


КОСТ КОЭФФИЦИЕНТ



**ФУД-КОСТ
ИЛИ
КОСТ
КОЭФФИЦИЕНТ**

Успех в Ваших руках!

2017

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

Подробнее о сокращениях ниже Вы можете прочитать в серии моих книг HoReCa.

КК – кост коэффициент **ПЛСЧ** – плавающий средний чек
БК – бухгалтер-калькулятор **ПСЧ** – плановый средний чек
с/с – себестоимость **ФК** – фуд-кост

Те, кто читал форзац этой книги, уже знают, что это моя первая книга, и она посвящена моим родителям и любимой сестричке. Мне показалось логичным поделиться с Вами этой личной информацией. Поэтому не вижу смысла скрывать, что каждый из представленных ниже помощников похож на папу, маму, сестру и меня. Характеры наших персонажей максимально соответствуют их живым оригиналам.

ПОМОЩНИКИ



ОПРЕДЕЛЕНИЕ – это Елизаров Николай Алексеевич, который отвечает за терминологию и подчеркивает важность всех определений в этой книге. Он всегда лаконичен и энциклопедически точен, как Википедия.



РЕМАРКА – это Елизарова Татьяна Михайловна, мудрая женщина, которая всегда имеет в запасе одну-две поучительные истории на все случаи жизни. Реплика является лучшим средством сохранения и передачи опыта через века и тысячелетия.



ВАЖНО – это Елизарова-Кириченко Екатерина Николаевна, моя сестричка, которая как никто другой умеет расставлять приоритеты. Без её таланта к организации и планированию эта книга никогда не появилась бы на свет. Поэтому её участие было очень важно для меня. На страницах этой книги она всегда отвечает за то, что важно.



СТАТИСТИКА – это я, Елизаров Михаил Николаевич. Со мной всё просто. Я люблю статистику, а также выискивать закономерности во всех процессах на планете Земля. Именно на полезные статистические цифры мой герой и будет делать для Вас акцент.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Понятие фуд-коста	5
2. Фуд-кост – это модный европейский термин	8
3. Кост коэффициент – это удобно и практично	9
4. Факторы, влияющие на кост коэффициент	11
4.1. Качество входящих продуктов	11
4.2. Изменение выхода блюда	12
4.3. Скидки и акции	12
4.4. Неаккуратность поваров	13
4.5. Воровство	14
4.6. Оборудование, работающее ненадлежащим образом	15
4.7. Смена концепции, ребрендинг	15
5. Новый взгляд на контроль и хранение продуктов	16
6. Как нивелировать «стоп-лист» ресторана?	18
7. Формула «3-2-1»	18
8. Как добиться увеличения кост коэффициента?	20
9. «Ты ешь то, что ты ешь»	21
10. Способы увеличения продажной цены	26
11. Всегда ли кост коэффициент должен оставаться в рамках нормы?	30
12. Кто должен работать над кост коэффициентом?	30
13. Алгоритм работы над кост коэффициентом	31
Выводы и рекомендации	34

ВВЕДЕНИЕ

Я регулярно делаю информационный срез рынка в сегменте HoReCa. Спешу Вам сообщить, что за последние 10 лет понятия и терминология в ресторанном бизнесе, с точки зрения научного подхода, не только не изменились, но и начали деградировать. Всё просто: в мире наблюдается тенденция на упрощение абсолютно всего! А всеобщая автоматизация и компьютеризация всех аспектов жизни и бизнеса делают нас просто глупее.

Хочу пояснить, что развитие сегмента HoReCa в России идет семимильными шагами вперед, и я очень горжусь, что являюсь одним из участников этого процесса. Произошёл большой скачок в сервисе, кухне, дизайне и культуре нашего сегмента, однако никто не спешит подводить научную основу под новые реалии. В этом и заключается нестыковка: новые тенденции и реалии подгоняются под устаревшие методики и термины. Поэтому в терминологии и понятиях HoReCa царит невообразимый хаос.

В этой книге я предлагаю ввести новый инструмент контроля за маржинальностью и цеховой себестоимостью продукции – кост коэффициент.

1. ПОНЯТИЕ ФУД-КОСТА

Нам все равно, сколько что стоит до тех пор, пока оно ничего нам не стоит.

Андре Моруа

У различных гуру ресторанного бизнеса мы часто встречаем понятия и термины, значения которых противоречат друг другу. Я не являюсь исключением из общей тенденции и пишу эту книгу, опираясь исключительно на свой жизненный и профессиональный опыт. В этой книге сделано все возможное, чтобы расставить правильные акценты на понятия и термины в нашем с Вами сегменте бизнеса.

Понятие фуд-коста не является исключением. В интернет-ресурсах есть множество определений, дополняющих или взаимоисключающих друг друга.

Если подвести итоги моего анализа всех статей и определений, посвящённых фуд-косту, то в результате все сводится к двум понятиям: общий и чистый фуд-кост.

Общий фуд-кост можно рассматривать только как относительно справочную цифру, которая имеет косвенное практическое применение. Т.е. на практике ресторатор работает не с самим значением фуд-коста, а с реальными цифрами: калькуляционными картами, реальной закупочной ценой, с проходимость блюд и т.д. Общий фуд-кост дублирует и объединяет все потери на производство и себестоимость продукции.



Общий фуд-кост – это совокупность чисел, влияющих на себестоимость продукции и определяющих положение конкретной точки развития нашего заведения относительно аналогичных заведений на рынке.

Общий фуд-кост является своеобразной лакмусовой бумажкой при оценке общего состояния нашего заведения

в рассматриваемый период времени. То есть, отношение прямых и косвенных затрат к выручке заведения дает адекватную цифру только при рассмотрении относительно большого периода (минимум 1 мес., а в идеале 6–12 мес.). Это связано прежде всего с тем, что у нас есть крупные закупки на длительный срок, которые резко повышают общий фуд-кост в месяцы, когда происходила закупка, и он становится резко ниже в следующие месяцы, когда мы перестаем закупать товар из-за имеющихся складских запасов. Рекомендуется самостоятельно выбирать временной промежуток контроля общего фуд-коста.

Согласитесь, работать с таким усреднённым показателем, как общий фуд-кост, просто невозможно, а докопаться до истинных причин повышения или понижения общего фуд-коста за такой длительный период (6–12 мес.) – занятие весьма сомнительное. Но не спорю, для управляющих и консалтинговых компаний общий фуд-кост – прекрасная статистическая величина, которая отражает эффективность деятельности управляющей компании в периоде. Прихожу к выводу, что многих инвесторов такая «слепая» цифра устраивает. Меня же как практика – нет!

Хочу в режиме «on-line» – чтобы в тот же день и в тот же час, когда изменилась «чистая» с/с нашего блюда (указанная в калькуляционной карте), БК, шеф-повар, менеджер по закупкам и другие участники процесса в кратчайший срок выяснили причину изменения чистого фуд-коста и доложили об этом мне с конкретными предложениями. Ведь каждую минуту продажи блюда с увеличенным чистым фуд-костом мы теряем деньги.



Чистый фуд-кост (иногда называют расчетный) – отношение «чистой» себестоимости продуктов (только калькуляционная карта) к отпускной цене.

Работу с чистым фуд-костом делим на три уровня.

Первый уровень – это рассмотрение чистого фуд-коста только как величины, отклонение которой автоматически запускает механизм проверки причин изменения, а также механизм реакции на эти изменения. Например, изменение входящей цены на сливочное масло запускает алгоритм проверки причин изменения цены поставщиком, а также запускает алгоритм анализа рынка поставщиков сливочного масла. Оба алгоритма заканчиваются письменным отчетом по результатам этих двух проверок.

Второй уровень – это прогнозирование изменения фуд-коста за длительный период и принятие упреждающих мер по предотвращению нежелательных изменений. Например, изменение цены на овощи перед осенним или зимним сезоном влечет за собой создание возможных товарных запасов, а также изменение продажной цены на соответствующие блюда в меньшую или большую сторону.

Третий уровень – подбор персонала с такой нравственностью и этикой, которые не будут требовать от учредителей постоянного вмешательства и контроля в работе на первых двух уровнях.

Давайте вспомним скорость восстановления экономики СССР после Великой Отечественной войны. Это произошло всего за несколько лет, что было практически невозможно, по оценкам многих западных экспертов. Это было просто невероятно! Ведь экономика опытной капиталистической Европы делала это в несколько раз дольше. «Кадры решают все!» – говорил И.В. Сталин. Только работа на третьем уровне управления заведением позволяет без мотивации и дополнительных стимулов иметь самых преданных и сознательных работников, а значит самый высокоэффективный бизнес.

2. ФУД-КОСТ – МОДНЫЙ ЕВРОПЕЙСКИЙ ТЕРМИН



На Западе фуд-кост считается просто – это сумма, потраченная в конкретный день на продукты и напитки, разделенная на выручку. И никаких калькуляционных карт! Помню рассказы итальянского повара: если ему нужна была конкретная сумма в конкретный день (в пятницу он делал ставки на скачках лошадей), утром в четверг он тратил на закупки минимум и пытался выжать из гостей максимум, продавая им «зависшие» продукты и напитки. Так он боролся за снижение фуд-коста. В пятницу он ездил с женой на базар, и фуд-кост увеличивался, потому что продукты покупались на неделю вперед. А за месяц получалось некое усредненное значение.

По сути, фуд-кост – это модный европейский термин, пришедший к нам в страну с подачи отцов-основателей ресторанного бизнеса РФ. Прижилось само слово, а не вкладываемые в него понятия.

Приведённая выше ремарка призвана показать простоту и элементарность бизнес-подхода в западной системе NoReCa. Однако никто не учитывает, что подход к бизнесу на постсоветском пространстве усложнен реалиями рынка и требованиями государственных органов. Я стараюсь всегда максимально упростить и дифференцировать все понятия и цифры. Сложностей нам и так подбрасывают извне...

Только максимально простым языком и самым доступным способом (не $232/58 = 4$, а $2*2 = 4$) можно донести мысль любой сложности другому человеку, независимо от уровня развития, компетенции и опыта.

Привожу Вам свою универсальную версию понятия «чистый фуд-кост», основанную на 15-летнем опыте работы в «полях» и мнении моих коллег.



Ниже представлена формула вычисления чистого фуд-коста ресторана.

Чистый фуд-кост рассчитывается следующим образом: себестоимость блюда делится на его конечную цену, и эта цифра умножается на 100%.

$$\text{ФК} = \text{Сс} / \text{Пц} * 100\%$$

ФК – фуд-кост

Сс – себестоимость продуктов

Пц – продажная цена

3. КОСТ КОЭФФИЦИЕНТ – УДОБНО И ПРАКТИЧНО

В поездках по стране мне довольно часто встречается использование коэффициента при работе с с/с и наценкой. Рынок еще не определился с названием этого коэффициента. Многие называют его фуд-костом, чем часто вносят определённую путаницу и подмену понятий. Также некоторые путают с/с с наценкой, поэтому на вопрос:

– Какой у Вас фуд-кост?

Отвечают:

– Наш фуд-кост – 200%–300%.

В моей практике я всегда руководствовался желанием следовать европейскому принципу простоты и понятности бизнес-процессов.

Предлагаю ввести понятие **кост коэффициент**.



Кост коэффициент (далее КК) – это отношение продажной цены к себестоимости, выраженное в баллах.

$$KK = Пц / Сс$$

КК – кост коэффициент

Пц – продажная цена

Сс – себестоимость продуктов

Многим рестораторам работа с помощью кост коэффициента нравится больше, чем работа с процентами. Это связано прежде всего с тем, что в нашем мире принята десятичная система счисления, поэтому любая цифра от 0 до 9 воспринимается нашим сознанием гораздо легче. Согласитесь, что при с/с в 25 руб. и продажной цене в 100 руб. сказать:

– Наш кост коэффициент – четыре.

$$100 / 25 = 4$$

Проще и понятней, чем сказать:

Наш чистый фуд-кост – двадцать пять процентов.

$$25 / 100 * 100\% = 25\%$$

Также с цифрой 4 легче работать нашим шеф-поварам, барменам и управляющим, так как они сразу знают, на какую цифру нужно умножить с/с расцениваемых блюд.

А попробуйте, зная себестоимость – например 50 руб., и необходимый чистый фуд-кост – например 25%, быстро посчитать продажную цену на этот продукт. Задумались? (50*100/25 = 200 руб.) Вот и я о том же... Теперь попробуйте установить продажную цену, зная, что наш кост коэффициент – 4, при той же с/с 50 руб. Посчитали? (50*4 = 200 руб.) Проще и быстрее. Согласны? Рынок всегда регулирует себя и идет по пути наименьшего сопротивления.

Из моей практики идеальным кост коэффициентом при работе с с/с продукции является 3,2–3,4 (для тех, кто пока не перестроился – 29–32%).

4. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОСТ КОЭФФИЦИЕНТ

На кост коэффициент ресторана в целом оказывают воздействие следующие факторы:

- качество входящих продуктов;
- изменение выхода блюда;
- скидки и акции;
- неаккуратность поваров;
- воровство;
- оборудование, работающее ненадлежащим образом;
- смена концепции, ребрендинг.

4.1. Качество входящих продуктов

На наш кост коэффициент влияют смена производителя, условия хранения продуктов, а также качество приемки товара. Важность контроля за сменой производителя мы подробно разобрали в предыдущих главах. Условия хранения как на складе у производителя, так и на нашем производстве, должны полностью соответствовать указанным производителем нормам. Например, продукт глубокой заморозки (–18°C) часто хранят в простых морозилках (–2–3°C), из-за чего качество продукта непоправимо страдает. В этом ключе, напомним также и о важности ведения журнала контроля температуры холодильного оборудования. Предлагаю, чтобы каждый вечер Вам через мессенджер присылали фотографии с температурными листами на каждом холодильнике. А контроль температурных листов во время открытия мы «зашиваем» в чек-лист «открытия».

4.2. Изменение выхода блюда

Если наш анализ рынка меню конкурентов призывает к необходимости уменьшить продажную стоимость того или иного блюда, мы можем сохранить наш положенный кост коэффициент (3,2–3,4), уменьшив выход этого блюда. Любой шеф-повар знает, как сделать внешний вид блюда таким, чтобы, к примеру, 80 граммов основного продукта смотрелись как все 200 грамм. При этом никакого обмана, простая статистика – так как на выход блюда смотрят всего лишь 18% наших гостей, то мы смело пишем в меню честный выход 80 граммов и демпингуем ценой конкурентов.

4.3. Скидки и акции

Так популярные сегодня скидки и акции часто играют с нами злую шутку. Дело в том, что БК редко имеет отношение к созданию скидок и акций и контролю над ними. Однако, наш БК обязан контролировать фуд-коэффициент и подавать сигнал о его изменении. Но если он не видит, что при пробитии блюда стоимостью 100 руб. нашему VIP-клиенту официант с улыбкой проводит 20% скидку, как он может среагировать? А ведь мы потеряли всю нашу маржинальность...

Иногда мне встречаются рестораторы, у которых неплохо выстроена система контроля за с/с, воровством и т. д. Кост коэффициент у них тоже отличный. А прибыли нет... Ресторатор заказывает аудит, и быстро выясняется, что «собака зарыта» в скидках и акциях! Иногда клиенты возмущаются, что за выявление такой простой причины приходится платить немаленькие деньги. Мне всегда жаль таких рестораторов, однако успокаивает то, что на ошибках учатся. Умные ребята с удовольствием переходят на популярные сегодня баллы, о которых я расскажу в другой главе.



В случае, описанном выше, я всегда рассказываю следующий анекдот.

У «нового русского» посреди дороги гложет Mercedes. Он вызывает аварийную сервисную службу. Приезжает невзрачный, маленький человечек в фирменной робе, просит открыть капот, заглядывает туда, потом открывает свой чемоданчик, достаёт оттуда малюсенький молоточек и тихонечко стучит где-то под капотом один раз. Мастер закрывает капот и просит нашего господина завести машину. Наш герой с удивлением обнаруживает, что машина завелась и работает отлично. Но на этом сюрпризы для нашего парня не заканчиваются – счёт за услугу в 1 000 евро заставляет его почувствовать себя «лохом». Он в мягкой форме выражает свои опасения по поводу ошибки в итоговом счете за услуги и умственных способностях мастера.

Наш мастер, давно привыкший к такому обращению, с невозмутимым лицом произносит главную фразу этого анекдота:

За удар молоточком вы заплатили 1 евро, а за моё знание куда ударить – 999 евро.

Все закончилось хорошо – мастер и Mercedes работают до сих пор. «Новый русский» открыл службу помощи на дорогах. Угадайте, на кого работает мастер?

4.4. Неаккуратность поваров

Когда кадры решают все, тогда многое остается за кадром.

Константин Кушнер

Фраза, стоящая в эпиграфе, на самом деле часто является причиной косвенного уменьшения кост коэффициента. Причины увеличения реальной себестоимости блюд из-за ошибок поваров следующие:

а) не до конца обученные стажёры. Руководство хочет сэкономить на обучении поваров: «Сколько же денег надо потратить, чтобы он научился готовить все блюда

из меню? Основные покажем, а остальному научится по ходу работы во время заказов». Очень «рациональное» решение. Обычно в подобных случаях тоже задаю пару вопросов: «А тренироваться на гостях Вы считаете разумной долгосрочной маркетинговой стратегией? Во сколько уменьшится Ваш реальный кост коэффициент, если повар не обучен до конца?»



Эффект, который мы наблюдаем выше, называется «Эффектом обезьяньей лапы». Это когда размер сиюминутной полученной выгоды значительно меньше наносимого этой выгодой ущерба.

Название эффекта имеет историческую подоплёку. В привязанный к дереву железный кувшин с узким горлышком охотники на обезьян клали банан и прятались в кустах. Любопытная обезьяна засовывала лапу в кувшин, находила банан, сжимала его в кулаке и вместе с бананом пыталась вытащить лапу наружу. Охотники смело выходили из укрытия, а наша жертва уже не могла убежать. К сожалению, обезьяне было трудно догадаться бросить банан и освободить лапу, ведь лапа, сжатая в кулак, в горлышко кувшина не проходила... Так обезьяна за банан лишалась своей шкуры.

б) халатное отношение профессиональных поваров отражается не только на гостях, но и на нашем кост коэффициенте. Работа не через весы, работа не по технологической карте, нарушение правил обработки и сроков хранения продуктов. Всё это «привет» от нерадивого шеф-повара и его доблестной команды. Предлагаю без лишних разговоров сделать этот привет прощальным.

4.5. Воровство

О воровстве сказано очень много. Давайте зафиксируем воровство как реальный фактор, влияющий на с/с наших

блюд. Рекомендую Вам прослушать мою лекцию «Воровство», в которой глубоко раскрываются известные способы воровства в ресторане, а также даются практические рекомендации по борьбе с ним. Запомните только одно: воровство искоренить невозможно, его можно только нивелировать до размеров статистической погрешности. Как это сделать, я более подробно описываю в книге «Мотивация» (рemarkа про 98% честных людей...)

4.6. Оборудование, работающее ненадлежащим образом

Самый дорогой продукт на производстве в сегменте HoReCa – холод. Соответственно, самое дорогое оборудование – холодильники. Не потому, что их стоимость велика, а потому, что порча продукции в сломанном холодильнике влечет за собой крупные потери и, как следствие, увеличение кост коэффициента. Проводите своевременное обслуживание не только холодильных агрегатов, но и другого технологического оборудования. Помните: скупой платит дважды! Это относится и к покупке нового дешёвого оборудования. Ах, сколько же раз я был свидетелем провальных запусков из-за сломанных холодильных камер, неработающих индукционных плит и непригодных к выпечке конвекционных печей...

4.7. Смена концепции, ребрендинг

Смена концепции, ребрендинг и просто введение новых блюд в меню (например, «всеобщая бургеризация») часто влекут за собой следующие неприятные ситуации:

а) шеф-повар (особенно если это приглашенный в регион специалист только для постановки меню) не до конца

обучает персонал кухни по причине очень сжатых сроков контракта: «Хочется специалиста подороже и покруче, чтобы утереть нос конкурентам. Однако пусть приедет на короткий срок – хоть так сэкономим». Узнаете «эффект обезьяньей лапы»?

б) концепция блюд из нового меню персоналу совершенно незнакома, а также особенности приготовления понимаются только методом проб и ошибок – за счет уменьшения кост коэффициента.

в) ингредиенты, необходимые для новой концепции, в регион массово не завозят, и поставщики увеличивают цену на эксклюзив, а еще постоянно подводят со сроками поставки.

5. НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА КОНТРОЛЬ И ХРАНЕНИЕ ПРОДУКТОВ

Мы затронули тему хранения продуктов, спешу поделиться с Вами простым, понятным и эффективным способом, чтобы раз и навсегда решить вопрос товарного соседства, сроков хранения, количества заготовок и контроля объемов заказа продуктов.

Сделайте простую вещь – на листе А4 напечатайте список всех продуктов, которые согласно нормам СанПиН и вашим внутренним правилам должны храниться на каждой полке отдельно взятого холодильника.

То есть блоков таблицы будет столько, сколько полок в холодильнике. Затем напротив каждого продукта мы раз и навсегда прописываем значение всех указанных показателей. Пример этого списка вы можете рассмотреть в Табл. R.5

Таблица R.5. «Список продуктов в холодильнике № 1»

Название продукта	Срок хранения	Количество заготовок	Min заказ	Max заказ
Полка № 1				
Сыр	12 часов	100 г	1 кг	3 кг
Сметана	12 часов	1 л	1 л	3 л
Молоко	12 часов	10 л	10 л	30 л
Полка № 2				
Соус «Цезарь»	12 часов	500 мл	1 л	3 л
Майонез	12 часов	1 л	1 л	3 л
Сливочный соус	12 часов	300 мл	500 мл	1 л

Название продукта.

Названия продуктов, хранящихся на одной полке, должны соответствовать нормам товарного соседства.

Срок хранения.

Некоторые повара не вчитываются в этикетки продуктов, где указывается срок хранения запечатанного продукта и срок хранения после вскрытия. Контролируйте это! Также не забывайте, что Ваши заготовки и п/ф (вплоть до сухариков на «Цезарь») имеют свой срок хранения, указанный в нормах СанПиН.

Количество заготовок.

Количество заготовок рекомендуется привязывать к дням недели и проходимости блюд, учитывая пиковые загрузки по часам. Соответственно, к открытию у Вас может быть заготовка на 5 салатов «Цезарь», к 12:00 (на обед) должно быть не менее 20 заготовок, а к 19:00 (вечерняя загрузка) не менее 35 шт. Все эти временные рамки также отражаются в нашей табличке. По дням недели количество заготовок тоже может быть разным в зависимости от концепции заведения.

Объём заказа продуктов.

Не стану вдаваться в причины увеличения необходимого количества заказанных продуктов. Их всего две: халатность и желание получить побольше «откат». Убить двух этих жирных зайцев можно регламентировав минимально и максимально возможный заказ по каждому ингредиенту, а также назначив материальную ответственность за «стоп-лист» и превышение регламентированного количества заказа без уважительной причины.

6. КАК НИВЕЛИРОВАТЬ «СТОП-ЛИСТ» РЕСТОРАНА?

Со «стоп-листом» я рекомендую поступать очень просто. Если по вине повара (не заказано достаточное количества продуктов, не сделано достаточное количество заготовок, испорчены заготовки...) мы вынуждены поставить блюдо в «стоп-лист», то зная среднюю проходимость этого блюда с привязкой ко времени и дню недели, можно легко вычислить средние потери заведения из-за отсутствия данного блюда в продаже. Дальше «дело техники» – удерживаете всю сумму или её часть с шеф-повара, су-шефа и виновного работника. Чек-листы никто не отменял. Демотивацию и мотивацию между работниками разных категорий я всегда рекомендую распределять по формуле «3 – 2 – 1».

7. ФОРМУЛА «3 – 2 – 1»

Вследствие того, что зарплаты работников одного подразделения с разным статусом соотносятся друг к другу в среднем как 3 – 2 – 1, то очень удобно использовать следующий приём. Назначаем стоимость каждого работника

в баллах, затем суммируем количество баллов, которые соответствуют сотрудникам, получающим премию. Делим общую сумму премии на общее количество баллов и получаем стоимость одного балла. После этого, зная, какое количество баллов присуждено каждому работнику, легко посчитать результат премии в денежном эквиваленте. Например:

- шеф-повар – 3 балла;
- су-шеф – 2 балла;
- повар г/ц, х/ц – 1 балл;
- посудомойщица – 0,5 балла.

Смене поваров назначена премия в размере 1200 руб.

В смене работало:

- шеф-повар – 1 чел. (1 чел. * 3 балла = 3 балла);
- су-шеф – 1 чел. (1 чел. * 2 балла = 2 балла);
- повар г/ц, х/ц – 2 чел. (2 чел. * 1 балл = 2 балла);
- посудомойщица – 2 чел. (2 чел. * 0,5 балла = 1 балл).

Общее количество баллов за смену составляет 8 баллов (3+2+2+1=8). Соответственно стоимость одного балла:

$$1200 \text{ руб.} / 8 \text{ баллов} = 150 \text{ руб.}$$

Значит премии распределились следующим образом:

- шеф-повар – 3 балла * 150 руб. = 450 руб.;
- су-шеф – 2 балла * 150 руб. = 300 руб.;
- повар г/ц, х/ц – 1 балл * 150 руб. = 150 руб.;
- посудомойщица – 0,5 балла * 150 руб. = 75 руб.

Думаю, все согласны: сообразно норме ответственности премии и штрафы таким способом распределять очень справедливо.

8. КАК ДОБИТЬСЯ УВЕЛИЧЕНИЯ КОСТА КОЭФФИЦИЕНТА?

На кост коэффициент как окончательную величину влияют две глобальные цифры: себестоимость и продажная цена.

Давайте рассмотрим, как на практике увеличить кост коэффициент.



Бухгалтер-калькулятор подал сигнал о снижении кост коэффициента по группе «Напитки на основе кофе». Самый простой способ исправить ситуацию – увеличить кост коэффициент на ходовые напитки. В нашем случае это капучино. Продажная цена капучино – 100 руб., себестоимость – 30 руб., кост коэффициент – **3,3 балла**

$100 \text{ руб.} / 30 \text{ руб.} = 3,3 \text{ балла}$

По правилам математики, чтобы увеличить кост коэффициент (**3,3 балла**), мы можем снизить себестоимость капучино (30 руб.) или увеличить продажную цену (100 руб.)

Для снижения себестоимости капучино мы можем купить более дешёвый кофе или молоко. И если наша себестоимость станет 25 руб., то кост коэффициент – **4 балла**.

$100 \text{ руб.} / 25 \text{ руб.} = 4 \text{ балла}$

Можно, опираясь на анализ рынка, поднять продажную цену капучино до 120 руб., и тогда наш кост коэффициент тоже увеличится – до **4 баллов**

$120 \text{ руб.} / 30 \text{ руб.} = 4 \text{ балла}$

Хорошо вообще убить двух зайцев (надеюсь, вы любите зайчатину, в книге её много...) – поднять цену до 120 руб. и снизить себестоимость до 25 руб.

$120 \text{ руб.} / 25 \text{ руб.} = 4,8 \text{ балла}$

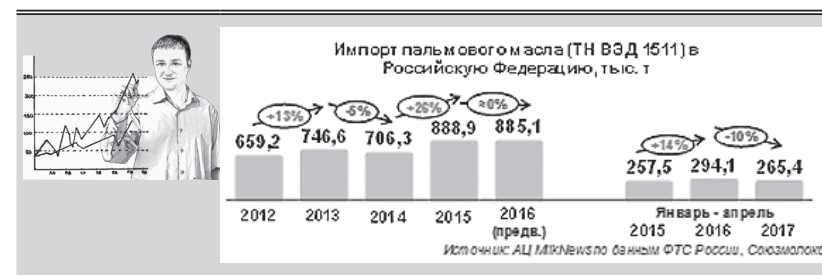
Вывод – эффективно работать с этими двумя цифрами.

Давайте по отдельности рассмотрим, как эффективно снизить с/с и правильно повысить продажную цену.

9. «ТЫ ЕСТЬ ТО, ЧТО ТЫ ЕШЬ»

Название этой главы – всемирно известное высказывание знаменитого древнегреческого целителя, врача и философа Гиппократ. Если бы Гиппократ жил сегодня, думаю, его очень расстроили бы данные статистики о контрафактной продукции, а также тот объём химии и пропаганды неправильного образа жизни, который существует на планете Земля. Однако сегодня наблюдается тенденция на улучшение ситуации в РФ.

Например, меня радуют последние данные статистики:



И я очень надеюсь, что какая-то доля процента снижения этой «отравы» принадлежит Вашему покорному слуге.



Прекрасный пример положения дел на рынке овощей (вроде самая безобидная вещь) привел мой хороший знакомый, который имеет в Калмыкии животноводческий комплекс по производству баранины. На недавней встрече

я поинтересовался причинами его невеселого вида, и он в сердцах рассказал мне жуткую историю:

«Представляешь, Михаил, ко мне недавно прибегает мой технолог с круглыми от ужаса глазами и сообщает, что всё семя наших племенных баранов мертво! Мы срочно сдаем все анализы в лабораторию для выяснения ситуации. Лаборатория в России лишь разводит руками, ссылаясь на то, что

изменения произошли на генном уровне, тогда мы отправляем анализы в одну из лучших лабораторий мира в США. Оттуда вскоре приходит запрос на предоставление образцов корма наших животных и воды. Каково же было мое удивление, когда выяснилось, что изменение на генном уровне произошло из-за длительного питания животных импортной морковью. Мы купили огромную партию этой моркови по очень выгодной цене, и это именно та морковь, которая мытая, красивая и ровненькая лежит во всех супермаркетах страны. Ради любопытства, мы проверили и остальные овощи, выращенные за границей, везде результат был плачевным. Так что, Михаил, не покупай, пожалуйста, в магазинах красивые импортные овощи и фрукты. Это убийца твоих потомков!» Справедливости ради, хочу заметить, что и на территории РФ в погоне за длинным рублём не все фермеры работают честно.

Эта история очень меня расстроила. В своих проектах я всегда выступаю не только за экономически честное ведение бизнеса, но и за предоставление нашим гостям экологически чистых свежих и качественных продуктов.

Я понимаю, что фермерский продукт сегодня стоит дорого, и каждый ресторатор по своей совести определяет ту грань, за которую в ведении бизнеса он переступить не будет. Моя задача помочь эту грань нащупать. Это можно сделать лишь хорошо разбираясь не только в понятии кост коэффициента, но и в понятии с/с. Ниже я представляю Вам способы снижения с/с независимо от качества продукции.

Способы снижения себестоимости

В книге «Себестоимость» мы подробно останавливаемся на работе с этой величиной. Кратко напоминаю Вам основные способы снижения с/с:

➤ наставничество среди поваров и введение постоянных аттестаций персонала позволяют нивелировать косвенные потери из-за ошибок поваров. Например, если повар

при разделке туши сёмги на стейки нарезал их не по 100 г, а по 120 г, фактический кост коэффициент для этой сёмги соответственно уменьшился;

➤ изменение технологии производства блюда или полуфабрикатов. Наука не стоит на месте, поэтому современные добавки, улучшители, разрыхлители мяса и т. д. позволяют существенно снизить себестоимость продукции и продлить срок её годности. Я довольно скептически отношусь к современной химии и всегда за натуральность продукта и честные способы приготовления;

➤ покупка высокотехнологичного оборудования также может существенно снизить с/с;

➤ наверное, изменение выхода блюда – самый простой и используемый большинством шеф-поваров способ. Позволю себе напомнить, что делать это нужно аккуратно (смотрите факторы, влияющие на с/с);

➤ ребрендинг, смена концепции либо спец-предложения. Это очень косвенный способ, однако не назвать его я не могу. Как антикризисный менеджер я иногда рекомендую сменить концепцию «стейк-хаус» (кост коэффициент 1,5) на концепцию «Демократичный ресторан» (кост коэффициент 3,2–3,4);

➤ слаженная работа управляющего, БК и менеджера по закупкам в вопросе работы с поставщиками (постоянный контроль и мониторинг закупочных цен, борьба с «откатами», правильный приём товара...);

➤ замена ингредиентов на более дешёвые часто влечёт за собой потерю качества блюда. Помните: постоянный гость всегда «голосует желудком». Иногда ингредиенты можно купить и подороже – резкое улучшение вкуса и качества даст увеличение продаж и нивелирует потери.



Сейчас на рынке стало очень модным вести здоровый образ жизни. ЗОЖ ворвался и в наш с Вами сегмент. Не все рестораторы осознали необходимость срочной корректировки своих меню...

Во многих своих проектах я рекомендую шеф-поварам и учредителям полностью отказываться от подсолнечного и пальмового масла, а также всевозможных спредов и некачественного молока. Масло – не самый дорогой ингредиент в технологической карте, однако есть блюда, где оно задает основной «тон» вкуса. Например, все блюда из грибов любят, чтобы их готовили только на натуральном сливочном масле – сливочный и грибной вкус усиливают друг друга. Также сливочное масло гораздо лучше подчеркивает вкус любой рыбы и говядины. Баранину лучше готовить на собственном жиру, впрочем как и свинину.

Борщ или солянка имеют достаточное количество ингредиентов, подвергающихся пассированию. Я думаю, что некоторые из Вас хорошо знают, что такое изжога после такого «вкусного» борща на бизнес-ланч. Между прочим, все диетологи страны давно бьют тревогу по поводу резкого ухудшения здоровья нации вследствие увеличения объема контрафактной продукции и питания некачественными, вредными ингредиентами.

Во время открытия сети кулинарии в Москве мы с шеф-поваром полностью исключили из технологических карт подсолнечные масла (даже фритюр) и заменили их оливковым либо натуральным сливочным. А где это возможно, вовсе стали готовить без масла. Многие сейчас наверняка подумали, что наша с/с сильно увеличилась, так как пачка (200 г) «обыкновенного сливочного масла» – спред или 1 литр растительного масла (подделка) стоит 80–120 руб., а хорошее сливочное масло стоит более 800 руб./кг. Ответ кроется в простой математике: если сравнивать стоимость килограмма или литра натуральных масел с поддельными, то разница представляется колоссальной. Однако многие забывают, сколько на самом деле граммов масла идет на одну порцию. Ниже привожу выдержку из технологической карты «Сборника рецептов 1982 года» – настольной «Библии» любого шеф-повара.

Борщ с капустой и картофелем

Перечень продуктов	БРУТТО	НЕТТО
Свекла	200	160
Капуста свежая (квашеная)	100	80
Картофель	107	80
Морковь	50	40
Петрушка корень	13	10
Лук репчатый	48	40
Томатное пюре	30	30
Кулинарный жир (растительное масло) или сливочное масло	20	20
Уксус 3%-ный	16	16
Сахар	10	10
Бульон или вода	800	800
Выход	-	1000

В технологической карте, представленной выше, можно видеть, что на литр производства борща заложено 20 мл растительного масла, соответственно, на одну порцию в 300 г растительного масла идет чуть больше 6 мл, а сливочного 4,8 г. Я рекомендую заменять растительное масло во всех первых блюдах на сливочное, так как это добавляет «шелковистость» вкуса, и его нужно меньше на 25%. Проведем нехитрые подсчеты. При стоимости растительного масла 120 руб./л стоимость 6 мл равняется 0,72 руб., а при замене на сливочное масло (800 руб./кг) стоимость 4,8 г равняется 3,84 руб.! Даже если Ваше масло будет по цене элитного стейка, это «не делает Вам погоды». Согласны?

Из ремарки, приведенной выше, незначительное увеличение с/с порции имеет несколько «шикарных» плюсов:

➤ наши гости чувствуют лёгкость после посещения нашего заведения, а также изменившийся в лучшую сторону вкус;

➤ желудок наших гостей заставляет их снова и снова возвращаться к нам;

➤ наши маркетологи просто счастливы, потому что теперь они могут трубить на каждом углу о том, что мы отказались от пальмового масла, спредов и других канцерогенов;

➤ сарафанное радио приводит к нам все больше гостей, и выручка растет, как на дрожжах.

«И всё это великолепие всего за 3 руб.?! Заверните мне 7...»

10. СПОСОБЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖНОЙ ЦЕНЫ

Перед увеличением продажной цены любым из перечисленных ниже способов всегда задавайте себе следующие вопросы.

1. Что мы продаём?

Блюда какого уровня сложности, а также из какого ценового сегмента мы собираемся предложить нашим гостям.

2. Кому мы продаём?

Контингент гостей, которым мы собираемся предложить наше блюдо. Их уровень дохода, требования и запросы.

3. Блюдо сезонное или постоянное?

Сезонные блюда или напитки могут стоить дороже, если их производство ограничено или они являются деликатесом. Например, праздник «Божоле».

4. Будет ли это самым дорогим блюдом в нашем меню?

Самое дорогое блюдо нашего меню должно соответствовать своему статусу не только по цене, но и по качеству ингредиентов, подаче и названию. Некоторые рестораны про это забывают. Когда я встречаю в меню сибас стоимостью 1800 руб. (при средней стоимости порции

сибаса в 600–700 руб.), меня интересует причина такой завышенной цены. На мой резонный вопрос официант мне отвечает, что это замороженный чилийский сибас. Как и у других!? Мне не жалко денег, но за эти деньги ожидаю уважительного и адекватного объяснения, почему эта рыба стоит в 3 раза дороже. Все готовы платить за качество, однако никто не готов быть «лохом последней инстанции».

5. Красивы ли цифры? Красива ли цена?

На своих лекциях по ценообразованию я очень подробно останавливаюсь на этом вопросе. Также скоро выйдет моя книга, посвященная этой теме. Коротко отмечу, что правильная цифра и правильная цена существенно увеличивают выручку минимум на 15% при всех основных неизменных факторах.

6. Насколько цена адекватна?

Представленный выше пример с сибасом хорошо иллюстрирует этот вопрос. Цена должна быть адекватной не только на Ваш взгляд, но самое главное – совпадать с мнением Ваших гостей. «Продукт – это то, что мы делаем, но завернутое при этом еще и в нужную обертку», – Аркадий Морейнис.

Работа над увеличением продажной цены заключается в следующих действиях:

1. Увеличение продажной цены может наступить на основании анализа рынка после ответов на все 6 вопросов, заданных выше.

2. Если наш шеф-повар предложил уникальное эксклюзивное блюдо.

3. Если производство блюд ограничено или дело касается сезонных деликатесов, то мы можем смело поднимать цену, например, устрицы.

4. Корректировка ценообразования на основании моей лекции «Ценообразование в меню», также несет за собой абсолютно незаметное изменение цены для гостя.

5. Смена концепции также может повлечь увеличение цены.

Некоторые рестораны, заработав очень приличные деньги на концепции «столовая», морально не готовы перейти в «премиум»-сегмент. Однако всей душой желают этого. При построении концепции, а также расценивая блюда своего премиум-меню, они применяют знания психологии своих клиентов из предыдущей концепции «столовая». Новоиспечённый ресторатор «премиум»-сегмента не осознаёт приоритеты новой целевой аудитории. Раньше для его целевой аудитории была важна цена, а сейчас цена отходит на второй план, а самое главное – качество продукта. Например, стейк стоимостью в 500 руб. сегодня не купит ни один завсегдатай «стейк-хауса». Так и не осознав, почему в его «премиум»-ресторан с ценами на порядок дешевле, чем у конкурентов, не пошли гости, наш ресторатор «откатывается» обратно в свою концепцию.

Некоторые способы мотивации подразумевают существенное увеличение цены на некоторые позиции: для создания «вау-эффекта» и «эффекта упущенной выгоды».



В 2017 году журнал «Общепит России» пригласил меня как бизнес-аналитика сделать доклад на знаковом общегосударственном мероприятии для представителей органов государственной власти, бизнес-сообщества России и участников потребительского рынка – Неделя Российского Ритейла.

С конца 2015 года мы с командой начали исследования сегмента HoReCa на предмет долгосрочного развития. Изучение аналитических статей общемировых изданий, а также сбор информации на территории РФ дали поразительные результаты, и наши прогнозы начали сбываться уже в 2017 году. Нам удалось предугадать падение интереса к европейскому и японскому направлению кухни и смещение потребительских вкусов

в сторону «русский-фьюжн» и азиатскому направлению. Особый акцент мы делали на Китай. Увеличение потока китайских туристов на 8% ежегодно, а также открытие сразу нескольких сетей китайского и азиатского направления полностью подтверждают наши прогнозы. Ознакомиться с этими результатами Вы можете на сайте www.успехресторана.рф/книги/.

Попутно с исследованиями о тенденциях развития мы с командой изучали маркетинговые приёмы в Ритейле. Сегмент Ритейла имеет гораздо больше возможностей для заказа крупных аналитических и статистических исследований как по изучению спроса потребителей, так и по оценке маркетинговых стратегий.

«Всё гениальное – просто!» Вспомните... Когда Вы входите в магазин электроники или автосалон, Вас сразу встречает флагманский продукт, цена которого неадекватно высока и повергает Вас в шок! После такой шокотерапии Вы, продвигаясь вглубь магазина, уже совершенно спокойно реагируете на цены аналогичной продукции, продажа которой и является целью компании. Цены на схожую продукцию кажутся Вам более приемлемыми, потому что Ваш мозг сравнивал их с ценой только что увиденного флагмана, а не с аналогичными предложениями в других магазинах. Так уж устроено наше сознание. Это также является одной из причин, почему интернет-магазины до сих пор не вытеснили «живой» Ритейл. Просто человек вспоминает, что мог купить этот продукт в интернете дешевле, только когда приходит с покупкой домой. Сам не раз попадался на эту уловку.

Я думаю, теперь Вы лучше понимаете фразу: «Кто владеет информацией, тот владеет миром!» Используйте эту информацию себе во благо. Создайте флагман, который вряд ли будет продаваться. Он будет служить своеобразным «уменьшителем» цены на Ваши топовые, ходовые позиции в глазах гостя. Не бойтесь отпугнуть гостей. Этот стереотип заложен в наш сегмент для создания структурной ошибки, однако это – инсайдерская информация...

11. ВСЕГДА ЛИ КОСТ КОЭФФИЦИЕНТ ДОЛЖЕН ОСТАВАТЬСЯ В РАМКАХ НОРМЫ?

Мы ввели понятие кост коэффициента, для каждой концепции он может быть своим. Я приведу Вам справочные средние нормы для самых распространенных концепций в сегменте HoReCa (цифры взяты в среднем по России и в каждом регионе могут отличаться):

1. Меню «А-Ля Карт» ресторана среднего ценового сегмента – минимальный кост коэффициент 3,2–3,4.
2. Меню «А-Ля Карт» ресторана «премиум» уровня, «Стейк-хаус» – минимальный кост коэффициент 1,5–3.
3. Банкетное меню ресторана – минимальный кост коэффициент – 4.
4. Кулинария – минимальный кост коэффициент 2,5–4.
5. Столовая – минимальный кост коэффициент 2,5–3.
6. Кафе – минимальный кост коэффициент 2,5–3.
7. Кофейня – минимальный кост коэффициент 2,5–4.

Конечная цель любого ресторатора стараться максимально увеличить кост коэффициент и свои продажи. Прошу Вас, увеличивайте свой кост коэффициент всеми предложенными в книге способами и придумайте столько же своих. Меняйте статистику в лучшую сторону, и не забывайте делиться результатами...

12. КТО ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ НАД КОСТ КОЭФФИЦИЕНТОМ?

Над кост коэффициентом в рамках своих компетенций должны работать все работники заведения от помощника повара до официанта. Ключевые работники в этом процессе следующие:

- бухгалтер-калькулятор (БК);
- менеджер по закупкам;
- шеф-повар;
- бар-менеджер (администратор);
- управляющий;
- учредитель;

Ниже мы приведем алгоритм работы ключевых участников контроля над кост коэффициентом.

13. АЛГОРИТМ РАБОТЫ НАД КОСТ КОЭФФИЦИЕНТОМ

1. Как и в случае с себестоимостью, основная ответственность за контроль над кост коэффициентом возлагается на БК.

2. Если заведение только открылось или если в ресторане введены антикризисные меры, БК обязан контролировать кост коэффициент еженедельно: как по каждому отдельному блюду и позиции в баре, так и по группам товаров в целом (салаты, супы, напитки на основе кофе и т. д.).

3. В нормально работающем рентабельном заведении отчет по кост коэффициенту предоставляется раз в две недели.

4. Отчет представляет из себя список блюд с изменившимися кост коэффициентом и себестоимостью, который БК передает шеф-повару со своими пометками и рекомендациями. БК указывает свое виденье причин изменения кост коэффициента: подорожание ингредиентов, изменение продажной цены и т. д.

5. Шеф-повар анализирует полученный от БК отчет и вносит свои рациональные предложения. Например:

- уменьшение выхода основного ингредиента;
- изменение подачи блюда;

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Мы раскрыли истину значения фуд-коста через призму экономики, постаравшись одновременно упростить и конкретизировать данное понятие, учитывая свой практический опыт.

2. Фуд-кост – это чистая себестоимость каждого конкретного блюда, указанная в калькуляционной карте и выраженная в процентном отношении себестоимости к продажной цене.

3. К фуд-косту не относятся списания, проработки, питание персонала и т.д.

4. Фуд-кост не отвечает для учредителя на вопрос «Почему?», а ведь этот вопрос гораздо важнее, чем вопрос «Сколько?» (вспоминаем про «лоха последней инстанции» из книги «Финансы»). То есть почему наш фуд-кост увеличился или уменьшился за рассматриваемый период с указанием конкретных причин и предложений к действию.

5. На рынке есть общепринятые цифры фуд-коста, на которые могут ориентироваться рестораторы – 20–30% являются оптимальным значением.

6. Так как многие рестораторы пользуются бальным определением в работе с фуд-костом, я предлагаю ввести понятие кост коэффициента.



К появлению этого нового термина меня подтолкнула работа в ресторанно-гостиничном холдинге. Хозяин этого холдинга имел параллельно несколько разнонаправленных бизнесов – строительство, с/х, аренда и рестораны с гостиницами. Так как он начинал свой бизнес сразу после распада СССР, то не имел никакого специального образования (МВА) для управления столь сложными суперсистемами. До всего приходилось доходить своими силами и умом, ценою собственных ошибок.

Получая разные отчёты от разных финансовых директоров и бухгалтеров из различных сфер бизнеса, он быстро понял, что эту информацию необходимо систематизировать, упростить и привести к единому знаменателю. Так, со временем появились отчеты, где все процентные величины были переведены в коэффициенты для упрощения понимания и выделения сразу сути любого управленческого и финансового отчёта. Поработав в этой системе несколько лет, я наблюдал, что вновь приходящие люди без специального экономического образования гораздо быстрее погружались в бизнес-процесс и более эффективно работали с бюджетами и потерями, так как им не мешали сложные формулы и работа с процентами, а также все цифры, отчёты и планы работ всегда максимально упрощались, уточнялись и дифференцировались. Я взял этот метод максимального упрощения всех бизнес-процессов себе на вооружение и долго «обкатывал и отшлифовывал» его до того состояния, которое Вы можете наблюдать сегодня в серии моих книг «НоРеСа».

Поэтому я считаю, что использование термина общий фуд-кост еще более усложняет «общую картину», а его процентное выражение для многих несет определенные сложности в работе с этой цифрой. Я уже говорил, что стараюсь всегда максимально упростить и дифференцировать все понятия и цифры. Так появилось новое понятие кост коэффициента (КК).

7. **Кост коэффициент** – это отношение продажной цены к себестоимости, выраженное в баллах.

$$КК = Пц / Сс$$

КК – кост коэффициент;

Пц – продажная цена;

Сс – себестоимость продуктов.

8. Основная цель кост коэффициента – контроль себестоимости как ресторана в целом, так и каждого блюда в частности.

9. Оптимальное значение кост коэффициента для различных концепций HoReCa следующие:

- Меню «А-Ля Карт» ресторана среднего ценового сегмента – минимальный кост коэффициент 3,2–3,4.
- Меню «А-Ля Карт» ресторана премиум-уровня, «Стейк-хаус» – минимальный кост коэффициент 1,5–3.
- Банкетное меню ресторана – минимальный кост коэффициент – 4.
- Кулинария – минимальный кост коэффициент 2,5–4.
- Столовая – минимальный кост коэффициент 2,5–3.
- Кафе – минимальный кост коэффициент 2,5–3.
- Кофейня – минимальный кост коэффициент 2,5–4.

10. Закончив работу над этой книгой, я вспомнил одну цитату: «Правильно так, как ты понимаешь». Уважаемый ресторатор, выслушивай мнение всех специалистов и делай так, как удобнее тебе. Используй только те цифры и понятия, которые не вызывают у тебя вопросов и сомнений.

Для кого-то достаточно контролировать только 2 цифры (потратили столько-то, заработали столько-то), а для кого-то контролировать 102 цифры будет мало. Запомните: не от количества контролируемых параметров зависит успешность Вашего бизнеса, и многие могут с этим не согласиться. Однако бесспорно: каждый согласится с тем, что иногда человек без образования и специальных навыков, имеющий просто цель, желание и решительность действовать, достигает большего успеха, чем окончивший Гарвард нерешительный вундеркинд. Значит, причина успеха не в количестве бумажек, а в чём-то другом.

В чём? Каждый определяет для себя сам. И его бизнес развивается наилучшим образом, исходя из реальной ответственности и этики всех участников процесса (ДОТУ).