czwartym miesiącu. Nowy kanał może zwiększyć sprzedaż, ale również wydłużyć czas przygotowania potraw dla klientów znajdujących się na sali.

Sygnały ostrzegawcze

- regularne przekraczanie zakładanego czasu realizacji,
- rosnąca liczba reklamacji,
- brakujące lub niekompletne zamówienia,
- opóźnienia w wydawaniu potraw na salę,
- duża liczba anulowanych zamówień,
- przeciążenie zespołu podczas szczytu.

Działania

- ograniczenie liczby dań dostępnych w dostawie,
- ustawienie maksymalnej liczby zamówień w danym przedziale czasu,
- czasowe wydłużenie deklarowanego terminu realizacji,
- wyłączenie dostaw w najbardziej obciążonych godzinach,
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kompletność zamówień,
- zatrudnienie dodatkowego wsparcia przy pakowaniu,
- analiza opłacalności każdego kanału.

Rozwój sprzedaży internetowej nie powinien pogarszać jakości podstawowej działalności restauracji.

7. Awaria wyposażenia lub systemów

Awaria urządzenia kuchennego, chłodni, internetu albo systemu sprzedaży może zatrzymać część działalności.

Działania zapobiegawcze

- regularny serwis najważniejszych urządzeń,
- przechowywanie kontaktów do serwisów awaryjnych,
- kontrola temperatur urządzeń chłodniczych,
- wykonywanie kopii ważnych danych,
- przygotowanie zastępczego sposobu przyjmowania płatności,
- szkolenie pracowników z postępowania podczas awarii.

Plan awaryjny

W przypadku awarii restauracja może:

- ograniczyć menu do pozycji możliwych do bezpiecznego przygotowania,
- czasowo wyłączyć określony kanał sprzedaży,
- przenieść produkty do urządzenia zastępczego,
- poinformować klientów o wydłużonym czasie realizacji,
- skorzystać z procedury ręcznego przyjmowania zamówień,
- zamknąć lokal, jeżeli dalsza praca zagraża bezpieczeństwu żywności.

8. Problemy z dostawcami

Opóźnienia lub nagła zmiana warunków współpracy mogą spowodować braki w menu i wzrost kosztów.

Działania zapobiegawcze

- korzystanie z więcej niż jednego dostawcy najważniejszych produktów,
- utrzymywanie listy zatwierdzonych zamienników,
- regularna kontrola terminowości dostaw,

- ustalenie minimalnych stanów magazynowych,
- zamawianie produktów z odpowiednim wyprzedzeniem.

Plan awaryjny

Jeżeli produkt nie będzie dostępny, restauracja może:

- zastosować wcześniej zatwierdzony zamiennik,
- czasowo wycofać danie,
- wprowadzić krótką ofertę sezonową,
- skorzystać z dostawcy rezerwowego,
- poinformować obsługę i klientów o zmianie.

Brak produktu nie powinien prowadzić do samowolnego zmieniania receptury bez aktualizacji informacji o składzie i alergenach.

9. Negatywne opinie i problemy jakościowe

Pojedyncze nieprzychylnie opinie są naturalne. Poważnym sygnałem będzie jednak powtarzanie się tych samych uwag dotyczących smaku, czasu obsługi, kompletności zamówień lub zachowania pracowników.

Działania

- codzienne sprawdzanie reklamacji,
- analiza powtarzających się problemów,
- odpowiadanie na opinie w spokojny i rzeczowy sposób,
- kontakt z klientem, gdy sytuacja wymaga wyjaśnienia,
- sprawdzanie receptur i procesów,
- dodatkowe szkolenia,
- dokumentowanie działań naprawczych.

Nie należy usuwać krytycznych uwag tylko dlatego, że są niekorzystne. Ważniejsze jest szybkie rozpoznanie źródła problemu i zapobieganie jego powtarzaniu.

10. Sezonowy spadek sprzedaży

Ruch może być niższy w wakacje, podczas długich weekendów i w okresach ograniczonego ruchu biurowego.

Działania zapobiegawcze

- konserwatywne prognozowanie sprzedaży z ogródka,
- rozwijanie kilku grup klientów,
- unikanie nadmiernego uzależnienia od biur,
- dostosowywanie grafików do sezonu,
- przygotowanie oferty na wynos i z dostawą,
- tworzenie krótszych ofert sezonowych.

Plan awaryjny

W słabszych miesiącach restauracja może:

- ograniczyć liczbę zmian pracowników wspierających,
- dostosować godziny otwarcia,
- zwiększyć współpracę z mieszkańcami i lokalnymi firmami,
- promować odbiory oraz dostawy,
- przesunąć część urlopów i prac serwisowych na spokojniejszy okres.

11. Opóźnienie otwarcia

Remont, dostawy wyposażenia albo formalności mogą przesunąć datę rozpoczęcia sprzedaży. Opóźnienie zwiększa koszty, ponieważ część zobowiązań może powstać jeszcze przed osiągnięciem pierwszych przychodów.

Działania zapobiegawcze

- uwzględnienie zapasu czasu w harmonogramie,
- zamawianie urządzeń z wyprzedzeniem,
- regularna kontrola postępu prac,
- ustalenie odpowiedzialności wykonawców,
- nieogłaszanie ostatecznej daty otwarcia zbyt wcześnie,
- pozostawienie rezerwy na dodatkowe prace.

Plan awaryjny

W przypadku opóźnienia należy:

- zaktualizować harmonogram i budżet,
- przesunąć szkolenia oraz kampanię otwarcia,
- poinformować klientów o nowym terminie,
- ustalić, które koszty można czasowo ograniczyć,
- sprawdzić wpływ opóźnienia na dostawy, zatrudnienie i płynność.

12. Problemy z płynnością finansową

Restauracja może mieć trudności z regulowaniem zobowiązań nawet wtedy, gdy prognoza roczna pokazuje dodatni wynik.

Sygnały ostrzegawcze

- szybkie zmniejszanie się rezerwy,
- opóźnienia w płatnościach,
- konieczność finansowania bieżących kosztów środkami przeznaczonymi na inne cele,
- sprzedaż poniżej progu rentowności przez kilka miesięcy,
- wzrost kosztów bez odpowiedniej korekty cen.

Plan awaryjny

- przygotowanie tygodniowej prognozy wpływów i wydatków,
- wstrzymanie zakupów, które nie są niezbędne,
- ograniczenie nierentownych działań marketingowych,
- renegotjowanie terminów płatności,
- sprzedaż lub rezygnacja z nieużywanego wyposażenia,
- skrócenie menu i zmniejszenie zapasów,
- analiza możliwości pozyskania dodatkowego kapitału.

Dodatkowe finansowanie nie powinno służyć wyłącznie do odsuwania problemu. Przed pozyskaniem środków trzeba ustalić, czy restauracja ma realną możliwość osiągnięcia rentowności po wprowadzeniu zmian.

13. Progi wymagające natychmiastowej reakcji

Właściciel powinien rozpocząć szczegółową analizę i przygotować plan naprawczy, jeżeli wystąpi przynajmniej jeden z następujących warunków:

Obszar	Próg ostrzegawczy
Przychód	wynik niższy od planu o ponad 10% przez dwa miesiące
Próg rentowności	sprzedaż poniżej progu przez trzy kolejne miesiące
Koszty zmienne	poziom wyższy niż 42% przychodu przez dwa miesiące
Średnie zamówienie	wartość poniżej 47 zł przez dwa miesiące
Koszt zespołu	trwały wzrost bez odpowiadającego wzrostu sprzedaży
Rezerwa	wykorzystanie ponad połowy środków przed końcem pierwszego półrocza
Reklamacje	powtarzające się problemy dotyczące tego samego procesu
Realizacja zamówień	regularne opóźnienia w godzinach największej sprzedaży
Przekroczenie progu nie oznacza automatycznie zamknięcia restauracji. Jest jednak sygnałem, że nie należy czekać na zakończenie kwartału lub roku z podjęciem działań.	

14. Odpowiedzialność za reagowanie

Za regularną kontrolę ryzyka będzie odpowiadać właściciel, przy współpracy z szefem kuchni i osobami prowadzącymi zmiany.

Podział odpowiedzialności:

- właściciel – sprzedaż, koszty, płynność, marketing i dostawcy,
- szef kuchni – jakość, koszt produktów, straty i organizacja kuchni,
- osoba odpowiedzialna za salę – obsługa, reklamacje i czas realizacji,
- księgowość – kontrola zobowiązań, rozliczeń oraz wyników finansowych.

Najważniejsze wskaźniki będą analizowane co miesiąc. Natomiast informacje o sprzedaży, czasie obsługi, reklamacjach i obciążeniu zespołu powinny być sprawdzane na bieżąco.

15. Podsumowanie planu awaryjnego

Największym ryzykiem dla „Zielonego Talerza” jest połączenie sprzedaży niższej od prognozy z wysokimi kosztami stałymi. Dlatego restauracja musi szybko reagować na brak wzrostu liczby zamówień, zbyt niski średni rachunek oraz rosnące koszty produktów i pracy.

Plan awaryjny opiera się na czterech zasadach:

1. regularnym mierzeniu wyników,
2. reagowaniu po przekroczeniu ustalonych progów,
3. ograniczaniu kosztów bez obniżania bezpieczeństwa i podstawowej jakości,
4. dostosowywaniu oferty oraz organizacji na podstawie rzeczywistych danych.

Dzięki temu działania naprawcze nie będą podejmowane dopiero wtedy, gdy restauracja wykorzysta całą rezerwę finansową.

Harmonogram otwarcia i rozwoju restauracji „Zielony Talerz”

Harmonogram obejmuje przygotowanie lokalu, uruchomienie sprzedaży oraz rozwój restauracji w pierwszym roku działalności. Poszczególne etapy są ze sobą powiązane, dlatego opóźnienie remontu, dostawy wyposażenia albo rekrutacji może przesunąć kolejne działania.

Za koordynację całego projektu będzie odpowiadać właściciel. Natomiast zadania dotyczące kuchni, menu i organizacji produkcji zostaną przygotowane wspólnie z szefem kuchni.

Etap 1: wybór lokalu i przygotowanie projektu

Termin: miesiąc -4

Najważniejszym celem pierwszego etapu jest potwierdzenie, że wybrany lokal może zostać wykorzystany zgodnie z planowaną koncepcją restauracji.

Planowane działania:

- ostateczna ocena lokalizacji,
- sprawdzenie warunków technicznych lokalu,
- analiza wysokości czynszu i pozostałych kosztów najmu,
- negocjowanie i podpisanie umowy,
- przygotowanie szczegółowego budżetu inwestycji,
- inwentaryzacja pomieszczeń,
- opracowanie układu technologicznego,
- ustalenie zakresu remontu,
- zebranie ofert od wykonawców,
- wybór głównych urządzeń kuchennych,
- rozpoczęcie potrzebnych formalności.

Przed podpisaniem umowy należy sprawdzić między innymi możliwości wykonania wentylacji, przyłącza, zaplecze sanitarne, drogi dostaw oraz sposób organizacji kuchni.

Punkt kontrolny: zatwierdzony lokal, wstępny projekt i budżet mieszczący się w przyjętych kosztach inwestycji.

Etap 2: remont, wyposażenie i dostawcy

Termin: miesiąc -3

Po zatwierdzeniu projektu rozpocznie się adaptacja lokalu oraz zamawianie wyposażenia.

Planowane działania:

- rozpoczęcie remontu,
- wykonanie instalacji i wentylacji,
- przygotowanie kuchni, sali i zaplecza,
- zamówienie urządzeń gastronomicznych,
- wybór mebli i wyposażenia sali,
- wybór systemu sprzedaży,
- przygotowanie strony internetowej,
- opracowanie identyfikacji wizualnej,
- wstępny wybór dostawców produktów,
- rozpoczęcie prac nad recepturami i menu,
- przygotowanie planu rekrutacji.

Urządzenia o najdłuższym czasie dostawy powinny zostać zamówione możliwie wcześnie. Dzięki temu opóźnienie jednego elementu nie zatrzyma całego procesu przygotowania kuchni.

Punkt kontrolny: remont realizowany zgodnie z harmonogramem, najważniejsze wyposażenie zamówione, dostawcy wstępnie wybrani.

Etap 3: menu, rekrutacja i przygotowanie sprzedaży

Termin: miesiąc -2

Na tym etapie rozpocznie się rekrutacja zespołu oraz szczegółowe przygotowanie oferty.

Planowane działania:

- zatrudnienie szefa kuchni,
- dopracowanie receptur,
- kalkulacja kosztów i cen dań,
- ustalenie podstawowego oraz sezonowego menu,
- wybór dostawców głównych i rezerwowych,
- rekrutacja kucharzy, obsługi sali i pracowników wspierających,
- konfiguracja systemu sprzedaży,
- przygotowanie sposobu przyjmowania rezerwacji,
- opracowanie standardów obsługi,

- przygotowanie informacji o alergenach,
- wybór opakowań do sprzedaży na wynos,
- rozpoczęcie komunikacji o powstającym lokalu.

Kalkulacja menu powinna zostać zakończona przed przygotowaniem materiałów promocyjnych. Pozwoli to uniknąć publikowania cen, które później trzeba będzie zmieniać jeszcze przed otwarciem.

Punkt kontrolny: zatwierdzone menu i ceny, zatrudniony kluczowy zespół, rozpoczęta kampania informacyjna.

Etap 4: zakończenie prac i szkolenia

Termin: miesiąc -1

Ostatni miesiąc przed otwarciem zostanie przeznaczony na zakończenie prac technicznych, szkolenie zespołu oraz testowanie całego procesu obsługi.

Planowane działania:

- zakończenie remontu,
- montaż i uruchomienie wyposażenia,
- odbiór zamówionych urządzeń,
- zatowarowanie lokalu,
- zakończenie formalności i wymaganych odbiorów,
- wdrożenie receptur,
- szkolenie pracowników,
- konfiguracja płatności i systemu POS,
- testowanie drogi zamówienia od sali do kuchni,
- próbne przyjmowanie rezerwacji,
- testowanie pakowania zamówień na wynos,
- wykonanie zdjęć gotowych dań,
- potwierdzenie daty otwarcia,
- rozpoczęcie intensywniejszej kampanii promocyjnej.

Przed właściwym otwarciem zostaną przeprowadzone próbne zmiany. Pracownicy będą przyjmować przykładowe zamówienia, przygotowywać potrawy, obsługiwać płatności i reagować na symulowane reklamacje.

Punkt kontrolny: lokal gotowy technicznie, zespół przeszkolony, procesy sprawdzone podczas próbnej obsługi.

Etap 5: otwarcie restauracji

Termin: miesiąc 1

W pierwszym miesiącu restauracja rozpocznie sprzedaż na miejscu i na wynos.

Najważniejsze działania:

- uruchomienie obsługi sali,
- rozpoczęcie sprzedaży z odbiorem osobistym,
- realizacja kampanii otwarcia,
- codzienna kontrola sprzedaży,
- monitorowanie czasu przygotowania potraw,
- sprawdzanie kompletności zamówień,
- zbieranie opinii klientów,
- analiza obciążenia pracowników,
- kontrola zużycia produktów,
- szybkie usuwanie problemów organizacyjnych.

W pierwszych tygodniach nie należy wprowadzać zbyt wielu nowych działań jednocześnie. Priorytetem będzie ustabilizowanie jakości potraw, obsługi i komunikacji między salą a kuchnią.

Punkt kontrolny: sprawne działanie podstawowego modelu sprzedaży oraz rozpoznanie najważniejszych problemów po otwarciu.

Etap 6: optymalizacja działalności

Termin: miesiące 2–3

Po pierwszym okresie sprzedaży restauracja przeanalizuje rzeczywiste wyniki i wprowadzi potrzebne korekty.

Zakres analizy:

- popularność poszczególnych dań,
- średnia wartość zamówienia,
- czas realizacji,
- sprzedaż według godzin i dni tygodnia,
- koszty produktów,
- wielkość strat,
- poziom zatrudnienia podczas poszczególnych zmian,
- opinie klientów,
- efekty działań marketingowych.

Możliwe zmiany obejmą:

- skrócenie lub modyfikację menu,
- zmianę liczby przygotowywanych porcji,
- dostosowanie grafików,
- korektę cen wybranych dań,
- poprawę oferty lunchowej,
- zmianę organizacji odbiorów osobistych,
- dodatkowe szkolenia pracowników.

W tym okresie zostanie również przygotowana ostateczna konfiguracja zamówień internetowych oraz obszaru dostaw.

Punkt kontrolny: podstawowe procesy działają powtarzalnie, a kuchnia jest gotowa na obsługę dodatkowego kanału sprzedaży.

Etap 7: uruchomienie zamówień internetowych i dostaw

Termin: miesiące 4–6

W czwartym miesiącu działalności zostaną uruchomione własne zamówienia internetowe oraz dostawy na ograniczonym obszarze.

Planowane działania:

- publikacja aktualnego menu online,
- konfiguracja płatności internetowych,
- wdrożenie odbioru osobistego,
- uruchomienie dostaw,
- ustalenie limitów zamówień w godzinach szczytu,
- przygotowanie instrukcji pakowania,
- wskazanie osoby kontrolującej kompletność,
- promocja nowego kanału,
- analiza czasu realizacji,
- ocena rentowności sprzedaży internetowej.

Początkowo nie wszystkie dania muszą być dostępne w dostawie. Oferta internetowa powinna obejmować przede wszystkim pozycje, które można sprawnie przygotować i bezpiecznie przewieźć.

Pod koniec szóstego miesiąca zostanie przeprowadzona pierwsza większa analiza biznesplanu. Rzeczywiste wyniki zostaną porównane z prognozą sprzedaży, kosztów oraz progiem rentowności.

Punkt kontrolny: sprzedaż internetowa działa bez istotnego pogorszenia obsługi sali i czasu pracy kuchni.

Etap 8: rozwój sprzedaży i klientów powracających

Termin: miesiące 7–9

W drugiej połowie roku większe znaczenie będzie miało zwiększanie częstotliwości kolejnych zamówień oraz poprawa wyników uruchomionych kanałów sprzedaży.

Planowane działania:

- analiza udziału klientów powracających,
- ocena rentowności zamówień online,
- rozwijanie współpracy z pobliskimi firmami,
- przygotowanie sezonowych zmian menu,

- optymalizacja kosztów produktów,
- dalsze dopasowywanie grafików,
- testowanie korzyści dla stałych klientów,
- przygotowanie i uruchomienie programu lojalnościowego.

Program lojalnościowy zostanie wdrożony najpóźniej w dziewiątym miesiącu. Jego zasady powinny wynikać z rzeczywistych zachowań klientów, a nie z założeń przygotowanych przed otwarciem.

Punkt kontrolny: rośnie udział klientów powracających, a restauracja utrzymuje sprzedaż powyżej miesięcznego progu rentowności i stopniowo poprawia skumulowany wynik operacyjny.

Etap 9: stabilizacja i planowanie kolejnego roku

Termin: miesiące 10–12

Ostatni kwartał zostanie przeznaczony na ustabilizowanie działalności oraz przygotowanie planu na kolejny rok.

Planowane działania:

- ocena programu lojalnościowego,
- analiza sprzedaży sezonowej,
- porównanie kanałów sprzedaży,
- przegląd cen i rentowności menu,
- ocena kosztów pracy,
- analiza wykorzystania rezerwy finansowej,
- przygotowanie budżetu na kolejny rok,
- ustalenie celów sprzedażowych,
- zaplanowanie inwestycji i napraw,
- ocena możliwości rozwoju cateringu lub sprzedaży dla firm.

Decyzje dotyczące kolejnych usług nie powinny być podejmowane wyłącznie na podstawie przychodów. Trzeba również ocenić marżę, obciążenie zespołu oraz wpływ nowego działania na podstawową działalność restauracji.

Etap 10: podsumowanie pierwszego roku

Termin: koniec miesiąca 12

Po zakończeniu pierwszego roku właściciel przygotowuje całościowe podsumowanie obejmujące:

- roczny przychód,
- wynik operacyjny,
- liczbę zamówień,
- średnią wartość zamówienia,
- koszty produktów,
- koszty zatrudnienia,

- wyniki sprzedaży na miejscu, na wynos i online,
- udział klientów powracających,
- efekty marketingu,
- wykorzystanie rezerwy finansowej,
- najważniejsze ryzyka i działania naprawcze.

Rzeczywiste wyniki zostaną porównane z założeniami biznesplanu. Następnie dokument zostanie zaktualizowany, aby stanowił podstawę zarządzania restauracją w kolejnym roku.

Zbiórca harmonogram

Okres	Najważniejszy cel
Miesiąc -4	wybór lokalu, projekt i budżet
Miesiąc -3	remont, wyposażenie i wybór dostawców
Miesiąc -2	menu, kalkulacje i rekrutacja
Miesiąc -1	szkolenia, testy i przygotowanie otwarcia
Miesiąc 1	otwarcie sprzedaży na miejscu i na wynos
Miesiące 2–3	optymalizacja menu, grafików i procesów
Miesiące 4–6	zamówienia internetowe, dostawy i analiza półroczna
Miesiące 7–9	rozwój sprzedaży i program lojalnościowy
Miesiące 10–12	stabilizacja i planowanie kolejnego roku
Koniec miesiąca 12	aktualizacja biznesplanu

Harmonogram powinien być na bieżąco aktualizowany. Jeżeli jeden etap ulegnie opóźnieniu, należy sprawdzić jego wpływ na budżet, rekrutację, marketing oraz planowaną datę uruchomienia kolejnych kanałów sprzedaży.