

текст  
Вадим Михалицын

регион  
Москва

# Заработать на расходах

Многие рестораторы привыкли внимательно следить за отчетами по выручке и выжимать из сотрудников все, чтобы добиться роста продаж. А прибыли все нет. Проблема в том, что они плохо представляют ситуацию на складе, уже давно не проводили инвентаризацию, при этом их бар-менеджер достраивает виллу в Подмоскowie. Тренер-консультант компании Restteam Вадим Михалицын в своей статье решил поделиться опытом, как нужно контролировать расходы.



Проводя семинары и мастер-классы, путешествуя по России и общаясь с рестораторами, регулярно сталкиваюсь с вопросом: «Как увеличить прибыльность заведения?». Все в основном стараются увеличить продажи, взрастить средний чек, но почему-то забывают о том, что помимо выручки в ресторане, как и на любом другом предприятии, существуют расходы.

В первую очередь хотелось бы рассказать об общей схеме распределения денежных средств, поступивших в кассу ресторана за продажу блюд и напитков. Все деньги, полученные от наших гостей, называются общей выручкой ресторана. Соответственно, Выручка – Расходы = Операционная прибыль, и чем меньше расходная составляющая, тем выше прибыль ресторана. Помимо денежных сумм в отчетах о прибылях и убытках можно увидеть и процентные соотношения. Эти показатели считаются по формуле: расход, поделенный на доход и умноженный на 100%. За расход принимается сумма потраченных средств, за доход – выручка за тот же период времени.

Все расходы делятся на две большие группы неконтролируемые, то



**Вадим Михалицын** – тренер-консультант направления «Ресторан и отель» компании Restteam. Начал карьеру

в ресторанно-гостиничном бизнесе в 1997 г. Прошел международный курс New Store Opening Seminar (Carlson Restaurant World Wide). Являлся действующим членом международной команды открытия ресторанов американской сети TGI Fridays. Работал на управленческих позициях в гостиницах Radisson Slavynskaya, Korston Hotel Moscow, Holiday Inn Lesnaya, также работал в московских отелях Sheraton Palace и Iris Congress Hotel. Разрабатывал обучающие программы для сотрудников ресторанов и отелей. Является автором курса «Искусство сервиса».

есть те, на которые менеджмент ресторана влиять не может, и контролируемые, на которые как раз влиять можно и нужно, если мы хотим зарабатывать больше. О точках контроля расходов мы и будем рассуждать. Первым важным моментом является контроль минимального количества товара на складе.

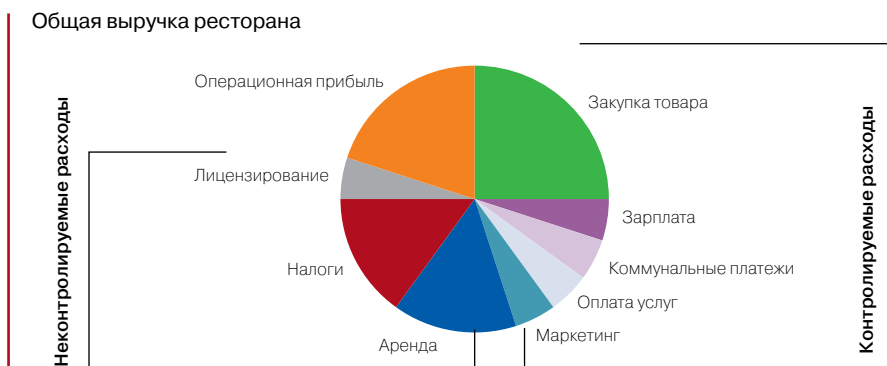
## Жизненный минимум

Минимальное количество товара – это такое количество, которое обеспечивает бесперебойную работу ресторана от поставки до поставки. Расчет и фиксирование минимальных количеств – это обязанность менеджера соответствующего подразделения. Кладовщик или закупщик не должен заниматься аналитикой, его дело заказать или закупить товар на основе имеющихся расчетов.

Процесс расчета минимальных количеств осуществляется на основе статистической отчетности о работе ресторана.

Статистические данные:

1. количество гостей в течение дня;
2. количество гостей в течение дня с разбивкой по часам;
3. отчеты о продажах по категориям товара;
4. выручка ресторана;
5. результаты инвентаризации;
6. отчет по расходу продуктов со склада;
7. лист утвержденных продуктов;
8. сроки годности и сроки хранения продуктов;
9. размеры упаковки;
10. минимальное количество продуктов, необходимых для бесперебойной работы в определенном периоде.



Следующий немаловажный элемент контроля – четко прописанные нормы расходов. Они рассчитываются на основании отчетов о продажах по категориям. По сути это стандартный заказ товаров на подразделение. Рассчитать норму расходов можно либо по дням недели, либо привязать ее к выручке. Это поможет менеджерам при составлении заказа на склад или кладовщику не руководствоваться личными соображениями, графиком захода солнца или еще какими-то моментами. Наверное, вы неоднократно наблюдали ситуацию с бесконтрольным расходом салфеток, зубочисток, чистящих средств и т.д., сформировав норму расходов по дням недели по этим позициям вы реально начинаете экономить. Также можно четко прописать в стандартах количество салфеток, зубочисток и других расходных материалов, которые подаются одному гостю.

### Бою бой!

Львиную долю расходов по малоценному оборудованию в ресторанах составляет бой посуды. К сожалению, достаточно часто перерасход по нему происходит из-за отношения персонала к имуществу по принципу «не мое – не жалко». Одним из самых эффективных способов в борьбе с таким равнодушием является перевод нанесенного ущерба в конкретное денежное выражение. Объявляйте на собраниях сумму разбитого за прошедший период времени. Постарайтесь объяснить сотрудникам, что посуда находится в той же статье расходов, что и скатерти на гостевые столы, полотенца, салфетки и другой инвентарь. И что до тех пор, пока они не научатся внимательнее относиться к

посуде, им придется краснеть перед гостями за прожженные скатерти, нехватку пепельниц и носиться по ресторану в поисках открывалки. А также, что на деньги, потраченные на закупку новых тарелок и бокалов, можно было устроить корпоративное мероприятие или отправить сотрудников на обучение.

Бланк учета боя посуды – чрезвычайно полезная и эффективная вещь. Вы вывешиваете список, в который внесены наименования с ценой. Требование к персоналу одно: разбил – поставь галочку, фамилий не надо. И

Четыре составляющие работы менеджера



Поддержание уровня прибыли – одна из обязанностей, возлагаемых на плечи менеджеров ресторана. Важно понимать, что менеджер – человек, который не только находится в зале и решает проблемы с гостями и персоналом. Для того, чтобы быть успешным, он должен держать под контролем четыре основные составляющие своей работы: продажи, расходы, качество и персонал. И каждая из этих составляющих не менее важна, чем другие.

Нормы расходов по дням недели (образец)

Наименование	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
Салфетки (100 шт)	3	3	3	5	5	7	4
Зубочистки (1000 шт)	1		1		2	1	
Трубочки Кока-кола (500 шт)	4	4	4	5	6	8	5

Бланк учета боя посуды (образец)

Наименование	Цена	Место для отметки количества разбитого
Кофейник	12\$	
Хайболл	7\$	
Чайник	25\$	

тогда сотрудник начинает осознавать, что он выбросил сегодня в мусорную корзину не три бокала, а \$12. К тому же это помогает отслеживать реальную ситуацию с боем в заведении. А помимо прочего данный бланк позволяет оценить, хотя и очень субъективно, насколько честен ваш персонал. Практически как в анекдоте: человек приходит на собеседование в компанию, и после стандартных вопросов руководитель говорит: «В нашей компании мы очень ценим чистоту, вытерли ли вы ноги о коврик перед входом в офис? Кандидат естественно отвечает «да», на что руководитель говорит: «А больше чем чистоту, мы ценим честность. Коврика у входа у нас нет».

### Считаем все

Следующий момент, о котором хотелось бы поговорить, – инвентаризация, ее проведение и анализ результатов. На своих семинарах я часто задаю участникам два вопроса: «Как часто Вы проводите инвентаризацию?» и «Что делаете с ее результатами?». На первый вопрос большинство ответов – раз в месяц, реже отвечают – раз в месяц и раз в неделю по самым основным позициям, а на второй – плюсы приходим, минусы вычитаем с персонала. Причем данная ситуация порой доходит до абсурда.

Один мой знакомый шеф-повар, устроившись на работу в один из ресторанов, узнал, что премия, обещанная на собеседовании, платится, исходя из объемов плюсов по результатам инвентаризации кухни. То есть, чем больше не доложил гостям, тем большую премию ты получил. Проработал он там недолго.

### Виды расходов в ресторане Неконтролируемые расходы:

- расходы на аренду;
- расходы на зарплату персонала в случае, если у работников оклад или % от выручки;
- расходы на сертификацию и лицензирование;
- отчисления в центральный офис, если ресторан сетевой.
- налоги.

### Контролируемые расходы:

- расходы на зарплату персонала в случае, если у работников почасовая ставка;
- расходы на услуги сторонних юридических и физических лиц;
- расходы по малоценному оборудованию (посуда, приборы и т.д.);
- расходы по капитальному оборудованию (печи, плиты, пароконвектоматы и т.д.);
- расходы на транспорт (служба доставки, закупщик);
- расходы на персонал (обучение и развитие, корпоративные мероприятия);
- расходы на закупку товара (продукты, напитки);
- коммунальные платежи;
- затраты на закупку расходных материалов (салфетки, зубочистки, трубочки для коктейля и т.д.);
- расходы на маркетинг.

К обсуждению ответов мы вернемся чуть позже, а пока хотелось бы рассказать о движении товара в ресторане.

1. Товар поступает от поставщика на склад и приходится кладовщиком.
2. В соответствии с заказом товар отпускается в подразделения.
3. Гость приходит в ресторан, делает заказ, который официант вносит в ККС.
4. Заказ поступает на кухню и/или в бар, где и готовится.
5. С кухни и/или бара заказ поступает в торговый зал гостю.
6. После закрытия гостевого чека, товар списывается.
7. По всем позициям товара, поступившего на склад, формируется бланк инвентаризации.
8. В процессе инвентаризации в подразделениях происходит снятие остатков.
9. Эти данные поступают в ККС.
10. Формируется отчет об инвентаризации, отражающий плюсы и минусы по подразделениям

Вот так, как правило, осуществляется движение товара в ресторане. В итоге мы получаем отчет, отражающий плюсы и минусы инвентаризации по подразделениям. А теперь давайте выясним, из-за чего случаются расхождения? А также постараемся понять, кто виноват.

Все возможные причины расхождений я поделил на две большие группы – это ошибки (умышленные или неумышленные), допущенные менеджерским составом и рядовым сотрудниками.

Какие могут быть ошибки со стороны рядовых сотрудников:

1. Нарушение технологии приготовления блюд и напитков.

Предпосылки для ошибок – приготовление заготовок, блюд и напитков без технологических карт или рецептурных книг. Мне часто говорят, что если повар пять лет делает одну и ту же заготовку, то он никогда не ошибется. А если ошибется? Например, при изготовлении заправки для салата «Цезарь». У вас в ресторане большая проходимость гостей и заготовка, которая обычно делается в объеме пять литров, сделана неправильно, в большем объеме. Куда она идет? В помойку!

Та же история и с коктейлями в баре. Сделал неправильно – в помойку или гостю на стол, что еще хуже, так как качество потеряно, гость недоволен, и вы снова теряете деньги.

Как этого избежать? Обязательное наличие рецептурных книг на каждой станции на кухне и в баре. Работа

жется, их заработанные деньги. Но это тема для отдельного разговора.

3. Ошибки при проведении инвентаризации силами рядовых сотрудников. Прежде чем поручить проведение инвентаризации рядовым сотрудникам, необходимо обучить их, создать понятные бланки проведения инвентаризации и контролировать процесс.

Но, что самое интересное, ошибок, совершенных менеджерским составом ресторана, в следствие которых могут получиться расхождения, гораздо больше.

1. Ошибки прихода товара в подразделение/на склад от поставщиков. Неправильно поставленная запятая или цифра – и вот вам расхождение. Внимательная проверка со стороны менеджера работы кладовщика, правильности введения накладных позволит избежать ошибок.

2. Ошибки проведения инвентаризации. С кем не бывает, но здесь важно понимать, что любая ошибка ведет к потерям.

3. Ошибки в приходных и расходных документах – задача контроля этих документов лежит на менеджере.

4. Ошибки списания. Необходим контроль за стороны менеджеров за списанием товара: обязательное измерение списываемого товара, ежедневные бланки списания

5. Неучтенное списание. А попросту выброшенные продукты. Неправильно приготовил, и, опасаясь штрафа, выкинул в помойку, или, напри-

## Если инвентаризация постоянно приходит «в ноль» по всем позициям, то скорее всего что-то не так

только по ним, особенно при заготовке. Контроль данного процесса со стороны менеджеров, шеф-повара и сушефов. При работе без рецептурной книги – взыскание.

2. Воровство. Способов очень много и персонал постоянно придумывает новые. Методов борьбы тоже достаточно. Главное здесь понимать, что чем больше удержите с персонала, тем больше будут пытаться вам отомстить, ведь вы забрали, как им ка-

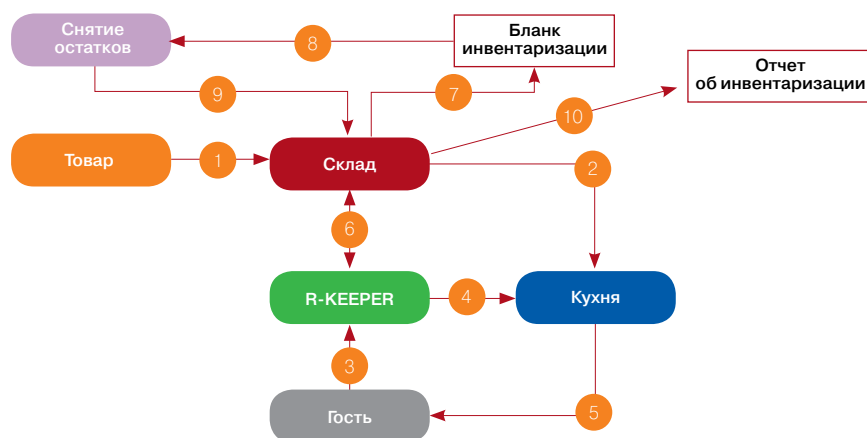
мер, пиво, вылитое из пивных поддонов и не отраженное нигде и никак.

6. Ошибки в кассовой системе.

7. Ошибки в складской программе.

8. Неправильно пересчитанные коэффициенты отходов. Сегодня были большие, но по «5», а завтра маленькие по «3». В одной партии апельсины сочные, в другой нет, коэффициент отхода разный, при этом не все прорабатывают и пересчитывают, лучше заложить максимально возможные коэф-

Движение товара в ресторане



фициенты, но ведь этот люфт перетекает в плюсы, а уж куда их пристроить персонал сам и решает.

9. Некорректно составленные технологические карты/рецептурные книги. Широкое поле для деятельности. Один мой товарищ, проводя аудит службы питания одного из черноморских отелей, наткнулся на одну интересную технологическую карту. Она использовалась для приготовления салата «Цезарь» с курицей и помимо основных ингредиентов: салата романо, заправки, сыра пармезан, чесночных гренков, куриного филе и помидоров там значился еще один компонент, приведший в изумление. Чтобы вы думали? – коньяк Hennessy VSOP 50 мл! То есть с каждого салата 50 мл шли в плюс бармену, технологу и бухгалтеру. При том, что этот салат самый продаваемый. А в месяц? Или в другом ресторане на 50 позиций в меню приходилось 450 различных технологических карт, и понять актуальность тех карт, по которым производилось списание, не представлялось возможным.

10. Отсутствие необходимого измерительного оборудования в баре и на кухне. Вся работа на глазок, то есть товар отпускается без использования измерительного оборудования, а такого быть не должно. Отсюда может появиться все что угодно: и плюсы, и минусы, а также штрафы в случае проверок инспекторскими органами. Необходимо наличие весов на каждой станции на кухне, а также наличие гостированных и лицензированных мензурок в баре.

А теперь скажите, уж если ошибок, совершенных менеджерами, гораздо больше, имеем ли мы право вычитать с персонала недостачу по результатам инвентаризации? Может быть лучше сначала надо разобраться, откуда взялись расхождения? Конечно, необходимо понять, откуда же появились плюсы и минусы, но, проводя инвентаризацию раз в месяц, сделать это практически невозможно. Поэтому инвентаризация по бару должна проводиться ежедневно. Оптимальный метод проведения – так называемый Full/Empty (полный/пустой), то есть метод, основанный на взвешивании

бутылок. Точно также взвешиванием проводится инвентаризация и по позиции разливное пиво. Многие занимаются переливом, теряя при этом капли алкоголя, а если проводить инвентаризацию этим методом каждый день, то потери могут достигать 50–60 мл в месяц по каждой позиции. На глазок проводить тоже можно, но точность результата – большой вопрос.

Здесь же еще хотелось бы сказать об обязательном документообороте при движении товара между подразделениями, например в случае передачи алкоголя из бара на кухню для приготовления тех или иных блюд должен выписываться так называемый трансфер. Та же самая ситуация и при перемещении товара из кухни на бар, например взбитых сливок для кофе по-ирландски. Желательно в каждом подразделении иметь специальную папку, куда подшиваются все эти трансферы, чтобы их можно было учесть при проведении инвентаризации.

Инвентаризация по кухне должна происходить раз в два дня. Инвентаризация по малоценному оборудованию – раз в месяц. Только в этом случае вы реально сможете отследить ситуацию с движением товара в подразделениях и избежать глобальных расхождений по итогам инвентаризации. Кроме того, проведение инвентаризации с вышеупомянутой частотой позволит вам оптимизировать заказы для ресторана. Также надо понимать, что инвентаризацию нельзя проводить сидя в офисе. В графах инвентаризационной ведомости необходимо проставлять фактические значения, а не галочки, крестики и т.п.

И напоследок еще один интересный момент: если ваша инвентаризация постоянно приходит «в ноль» по всем позициям, особенно это касается продуктов и напитков, то скорее всего что-то не так. Как бы странно это ни звучало. Ресторан – живой организм, поэтому ошибки случаются всегда. Не ошибается лишь тот, кто ничего не делает. В вышеупомянутом черноморском отеле инвентаризация всегда приходила «в ноль».

В следующей статье я продолжу увлекательную тему управления расходами. ●

#### Кто виноват?

Вина рядовых сотрудников	Вина менеджерского состава
Нарушение технологии приготовления блюд	Ошибки прихода товара на склад / в подразделение от поставщиков
Воровство (во всех его проявлениях)	Ошибки проведения инвентаризации
Ошибки проведения инвентаризации (в случае проведения инвентаризации рядовым сотрудником)	Ошибки в приходных и расходных документах
	Ошибки списания
	Неучтенное списание
	Ошибки в кассовой системе
	Ошибки в складской системе
	Неправильно пересчитанные Коэффициенты отходов
	Некорректно составленные технологические карты / рецептурные книги
	Отсутствие необходимого оборудования (в том числе измерительного – весы, мерные ложки и пр) в баре и на кухне