


СЕБЕСТОИМОСТЬ



**СЭКОНОМЛЕННЫЕ
ДЕНЬГИ –
ДЕШЕВЛЕ ВСЕГО
ЗАРАБОТАННЫЕ ДЕНЬГИ**

Успех в Ваших руках!

2017

ОТ АВТОРА

Изначально мы планировали написать одну большую книгу, однако нашей командой было принято решение уйти от научно-популярного стиля к современному стилю интернет-аудитории.

В интеллектуальном интернет-сообществе принято высказывать свои мысли коротко, ёмко и по существу. Нынешнее поколение в погоне за экономией времени более не приемлет все эти «нафталиновые» длинные предложения ни о чём. И так, один толстый учебник по экономике превратился в 6 «книг-перевертышей» (два в одном). Каждая книга имеет небольшой формат и вес, поэтому легко помещается даже в дамской сумочке, а стиль обложки покажет окружающим, что Вы ценящий классику интеллектуал с тонким вкусом.

Самые известные в мире полотна на обложках к моим книгам выбраны нами неслучайно, а если Вы проявите смекалку, то обязательно найдете на страницах этой книги смысл этих великих шедевров.

Книга – она как маленькая батарейка, которая передаёт читателю заряд энергии её автора. Читайте и улыбайтесь. Учитесь легко и весело. Первый шаг к этому Вы уже сделали – Вы держите в руках эту книгу.

Серия книг HoReCa построена в стиле индивидуального диалога с читателем, где простым и понятным языком рассказывается о сложных экономических терминах.

Мой дед Михаил Трофимович на все мои неудачи всегда, улыбаясь, говорил: «За одного битого двух небитых дают, внучек».

На страницах этой книги я делюсь с Вами бесценным опытом этих самых «битых», проиллюстрированных в ремарках после каждой серьёзной мысли.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Себестоимость на «птичьем языке»	7
2. Виды и классификация затрат	9
3. Определение себестоимости и её виды	11
4. Важность себестоимости или «копейка рубль бережёт»	12
5. Структурная ошибка при работе с себестоимостью	14
6. Алгоритм контроля себестоимости в сегменте HoReCa	15
6.1. ОКП – особо контролируемые продукты	16
6.2. VIP по контролю за себестоимостью	16
7. Обязанности VIP и сроки подачи отчетов	16
7.1. Учредитель – «Фигаро здесь, Фигаро там»	17
7.2. Управляющий – «человек последней инстанции»	18
7.3. Бухгалтер-калькулятор – основное связующее звено	19
7.4. Шеф-повар и перекрёстная проверка	25
7.5. Менеджер по закупкам – наш «Неуловимый Джо»	28
7.6. Бар-менеджер и его любимые ретро-бонусы	29
8. Договор ответственного хранения с поставщиком	30
9. Методы подсчета себестоимости в ресторане (FIFO, LIFO, CCC)	32
Выводы и рекомендации	34

ВВЕДЕНИЕ

Себестоимость была столько, сколько помнит себя этот мир, и люди, которые могли пользоваться этим понятием и обращать его себе на пользу, всегда вращали Колесо Истории. Те, кто делать этого не умел, тоже попали в Историю, но как яркие примеры своих собственных ошибок.

Всё в этом мире имеет свою себестоимость. О себестоимости сказано очень много, но глубинная суть и значение этого слова раскрываются очень редко. Размышляя об этом, я вспомнил старую Библейскую притчу, которую упоминали в своих шедеврах такие великие люди как, А. Дюма («Граф Монте-Кристо»), Андрей Тарковский («Сталкер»), В.В. Набоков («Король, дама, валет») и многие другие. Я решил во вступлении напомнить Вам её.

Валтасаров пир

Библейская притча

Царь Валтасар сделал большое пиршество для тысячи вельмож своих и перед глазами тысячи пил вино. Вкусив вина, Валтасар приказал принести золотые и серебряные сосуды из храма Иерусалимского, и пили из них царь и вельможи его. В тот самый час вышли персты руки человеческой и писали против лампады на извести стены чертога царского, и царь видел кисть руки, которая писала.

Тогда царь изменился в лице своём; мысли его смутили его, и колени его стали биться одно о другое. Сильно закричал царь, чтобы привели Халдеев и гадателей. Царь начал говорить и сказал мудрецам Вавилонским:

– Кто прочитает это написанное и объяснит мне значение его, тот будет облечён в багряницу, и золотая цепь будет на шее у него, и третьим властелином будет в царстве.

И вошли все мудрецы царя, но не могли прочитать написанного и объяснить царю значения его. Царь Валтасар

чрезвычайно встревожился, и вид лица его изменился на нём, и вельможи его смутились.

Тогда введён был Даниил пред царя, и царь начал речь и сказал Даниилу:

– Ты ли Даниил, один из пленных сынов Иудейских, которых отец мой, царь, привёл из Иудеи? Я слышал о тебе, что дух Божий в тебе и свет, и разум, и высокая мудрость найдена в тебе. Итак, если можешь прочитать это написанное и объяснить мне значение его, то облечён будешь в багряницу, и золотая цепь будет на шее твоей, и третьим властелином будешь в царстве.

Тогда отвечал Даниил, и сказал царю:

– Дары твои пусть останутся у тебя, и почести отдай другому. А написанное я прочитаю царю и значение объясню ему. Царь! Всевышний Бог даровал отцу твоему Навуходносору царство, величие, честь и славу. Все народы, племена и языки трепетали перед ним. Но когда сердце его надломилось и дух его ожесточился до дерзости, он был свержен с царского престола своего и лишён славы своей, и отлучён был от сынов человеческих, доколе он познал, что над царством земным владычествует Всевышний Бог и поставляет над ним, кого хочет. И ты, сын его Валтасар, не смирил сердца твоего, хотя знал всё это, но вознёсся против Господа небес и сосуды дома Его принесли к тебе, и ты славил богов серебряных, золотых, медных, железных, деревянных и каменных, которые ни видят, ни слышат, ни понимают; а Бога, в руке Которого дыхание твоё и у Которого все пути твои, ты не прославил. За это и послана от Него кисть руки, и начертано это писание. И вот что начертано: «мене, мене, текел, упарсин». Вот и значение слов: «мене» – исчислил Бог царство твоё и положил конец ему; «текел» – ты взвешен на весах и найден очень лёгким; «перес» – разделено царство твоё и дано Мидянам и Персам.

Тогда по повелению Валтасара облекли Даниила в багряницу и возложили золотую цепь на шею его, и провозгласили его третьим властелином в царстве. В ту же ночь Валтасар, царь Халдейский, был убит, и Дарий Мидянин принял царство будучи шестидесяти двух лет.

Валтасар не знал себестоимости власти и надменности. За своё невежество он поплатился жизнью.

Себестоимость власти – быть в рамках Божьего попущения (ДОТУ).

Пусть Вам не кажется, что я начал свою главу издалека. В своей работе мне приходится часто сталкиваться с тем, что люди недооценивают важность дел и понятий, сути которых они не понимают.

Рассматривая тему себестоимости в сегменте HoReCa, я хочу заострить внимание практиков на отдельных тонкостях себестоимости, определяющих в конечном итоге эффективность и результативность использования этого полезного инструмента управления. Таким образом, представленный материал является определенным набором ключевых точек, наблюдений и предложений, сформированных в результате обобщения опыта моей аудиторской деятельности.

Слушатели моих лекций часто просят объяснить им понятие себестоимости своими словами и применительно к практике. В работе над этой книгой были переработаны горы экономической литературы – современная экономическая литература не может похвастаться простотой и доступностью. Именно поэтому моя книга написана в стиле индивидуального диалога с читателем, где простым и понятным языком, на конкретных примерах рассматриваются все грани понятия себестоимости применительно к сегменту HoReCa.

1. СЕБЕСТОИМОСТЬ «НА ПТИЧЬЕМ ЯЗЫКЕ»

Птичий язык – фразеологизм, которым обозначают речь, перегруженную терминами и затемняющими смысл формулировками, понятную только немногим или вообще малопонятную.

Википедия

Уважаемый ресторатор, так как себестоимость является основным объектом управленческого учета, в начале своей книги я не могу обойти вниманием теорию и взгляд официальной науки на понятие себестоимости.

Если Вам интересен мир цифр и финансов так же, как «Приключения Алисы в Стране чудес», то первая глава этой книги как раз для Вас.

«Птичий язык» следующих абзацев также будет интересен и всем рестораторам «от земли», практикам и управленцам, «зрящим в корень».

Выпуск продукции или оказание услуг предполагает соответствующее ресурсное обеспечение, величина которого оказывает существенное влияние на уровень развития экономики предприятия. Поэтому каждое предприятие или производственное звено должны знать, во что обходится производство продукции (работ, услуг). Данный фактор особенно важен в условиях рыночных отношений, так как уровень затрат на производство продукции влияет на конкурентоспособность предприятия, его экономику.



Себестоимость продукции – выраженные в денежной форме текущие затраты предприятий на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Себестоимость продукции является не только важнейшей экономической категорией, но и качественным показателем, так как она характеризует уровень использования всех ресурсов (переменного и постоянного капитала), находящихся в распоряжении предприятия.

Как экономическая категория себестоимость продукции выполняет ряд важнейших функций:

- учёт и контроль всех затрат на выпуск и реализацию продукции;
- база для формирования оптовой цены на продукцию предприятия и определения прибыли и рентабельности;
- экономическое обоснование целесообразности вложения реальных инвестиций в реконструкцию, техническое перевооружение и расширение действующего предприятия;
- определение оптимальных размеров предприятия;
- экономическое обоснование и принятие любых управленческих решений и др.

Организация управленческого учета на предприятии общественного питания строго не регламентирована российским законодательством, что позволяет привнести больше индивидуального подхода к разработке и формированию показателей управленческого учета применительно к особенностям ведения деятельности именно на конкретно взятом предприятии. Себестоимость по сути своей можно отнести как к категории показателей финансового, так и управленческого учета. Целью себестоимости является помощь менеджменту заведений в принятии верных и эффективных управленческих решений.

Понятие себестоимости в плане нормативного регулирования практически ничем не закреплено. Единственными нормативными документами, в какой-то мере регламентирующими себестоимость как показатель, являются:

1. «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции», утверждённое Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 1992 г. В этом положении сказано: «Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на её производство и реализацию». Приведенное определение в принятой классификации характеризует полную себестоимость промышленной продукции.

2. Положение по бухгалтерскому учету (ПБУ 10/99) от 06.05.1999 № 32н «Расходы организации», утвержденное приказом Минфина РФ.

Представленные выше положения ясно дают понять, что способы работы себестоимости, а также их контроль, учёт и делегирование остаются на усмотрение ресторатора. Именно поэтому я решил посвятить этой важной и недооценённой теме целую книгу.

От того, насколько правильно, эффективно и грамотно будет сформирована себестоимость на предприятии общественного питания, зависит дальнейшее управление этим предприятием, а также контроль за соблюдением его экономических показателей. (Чик-чирик)

2. ВИДЫ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Себестоимость продукции включает следующие затраты:

- подготовка производства и освоение выпуска новых видов продукции, проработка меню;
- исследование рынка;

➤ производство продукции, обусловленное технологией и организацией производства, включая расходы на управление;

➤ совершенствование технологии и организации производственного процесса, а также улучшение качества изготавливаемой продукции;

➤ сбыт продукции (упаковка, транспортировка, реклама, хранение и др.);

➤ набор и подготовка кадров;

➤ другие денежные расходы предприятия, связанные с выпуском и реализацией продукции.

Существует следующая классификация затрат.

1. По степени однородности:

а) *элементарные* – однородные по составу и экономическому содержанию. Например: материальные затраты, оплата труда, отчисления от нее, амортизационные отчисления и др.;

б) *комплексные* – разные по составу, охватывающие несколько элементов затрат. Например: затраты на содержание и эксплуатацию оборудования.

2. По связи с объемом производства:

а) *постоянные* – их общая величина не зависит от количества изготовленной продукции. Например: затраты на содержание и эксплуатацию помещений;

б) *переменные* – их общая сумма зависит от объема изготовленной продукции. Например: затраты на продукты, напитки и инвентарь. Переменные затраты в свою очередь можно подразделить на *пропорциональные* – изменяются прямо пропорционально объему производства продукции, и *непропорциональные*.

3. По способу отнесения затрат на себестоимость отдельных блюд:

а) *прямые* – непосредственно связаны с изготовлением определенных блюд и относятся к себестоимости каждого из них прямым путем;

б) *косвенные* – связанные с производством нескольких видов блюд, их распределяют между ними по какому-либо признаку.

Следует также различать *общие затраты* (на все произведенные нами блюда за определенный период) и *затраты на каждую позицию* меню в отдельности.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ И ЕЁ ВИДЫ

Как всегда, сначала разберёмся в терминологии.



Себестоимость продукции (далее с/с) – это денежное выражение затрат, необходимых для осуществления производственной и коммерческой деятельности, связанной с выпуском и реализацией продукции, выполнением работ и оказанием услуг.

Себестоимость продукции – это совокупность издержек (затрат), понесённых предприятием на производство и реализацию (продажу) продукции или услуги.

От себестоимости напрямую зависит прибыль предприятия, а чем она ниже, тем выше рентабельность.

Виды себестоимости

Вид себестоимости зависит от того, какую сферу бизнеса желает контролировать собственник.

Непрямая себестоимость – сырьё и материалы, вспомогательные материалы, топливо и энергия, оплата труда, отчисления в социальные фонды.

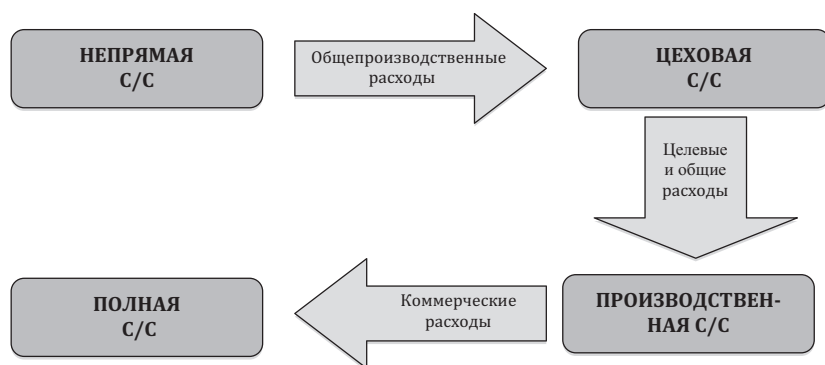
Цеховая – включает сумму затрат всех структур фирмы, направленных на изготовление новой продукции.

Производственная – в учёт берётся цеховая себестоимость, а также целевые и общие расходы.

Полная – суммируются не только производственные затраты, но и расходы, которые понесло предприятие для реализации продукции (коммерческие расходы).

Давайте схематически рассмотрим виды себестоимости на Рис. R.1

Рисунок R.1 «Виды себестоимости»



В сегменте HoReCa чаще всего используется **цеховой вид с/с**. Я также рекомендую ориентироваться на него.

4. «КОПЕЙКА РУБЛЬ БЕРЕЖЁТ»

*Остерегайтесь незначительных расходов:
маленькая течь потопит большой корабль.*

Б. Франклин



Несколько лет назад я работал над крупным проектом в компании, численность сотрудников которой превышает 10 000 человек. По условиям контракта проводил аудит одного из подразделений. Одним из пунктов аудита была

оценка себестоимости продукции, а также выявление возможного воровства на этой почве. Думаю, Вы понимаете, насколько высоким был уровень компетенции и опыт службы экономической безопасности и снабжения в этой компании. Однако, результат моей работы оказался более интересным, чем они ожидали:

- работа службы экономической безопасности была сконцентрирована на закупочных ценах за единицу продукции. Особое внимание уделялось контролю цены на дорогие ингредиенты;

- по результатам аудита были выявлены внушительные месячные хищения, связанные с копеечной (в прямом смысле слова) разницей между закупочными ценами на самый дешёвый, но очень ходовой продукт. Например: только в одном из 450 подразделений месячная проходимость капусты, картошки, муки, лука и прочего исчислялась десятками тонн по каждой единице продукции. А теперь посчитайте «бонус» менеджера по закупкам от проходимости 20 тонн лука с разницей в закупочной цене в 1 руб. за 1 кг. Верно – 20 000 руб. Вот Вам наглядный пример роли «течи» диаметром всего в 1 руб. На самом деле, разница была размером в несколько рублей по каждой позиции;

- в технологических картах также был заложен крошечный плюс, который при огромных объёмах давал достаточно продукции для сытой жизни всего поварского состава;

- норма погрешности на хранение и движение товара также была заложена, чем успешно пользовался персонал;

- наличие «откатных» отношений с поставщиками было выявлено элементарно. Когда я позвонил поставщикам, представился покупателем, наемным менеджером и попросил «откат», мне прямо по телефону пообещали бонус – 15%.

Можете представить себе лица службы безопасности и начальника отдела снабжения во время моей презентации по итогам аудита. В начале моей работы с этой компанией они относились ко мне с долей здорового скепсиса, потому что размер их заработной платы не подразумевал ни единой ошибки с их стороны.

Приведённая выше ремарка призвана подчеркнуть, насколько важен контроль за себестоимостью продукции на всех этапах движения товара. Также эта история наглядно иллюстрирует известную русскую поговорку: «Копейка рубль бережёт».

5. СТРУКТУРНАЯ ОШИБКА ПРИ РАБОТЕ С СЕБЕСТОИМОСТЬЮ

Дополнительные расходы на производство единицы продукции, кроме непосредственно стоимости сырья, необходимо максимально дифференцировать и рассматривать по отдельности. Многие рестораторы так не поступают, а пытаются объединить большинство расходов в одном понятии – фуд-кост.

В этом заключается основная **структурная ошибка** при работе с себестоимостью. То есть в ресторанном бизнесе я рекомендую работать только с себестоимостью, указанной в наших «живых» калькуляционных картах. А все дополнительные потери (списание, проработка, порча и др.), которые влияют на наш фуд-кост, необходимо рассматривать и контролировать по отдельности, о чем Вам будет рассказано в других главах.

В моей книге «Финансы» введено понятие накопления структурной ошибки. Это очень важный термин, понимание которого является залогом преодоления статистического пятилетнего рубежа жизни ресторана. Каждый ресторатор мечтает иметь «вечное заведение». Тому есть немало примеров в мире.

Успешные компании, которые на рынке много лет, потому и успешны, что не доверяют даже собственному успеху. Они приглашают специалистов со стороны не только,

чтобы найти возможные ошибки, но и нивелировать **накопление структурной ошибки** (термин из ДОТУ: www.успехресторана.рф/книги/).



Накопление структурной ошибки – это суммирование и накопление мелких и незначительных погрешностей в работе системы (ресторан) или суперсистемы (мировая сеть гостиниц), которые незаметны на любых этапах контроля или настолько малы, что списываются на статистические погрешности (например, 6% гостей, по статистике, всегда будут чем-нибудь недовольны, а 3% ошибки будет давать любое производство).

Накопление структурной ошибки происходит в том числе из-за нарушения управленческого подхода через призму реальной нравственности и этики всех участников управленческого процесса. Структурная ошибка становится очевидной только когда в системе наступают сначала многочисленные, не связанные друг с другом сбои, а потом это, как снежный ком, перерастает в общий системный кризис. Причины этого кризиса чаще всего непонятны многим управленцам, и они начинают «тушить костёр бензином».

6. АЛГОРИТМ КОНТРОЛЯ С/С В СЕГМЕНТЕ HoReCa

Мы рассмотрели понятие с/с, определили её виды и важность. Теперь я хочу поделиться с Вами алгоритмом по контролю за с/с на предприятии общественного питания.

6.1. ОКП – особо контролируемые продукты

Номенклатура товара в ресторанах, как правило, велика, поэтому для рационализации контроля над с/с я рекомендую создать ограниченный список особо контролируемых продуктов, оборот которых в месяц превышает определённую сумму.

Если сумма закупки на продукцию более 1 млн. руб., то контролируются все продукты, месячный оборот которых превышает 10 тыс. руб. Если же общая закупка меньше 1 млн. руб., то достаточно контролировать продукты, закупка которых составляет более 5 тыс. руб. в месяц.

6.2. VIP по контролю за себестоимостью

Определяем круг лиц, которые участвуют в процессе контроля за нашей себестоимостью:

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

7. ОБЯЗАННОСТИ VIP И СРОКИ ПОДАЧИ ОТЧЁТОВ

В регламент работ каждому участнику контроля за с/с прописываем его обязанности и сроки подачи отчётов.

Ниже мы более подробно остановимся на рекомендуемом мною функционале каждого из участников процесса контроля за с/с продукции.

7.1. Учредитель – «Фигаро здесь, Фигаро там»

«Глубина погружения» владельца заведения в процесс контроля за себестоимостью продукции определяется самим учредителем в зависимости от его возможностей и желаний. Однако он должен быть добавлен во все группы контроля и получать финальную информацию в письменном виде. Причины необходимости такого участия мы обсуждали уже несколько раз, поэтому желаю Вам терпения в нелёгком деле рутинного контроля. Важно запастись терпением в самом начале «раскрутки этого маховика контроля». Сроки примерно такие:

- первые два месяца – жёсткий постоянный еженедельный контроль;
- следующие четыре месяца – контроль раз в две недели;
- остальное время – достаточно ежемесячного контроля, так как через полгода персонал привыкает к нему.

С ценами на особо контролируемые продукты, проходимость которых в месяц больше определенной суммы, необходимо работать на моменте выбора поставщика. Рекомендую фиксировать цену письменным договором на определенный максимально большой период на выгодных для обеих сторон условиях. Представленная ниже ремарка расскажет Вам о моём опыте успешных переговоров с поставщиками о фиксировании цены закупки на длительный период без затоваривания склада.



Когда Ваш покорный слуга работал директором F&B в крупнейшем отеле Золотого Кольца РФ, я знал, что свиная шея у меня проходит не менее 1 тонны в месяц, то есть – 12 тонн в год. Всем интересным для меня поставщикам

было сделано коммерческое предложение, где гарантировалась закупка минимум 1 000 кг свиной шеи в месяц в течение года в обмен на «заморозку» цены и предлагалась предоплата в размере 5% на год вперед. Также предлагался договор «Ответственного хранения», то есть моя продукция хранилась на складе у поставщика, и я выбирал её по мере надобности. В случае необходимости поднять цену, поставщик обязан был уведомить меня не позднее, чем за 1 месяц. В результате, это было выгодное для всех предложение (до сих пор помню горящие глаза простого рыночного торговца мясом, когда он понял, что просыпаясь первого числа любого месяца, он уже продал 1 000 кг свиной шеи). Для скептиков уточню, что составление взаимовыгодных договоров – это дело не одного дня кропотливой работы и переговоров.

7.2. Управляющий – «человек последней инстанции»

Управляющий является высшей инстанцией по контролю за с/с продукции. Рекомендую поставить ему напоминание на телефон либо сделать пометки в квартальном производственном календаре, где будут указаны сроки и формы отчётов в каждом месяце. На общих собраниях персонала эффективно заранее напоминать начальникам подразделений о предстоящих отчётах, и если после напоминания на собрании начальник подразделения не уложился в срок, называя при этом объективную причину просрочки отчёта, он всё равно должен быть демотивирован. Исключением является тот случай, когда начальник подразделения накануне сдачи отчёта честно предупреждает нас о невозможности уложиться в срок. Работаем по старому армейскому принципу: «Сделал – доложи, не сделал – доложи два раза».



Я с теплотой и улыбкой вспоминаю свою работу в одном из старейших корейских ресторанов Москвы. После объяснения «армейского принципа» работы и озвучивания суммы демотивации в первый вечер я подумал, что это собой в WhatsApp. Мне приходили одинаковые СМС от начальников подразделений корейского ресторана с сообщением о невозможности выполнить в срок ту или иную задачу (все СМС в двух экземплярах). На следующий день на общем собрании в ресторане я в шутку прокомментировал, что даже мессенджер WhatsApp «глючит». И как тяжело мне было не рассмеяться, когда корейцы переглянулись и совершенно серьёзно сказали, что это они дублировали сообщения...

Задача управляющего – выборочно проверять работу всех начальников подразделений по вопросу контроля себестоимости, а также участвовать в переговорах с поставщиками и требовать от шеф-повара регулярных предложений по оптимизации работы с продуктами и снижению себестоимости. Это можно объяснить не желанием экономить на гостях, а необходимостью «быть в тренде». Сейчас очень модно оптимизировать и сокращать расходы, даже среди очень богатых людей считается моветоном нерационально расходовать свои средства.

7.3. БК – основное связующее звено

БК обязан контролировать каждый приход продукции и сравнивать приходную цену с ценой предыдущей поставки, также ему несложно контролировать производителя продукции (не путать с поставщиком). Проще всего иметь на стене перед рабочим местом БК список, состоящий из закупочной стоимости основных продуктов, а также указанных в нём производителей (см. Табл. R.2).

Таблица R.2. «Контроль производителей и входящей цены продукции»

ПРОДУКТ	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	УСТАНОВЛЕННАЯ ЦЕНА, РУБ.
Масло сливочное	ООО «Лютик» г. Вологда	350 руб./кг
Филе куриное	«Пителенко»	240 руб./кг

При изменении производителя или закупочной цены на принимаемую продукцию БК работает по следующим алгоритмам:

1-й алгоритм
«Контроля входящей цены на продукцию»



Если изменилась входящая цена на продукт, порядок действий начальников подразделений следующий:

1. БК сравнивает цену прихода каждый раз, и, в случае изменения входящей цены, он обязан сообщить шеф-повару о изменившейся с/с всех блюд, куда входит данный продукт.

2. Шеф-повар оценивает ТТК с изменившейся с/с и вносит свои предложения, которые передаёт БК.

3. БК оценивает предложение шеф-повара в формате «верю – не верю» и ставит свою визу, а затем передаёт документ управляющему.

4. Управляющий утверждает или отправляет на доработку предложения БК и шеф-повара. Управляющий должен не забывать, что при снижении с/с продукции у отдела

маркетинга есть больше возможностей для манёвров с ценой: демпинг рынка с помощью недорогих по с/с блюд, привлечение наших гостей интересной ценой при сохранении кост коэффициента*.

5. При увеличении с/с управляющий дает задачу менеджеру по закупкам провести анализ рынка продукции с целью поиска альтернативных вариантов для сохранения приемлемой с/с. В случае активного участия учредителя в производственном процессе, управляющий согласовывает с ним все изменения с/с и предложенные решения.

6. Менеджер по закупкам делает постоянный анализ рынка самых ходовых продуктов и в письменном виде в установленный срок отчитывается перед управляющим и БК. Иногда по распоряжению управляющего он может делать выборочный анализ рынка по конкретной позиции, если входящая цена не позволяет оставаться в утверждённых рамках с/с.

7. Учредитель при желании добавляет в регламент управляющему согласование любых изменений продажной цены более 10%. Его реакция на предложения управляющего должна быть продиктована анализом рынка, а также другими исследованиями, позволяющими объективно оценивать подобные ситуации.

Позволю себе напомнить об эффективности общих собраний начальников подразделений и мозговых штурмов по любым управленческим вопросам.

* Кост коэффициент – это понятие рассмотрено в книге «Кост коэффициент»



Если входящая цена на продукт существенно ниже предыдущей, то эта информация не менее важна, чем повышение цены, поэтому я и хочу сделать на этом акцент. БК некомпетентен в установлении продажной цены на блюдо, а также в разработке и запуске различных рекламных акций и стратегий, однако он должен сообщить об этом тем работникам, которые ответственны за увеличение продаж в нашем заведении.

Например: цена последнего прихода филе сёмги 500 руб./кг, на предприятие пришла партия сёмги – 400 руб./кг (уменьшение входящей цены на 20%). Блюдо в меню ресторана «Сёмга на гриле» стоит 490 руб., а его с/с – 150 руб. В ТТК заложено 200 г филе сёмги (вес брутто). Несложно подсчитать стоимость этих двухсот граммов:

$$\frac{500 \text{ руб.} \cdot 200 \text{ г}}{1000 \text{ г}} = 100 \text{ руб.}$$

Стоимость этих 200 г – 100 руб. при цене 500 руб./кг. Теперь посчитаем, какова стоимость 200 г сёмги при новой входящей цене 400 руб./кг.

$$\frac{400 \text{ руб.} \cdot 200 \text{ гр.}}{1000 \text{ гр.}} = 80 \text{ руб.}$$

Себестоимость нашего блюда уменьшилась на 20 руб., соответственно, грязная прибыль увеличилась тоже на 20 руб.

Я специально подобрал пример на уменьшение входящей цены нашего сырья, потому что многие рестораторы ставят задачу своим БК сообщать только о повышении его цены. А это ведет к структурной ошибке в заведении.

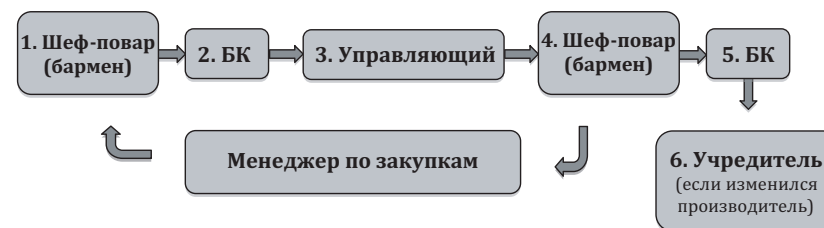
Зная эти изменения, отдел маркетинга, управляющий и шеф-повара будут иметь возможность лавировать продажной ценой в гораздо большем диапазоне, чем если бы они не владели этой информацией. То есть «Сёмгу на гриле» можно использовать в различных акциях и других маркетинговых мероприятиях, не опасаясь делать блюдо более привлекательным для гостей.

Еще одним плюсом от владения информацией о снижении входящей цены товара является борьба с конкурентами, то есть блюдо с более низкой с/с может быть использовано нами как демпинговое при захвате рынка.

В моей книге «Кост коэффициент» Вы можете ознакомиться с отчетом БК по контролю за кост коэффициентом в меню. Информация о снижении с/с будет также играть роль при оценке кост коэффициента по группе товаров, особенно если в любом другом продукте с/с выросла, то есть мы имеем возможность нивелировать потери.

2-й алгоритм

«Оценка качества нового производителя»



Следующий алгоритм объясняет действия менеджмента ресторана в случае изменения производителя продукции.

1. Шеф-повар контролирует производителя (не путать с поставщиком) всех ходовых ингредиентов. В случае если обычный производитель меняется без нашего ведома, запускается алгоритм оценки качества нового производителя. Шеф-повар в этом случае отправляет информацию БК, делая соответствующую пометку в приходной накладной.

2. БК обязан убедиться в том, что производитель действительно изменился. Затем БК выясняет причины изменения производителя:

- самовольная замена продукта поставщиком;

➤ закупка альтернативного производителя менеджером по закупкам без согласования с шеф-поваром;

➤ смена поставщика продукции и т.д.

БК после проведения расследования обязан доложить управляющему о результатах, потому что смена производителя может иметь очень неприятные последствия для заведения: могут измениться нормы отходов, а также вкус блюд и сроки хранения.

3. Управляющий анализирует полученную информацию и может дать добро шеф-повару на проработку блюд и проверку технологических процессов с продуктом от нового производителя.

4. Шеф-повар прорабатывает блюда с ингредиентами от нового производителя и выносит свой вердикт по качеству и срокам хранения. Если качество нас устраивает, а цена приемлема, то шеф-повар при согласовании с управляющим может поставить задачу БК о изменении ТТК. А если качество продуктов нас не устроило, то менеджер по закупкам продолжает закупать продукцию от старого производителя либо мониторит рынок в поисках нового, и наш алгоритм оценки качества нового производителя запускается заново.

5. БК изменяет ТТК, и если в его должностной инструкции прописано согласование с учредителем всех изменений в ТТК, то он выполняет свою должностную инструкцию.

6. Учредителям я рекомендую ставить запрет на любые изменения в ТТК без их ведома.

Необходимость создания таких алгоритмов на Вашем производстве продиктована четырьмя основными факторами.

Фактор № 1

Забота о неизменном качестве Вашей продукции (*компания McDonalds 70 лет сохраняет вкус и качество своих*

гамбургеров. Это происходит только благодаря многоуровневой системе контроля качества входящего сырья).

Фактор № 2

Возможность косвенного контроля за недобросовестными менеджерами по закупкам и поставщиками.

Фактор № 3

Учредитель в этой схеме играет роль «свадебного генерала», то есть его псевдо-контроль реально увеличивает эффективность работы алгоритма (*вспомните про увеличение КПД работников, когда они думают, что их работу постоянно контролируют).*

Фактор № 4

Этот фактор позволяет контролировать изменение фуд-коста практически «on-line». Мы не ждем окончания месяца и отчета нашего БК о снижении рентабельности из-за увеличения фуд-коста. Очень обидно, когда по какой-либо незначительной причине, которую просто никто не заметил, мы целый месяц, а может и больше, продавали ходовые блюда с увеличенным фуд-костом, а значит сниженной рентабельностью. Совет: посчитайте Ваши годовые потери по причине слабого контроля за с/с. И можете не отвечать на мои дальнейшие риторические вопросы:

- Кто компенсирует нам убытки?!

- Куда мы могли бы потратить эти средства более рационально?!

7.4. Шеф-повар и перекрёстная проверка

БК сразу после получения информации подает шеф-повару сведения о смене производителя (не путать с постав-

щиком) либо об изменившейся себестоимости продукции и делает это незамедлительно.

Менеджер по закупкам предоставляет на проработку шеф-повару продукцию новых производителей.

Шеф-повар реагирует на всю предоставленную информацию в максимально короткий срок. Если подразделение большое, шеф-повар с БК и менеджером по закупкам не сидят в одном кабинете, проще всего пользоваться мессенджерами Viber или WhatsApp, через которые удобно присылать фотографии и ставить задачи в закрытых группах. Крупные компании эффективно используют в общении между подразделениями электронный документооборот. Маленькому ресторану гораздо рентабельнее пользоваться бесплатными мессенджерами и фотографиями отчетов вместо дорогих и солидных программ.

Шеф-повар контролирует не только количество и качество продукции, но и производителя, и цену, дублируя БК. Это и называется перекрёстной проверкой.



Очень часто я сталкиваюсь со структурной ошибкой внутри заведений, которой пользуются нерадивые поставщики либо менеджеры по закупкам. Например, наш шеф-повар принимает заказанное ранее сливочное масло «Тысяча озёр» производителя ООО «Лютик». В приходной накладной у шеф-повара 10–15 позиций, и внимание нужно обращать на свежее мясо, рыбу, зелень, фрукты и т.д. Соответственно, у нашего шеф-повара нет ни желания, ни времени проверять производителя и цену этого масла (продукцию принимают даже во время «запары»). Наш работник просто смотрит в накладную и принимает масло по количеству, не замечая, что, возможно, оно называется «Сто озёр», и у масла похожая на оригинал упаковка, а если наш шеф замечает подмену, поставщик с «честным» лицом говорит: «Успокойся. Оно точно такого же качества...» Однако поставщик упускает

момент, что «Сто озёр» стоит гораздо дешевле, чем «Тысяча озёр».

Наш поставщик, в зависимости от уровня наглости, может даже не менять производителя и цену в накладной. То есть привезти нам чилийского сибаса (патагонский клыкач), а в накладной указать, что он турецкий (разница в цене – два раза) и так же поступить с нашим сливочным маслом.

В некоторых крупных компаниях на первичной документации сидят 18-летние девочки, которым вообще всё равно, что приходить. Если поставщик знает это, а компания очень крупная, с номенклатурой в несколько тысяч позиций, то никто никогда не заметит подмены, кроме наших гостей, которым будет неприятно ухудшение качества их любимых блюд.

Описанные выше случаи являются одной из причин умышленного либо халатного отношения ответственных работников к качеству продукции. Мне известны несколько крупных сетей, которые закрылись именно из-за этого.

Как же не наступать на подобные грабли? Решить данную ситуацию можно выстроив четкий алгоритм приема продукции и контроля за производителями. Для этого предлагаю, чтобы шеф-повар обязательно расписывался в приходной накладной не только за качество и количество принятой продукции, но и за то, что информация на этикетке товара соответствует утверждённому нами производителю в процессе проработки блюд.

Так как большинство ресторанов сегодня имеют постоянных поставщиков и номенклатура меняется редко, то очень удобно в зоне приема товара повесить специальный бланк, в котором указан список основных продуктов с указанием производителя и установленной приходной цены. Ответственный за приемку товара обязан каждый раз поставить в этом бланке визу, что все производители совпадают с приходной накладной и заказом. Бланк может быть взят от БК (см. Табл. R.1)

7.5. Менеджер по закупкам – наш «Неуловимый Джо»

Менеджер по закупкам обязан проводить мониторинг рынка сырья не менее одного раза в месяц по самым ходовым позициям и один раз в два месяца по всем остальным. Данные мониторинга заносятся в сравнительную таблицу и обязательно передаются в указанные даты БК, шеф-повару и управляющему. Аргументом таких действий является то, что никто не может сказать:

- Как часто на рынке появляется новый поставщик?
- Какие скидки и преференции он делает своим первым клиентам?

Конечно, многие скажут, что это не про стабильность, но это про «стоимость» денег, про с/с, про рентабельность, про фуд-кост – это всё про Ваш бизнес.

Менеджера по закупкам очень тяжело контролировать. Самый эффективный способ контроля – это выборочный, анонимный, тайный звонок поставщикам и сравнение полученных предложений с Вашими реальными ценами. К этому действию можно привязать и мотивацию с демотивацией. То есть если менеджер по закупкам находит ходовой продукт дешевле рыночной, то он получает премию от разницы между новой и нашей ценой. Когда управляющий либо его доверенное лицо выборочно мониторят рынок и находят цену дешевле, наш менеджер по закупкам подвергается демотивации в случае, если не может аргументированно объяснить невозможность работы с этим дешёвым поставщиком. Это возможно доказать закупив пробную партию продукции и получив негативный отзыв от шеф-повара либо приведя пример фактических сбоях и нарушений поставки по вине поставщика.

Всю анализируемую информацию с конкретными выводами и аргументами в пользу своих решений Ваш менеджер по закупкам заносит в специальную таблицу. Пример рассмотрим в *Табл. R.3*

Таблица R.3 «Мониторинг рынка продукции»

Продукт	Производитель	Поставщик	Цена, руб.	Комментарии
Молоко	«Пармалат»	ИП Петров	70 руб./л	Дорого. Рекомендую использовать только в бар.
Молоко	«Домик в деревне»	ИП Сидоров	55 руб./л	Качество устроило шеф-повара и не устроило бармена.

Таблицу R.3 Вы можете доработать, интегрировав в неё календарь, чтобы контролировать также, какого числа и куда, а еще с каким результатом Ваш менеджер по закупкам звонил или ездил. Можно добавить колонку динамики изменения цены по одному и тому же поставщику на аналогичный продукт. После прочтения этих строк у Вас может появиться вопрос: «Зачем необходимо дублирование в ручном режиме одного из отчетов системы автоматизации?» Мой аргумент такой: изменения цены, а также производителя и поставщика может адекватно контролировать только БК, который и так загружен «выше крыши». Предлагаю помощь нашему БК со стороны шеф-повара и менеджера по закупкам. Особенно это эффективно, если среди перечисленных мною специалистов есть нечистый на руку работник либо работник, халатно относящийся к своим обязанностям – круговая порука и дублирующий контроль в действии.

7.6. Бар-менеджер и его любимые ретро-бонусы

Бар-менеджер (администратор) работает по алгоритму шеф-повара применительно к бару. Особенность работы бар-менеджера заключается в том, что работа с поставщиками алкоголя и табачных изделий завязана на ретро-бонусы и выплату процентов за эксклюзив (брендинг бара).

Я рекомендую во всех переговорах по бару принимать участие учредителю либо управляющему, вплоть до замыкания на себе всех дополнительных выплат.

Менеджеры продаж алкогольных и табачных компаний более шустрые, чем продуктовые менеджеры. Это выражается прежде всего в том, что алкогольный менеджер может спокойно предложить Вам ретро-бонус от своей компании, а Вашему бар-менеджеру предложить часть своего дохода от сделки. Совсем несложно сфальсифицировать результаты тендера в пользу «нужного» поставщика. Я решал этот вопрос только представляясь наёмным человеком и требуя «отката» во время переговоров якобы для себя. Получаемый «откат» я потом втайне относил и сдавал в бухгалтерию.

8. ДОГОВОР ОТВЕТСТВЕННОГО ХРАНЕНИЯ С ПОСТАВЩИКОМ



С поставщиками алкоголя у меня был заключён жёсткий договор ответственного хранения на закупку линейки водки в определённых объёмах на год. Поставщик в свою очередь строго фиксировал цену с максимальным

коридором повышения цены в 10%. Все были счастливы до тех пор, пока в 2008 году не ввели новые акцизы, и вся алкогольная продукция подорожала практически в два раза. Дело было накануне Нового года, и жадность поставщика сыграла с ним злую шутку. В договоре было указано, что уменьшать объёмы выборки я не могу, а увеличивать могу бесконечно, и цена при этом не могла меняться более 10% в месяц. Так, наше заведение стало снабжать дешёвой водкой все местные рестораны, бары и магазины вплоть до окончания срока договора. По факту, поставщик покупал у производителя водку дороже, чем продавал её мне. И ничего не мог с этим поделать.



Договор ответственного хранения – это документ, определяющий права и обязанности сторон, степень и размер ответственности и другие аспекты взаимоотношений.

Как правило, ключевыми фигурами договора являются Хранитель и Поклажедатель. Исходя из названий, ясно, что Хранитель – это сторона (организация), принимающая товар на хранение, отвечающая за совершённые с ним операции, а также несущая материальную ответственность за сохранность груза. В свою очередь, Поклажедатель – это юридическое лицо, передающее товар на хранение, которое не принимает участие в работе с грузом, но контролирует и оплачивает деятельность Хранителя.

Для тех, кому ремарка показалась интересной и кто заинтересовался термином «Договор ответственного хранения», ниже я привожу более углублённое объяснение. Я это делаю с той целью, чтобы еще раз подчеркнуть, что с помощью этого нехитрого документа можно существенно влиять на с/с продукции в долгосрочном периоде (закупая большие партии продукции). А также для этого можно не тратиться на огромные складские помещения для больших товарных запасов.

В одном из своих первых проектов мы настолько увлеклись снижением с/с, что купили корабельный контейнер и за несколько тысяч евро переоборудовали его в холодильную и морозильную камеры. Признаюсь Вам честно: это не дало ожидаемого экономического эффекта... А вот договоры ответственного хранения всегда давали отличный результат (если их удавалось заключить).

Ответственное хранение обязательно регламентируется договором.

В договоре ответственного хранения мы постарались учесть все основные моменты партнерских отношений, а также возможные нестандартные ситуации. Наш договор составлен в соответствии с действующим Гражданским кодексом Российской Федерации.

Договор ответственного хранения включает в себя основную часть, которая для удобства разбита на главы, приложения с указанием стоимости услуг; дополнительные соглашения, которые регулируют вопросы, не затронутые в основной части договора. Договор не может считаться действующим, если на нём не стоят подписи и печати обеих сторон.

Предметом договора является хранение определённого вида товара по строго определенному адресу: «...хранение оборудования (в дальнейшем – товар)».

Вторая глава договора определяет обязанности сторон. Более подробно ознакомиться с этой информацией Вы можете на моем сайте www.успехресторана.рф/книги/.

9. МЕТОДЫ ПОДСЧЕТА СЕБЕСТОИМОСТИ В РЕСТОРАНЕ (FIFO, LIFO, ССС)

Метод подсчета с/с – это понятие, которое описывает то, как считается себестоимость с точки зрения математики. Все стандартные программы автоматизации ресторана на сегодняшний день работают по трём методам FIFO, LIFO и ССС.

FIFO – First Input First Output. Первый пришёл, первый ушел.

Это значит, что если мы купили вчера 10 кг капусты по 100 руб., а сегодня 10 кг по 200 руб., то сначала будет списываться вчерашняя капуста, а как только она кончится, начнёт списываться сегодняшняя. Это значит, что пока списывается вчерашняя, себестоимость блюд из неё ниже. Для

бизнесов, у которых ценообразование построено от себестоимости (например, магазины), это крайне важно. Купили по 100 руб., продаем по 120 руб. Купили по 200 руб., продаем по 240 руб. Важно, как только кончился дешёвый товар, изменить цену продажи.

Есть еще LIFO – Last Input – First Output. Последний пришёл, первый ушёл. Но он уже почти не используется.

В программах автоматизации используется метод ССС – **средневзвешенная скользящая себестоимость**. Средневзвешенная себестоимость – это себестоимость товара по всем операциям прихода на системную дату. Рассчитывается как отношение общей себестоимости запасов данной позиции к их количеству. Общая себестоимость товара на складе вычисляется как сумма всех приходов товара минус сумма всех списаний на данном складе с начала работы заведения или с даты закрытия периода. Перерасчет данного значения производится не в конце отчетного периода, а при каждом приходе, который может быть зафиксирован одним из следующих документов: накладная, акт приготовления, внутреннее перемещение.

Суть ССС в том, чтобы как только мы оприходовали новую партию товара, он у нас перемешался. Пример: купили 10 кг картошки по 100 руб. и 10 кг по 200 руб. В этот момент у нас на складе стало $10 \cdot 100 + 10 \cdot 200 = 3000$ руб. и 20 кг картошки. Себестоимость при этом равна $3000 / 20 = 150$ руб. Это значение и будет во всех ТТК и документах.

В системах автоматизации часто есть возможность выбрать метод учета FIFO.

Ряд специалистов склоняется к тому, что метод ССС удобнее и быстрее, однако метод FIFO более точный при необходимости контроля финансового результата в любой выбранный момент времени.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

«Сэкономленные деньги – дешевле всего заработанные деньги.» Начинать работать над с/с прямо сейчас, убедите в необходимости дублирующего контроля всех начальников подразделений. Посчитайте потери от недоработки этой контрольной точки в Вашем заведении и предложите поделиться частью сэкономленных средств со всеми участниками процесса. Из моего опыта, начальники подразделений иногда начинают саботировать процесс перехода на новую отчетность. Борьба с этим можно только в случае ясного понимания причин саботажа...

В центральном вкладыше этой книги я объясняю читателю необходимость ведения всех предлагаемых таблиц и отчетов. Напоминаю: при правильном распределении предлагаемый документооборот значительно упрощает рабочий процесс и существенно экономит время, а также при правильной мотивации позволяет всем иметь более высокий уровень дохода.

Возвращаясь к контролю производителей (Табл. R.1), хочу поделиться последними данными об объемах фальсификации на рынке РФ (Табл. R.4).

«В России фальсифицируют все виды продуктов, кроме яиц», – говорит в своих интервью помощник главы Россельхознадзора Алексей Алексеенко.

Таблица R.4. Фальсификат на рынке

Продукты	Доля фальсификата, 2017 год
Молочная продукция	До 50%
Мясо КРС и свинина	До 11%
Мясо птицы	До 70%
Яйцо куриное	До 1%
Рыба	До 50%
Алкоголь	До 60%

О двойном контроле за изменением качества продукции и закупочной цены должен обязательно знать сам поставщик. Пусть зарабатывает на нас честно. Иногда даже полезно устраивать контрольные звонки к поставщику и сообщать об ошибке с его стороны, мотивируя претензию тем, что у нас есть двойной контроль приёма.

В моей практике встречались и такие ситуации, когда наш поставщик, желая избежать неприятного разговора о повышении цены, начинает плавно поднимать её с каждой поставкой. И если наш вечно загруженный БК не будет каждый раз проверять цену и производителя, а после расписываться в накладной, то вероятность не заметить изменения очень велика.

В последнее время, когда системы автоматизации позволяют экономить на БК, рестораторы делают большую глупость: экономят на том, чего не понимают, объединяют работу главного бухгалтера с работой БК и догружают кадрами. Согласитесь, тут уж физически не до скрупулёзного выполнения своих обязанностей. Ты будешь делать только то, что с тебя жёстко спрашивают – **спрашивайте жёстко контроль цены, контроль производителя и фуд-кост.**

А теперь немного позитива. По итогам 2016 года Минпромторг зарегистрировал на полках российских продуктовых магазинов рекордно низкую в этом тысячелетии долю импорта. Подобная ситуация была только при СССР.

По данным министерства, импорт составил 23% от ассортимента российских гастрономов. В некоторых нишах доля товаров отечественного производства достигла 95–100%. Эксперты утверждают, что на этом импортозамещение можно считать состоявшимся. Ура!

Надеюсь, что Вы почерпнули много нового в предыдущих главах. Напоминаю, что все интересующие Вас

документы и таблицы, а также разработанные мною комплексные программы находятся на сайте www.успехресторана.рф.



Делюсь инсайдерской информацией. Как-то общался с учредителем одной крупной компании по поставке свежей рыбы и морепродуктов. В контексте разговора он честно признал, что порча его охлаждённой продукции, а также живых морепродуктов доходит до 40%.

Поэтому в его компании умышленно применяется подлог некачественной продукции в размере 10% от заказа. Если покупатель находит подлог, то компания приносит извинения и без разговоров меняет «уставшую» рыбу. Однако, как справедливо заметил поставщик рыбы, до 30% подобных «трюков» удаётся, и ресторатор принимает заказ с «сюрпризом», думая впоследствии, что рыба испортилась внутри заведения по вине недобросовестного персонала.

Когда я спросил, не жалко ли ему гостей, он развел руками, искренне улыбнулся и сказал: «Это многомиллионный бизнес, тут такие правила. Меня тоже «кидают», и я не хочу быть «лохом последней инстанции». Ты лучше посмотри, что творит продуктовый ритейл!»

Есть такое негласное правило большого бизнеса: «Если тебе предлагают участвовать в какой-то коммерческой операции и ты не знаешь, кто в этой операции лох, значит лох – это ты. Иногда в бизнесе бывают достаточно сложные схемы, когда предполагается использование нескольких лохов, но каждый предыдущий лох имеет шанс отыграться за счет следующего. Но в любой схеме есть последний лох, который в конечном счете оплачивает всю операцию и становится источником прибыли всех остальных участников. Это так называемый лох последней инстанции» (Валентин Катасонов).