


СРЕДНИЙ ЧЕК



СРЕДНИЙ ЧЕК АВС-АНАЛИЗ

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.

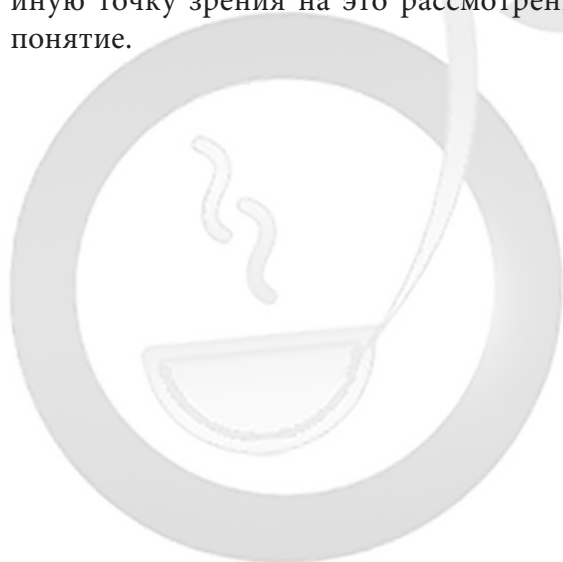
СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Понятие среднего чека	5
2. Эффективный союз: мысль материальна и средний чек	8
3. Плановый средний чек (ПСЧ)	8
4. Фактический средний чек (ФСЧ).....	9
5. Плавающий средний чек (ПЛСЧ)	9
6. ABC-анализ	15
6.1. Закон Парето. Суть ABC-анализа.....	16
6.2. ABC-анализ в ресторанном бизнесе	17
6.3. Пример ABC-анализа.....	18
6.4. Алгоритм работы с ABC-анализом	20
Выводы и рекомендации	22

ВВЕДЕНИЕ

Для хозяина и топ-менеджмента заведения средний чек – это не менее важная контрольная точка, чем бюджетирование и планирование. Потому что средний чек помогает нам понимать, какую сумму мы берём с каждого гостя. А так как наши гости – единственный источник дохода, то, соответственно, увеличивая либо уменьшая сумму среднего чека, мы напрямую влияем на выручку, а значит, на бюджет доходов, и можем позволить себе больше или меньше расходов.

Не сомневаюсь, что Вы знаете много методик работы со средним чеком, однако следуя выбранному нами для этой серии книг стилю, я постараюсь показать Вам несколько иную точку зрения на это рассмотренное со всех сторон понятие.



1. ПОНЯТИЕ СРЕДНЕГО ЧЕКА

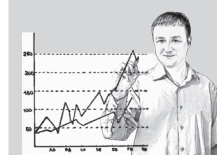
Методик расчёта среднего чека существует множество. В Европе есть негласное правило, что средний чек – это стоимость полноценной трапезы из двух закусок, основного блюда и десерта без напитков. В России – три с половиной блюда на человека, включая напиток с минимальной стоимостью.

Обратимся к словарю.



Средний чек – это цифровой показатель, используемый кафе и ресторанами для ориентации гостей по ценовому сегменту заведения. Речь идёт о примерном диапазоне цен, на который стоит ориентироваться при выборе заведения.

Так утверждает большинство экономической литературы. По сути, эти данные не столь важны подумаете вы, но это большое заблуждение.



Среднестатистический ресторан на территории России посещает около 4000 гостей в месяц, в год это, соответственно, 4000 чел.*12 мес. = 48000 чел. Представим, что наш средний чек увеличился всего лишь на 30 руб.

Путем нехитрых подсчетов (48000 чел./г.*30 руб. = 1440000 руб./г.) получаем увеличение годовой выручки на 1440000 руб. Согласитесь, что это ОГРОМНАЯ сумма! Я уверен, многие уже прикидывают, как им её не хватает. И заработать её может даже самый никудышный официант, ведь согласитесь: увеличить средний чек на 30 руб. можно в любом

заведении и с любой концепцией, и это не вызовет никакого негатива со стороны гостей. Рекомендую Вам прямо сейчас посчитать дополнительный доход за месяц и год применительно к Вашему заведению при увеличении Вашего среднего чека на 30 руб... Ну как, посчитали? Впечатлены? Еще немного фактов о 30 руб. На сегодняшний день 30 руб. является максимально незначительной суммой, при выборе товаров для любого жителя нашей страны.

Поэтому я рекомендую ежедневно контролировать средний чек, получаемый нами с каждого гостя, и отображать эти данные с привязкой к официантам в специальном бланке, который заполняется администратором. В Табл. О.1 приведён пример ежедневного отчета администратора.

Таблица О.1 «Ежедневный отчёт администратора»

СТАТЬЯ БЮДЖЕТА	ПЛАН	ФАКТ	ОТКЛОНЕНИЕ	КОММЕНТАРИИ
Выручка (бар)	30 000,00	25 000,00	- 5 000,00	Кол-во гостей.
Выручка (зал)	60 000,00	48 000,00	-12 000,00	Кол-во гостей.
Общий средний чек	600,00	776,60	176,60	Завтра будем поднимать план по среднему чеку на 100 руб.
Кол-во гостей	150,00	94,00	- 56,00	Неработающий туалет.
ВЫРУЧКА ПО ОФИЦИАНТАМ				
ФИО	ВЫРУЧКА	КОЛ-ВО ГОСТЕЙ	СРЕДНИЙ ЧЕК	КОММЕНТАРИИ
Иванов	25000	30	833,33	Не всегда предлагал десерты
Петров	16500	29	568,97	Только вышел после болезни. Завтра обещал исправиться.
Сидоров	31500	35	900,00	Получил мотивацию по среднему чеку (по методу Михаила Елизарова) – 500 руб.

ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ ЗА ДЕНЬ				
СУММА, руб.	ПРИЧИНА	КОМУ ВЫДАНА	РОСПИСЬ В ПОЛУЧЕНИИ	КОММЕНТАРИИ
700	Очистка канализации	Сантехник	РОСПИСЬ	Сантехник опоздал, рекомендует замену трубы.
ОТЗЫВЫ ГОСТЕЙ И ПРОИСШЕСТВИЯ				
ОТЗЫВ ЛИБО ПРОИСШЕСТВИЕ			КОММЕНТАРИЙ АДМИНИСТРАТОРА	
«Верните, пожалуйста, «Весеннее спецпредложение»: там был очень вкусный овощной супчик. Было очень вкусно, только почините, пожалуйста, туалет»			19:00, постоянные гости из администрации. Извинились. Суп возвращать не считаю рациональным, т.к. его проходимость была 7 порций в месяц. Гостям подарили комплимент, вызвали сантехника.	
ПРОИСШЕСТВИЕ: в женском туалете снова забился унитаз.			Сантехник приехал через 4 часа. Всё починил. Вызов обошёлся в 700 руб. Гостям, испытавшим неудобство, дали комплимент.	

Я убеждён, что мотивация по среднему чеку является очень эффективной. Ваш покорный слуга обладает уникальной авторской системой мотивации для администраторов, официантов, барменов и управляющих.

Подробнее с этой информацией вы можете ознакомиться на моём сайте www.успехресторана.рф Также я разрабатываю индивидуальные мотивации для всех должностей заведения сегмента HoReCa «под ключ» (рестораны, отели и т. д.).

По ссылке, указанной ниже, Вы сможете скачать предлагаемую Табл. О.1 «Ежедневный отчёт администратора» в формате Excel. В таблицу уже занесены все формулы для расчётов. Вы сможете использовать её для себя сразу после скачивания и предварительной адаптации. (www.успехресторана.рф/книги/) В случае возникновения вопросов при скачивании, пишите на мой электронный адрес: Elizarov77@gmail.com

2. ЭФФЕКТИВНЫЙ СОЮЗ: МЫСЛЬ МАТЕРИАЛЬНА И СРЕДНИЙ ЧЕК

Человеку тяжело представить то, чего он не видел и не осязал вживую. Именно поэтому я рекомендую ставить разные задачи перед работниками с разным уровнем компетенции и статусом, но с одной целью (например, выручка в 5 млн руб.) Для управляющего, бухгалтера и учредителя 5 млн руб. вполне понятная и осязаемая сумма, а вот для наших официантов и барменов понятны (и поэтому кажутся достижимыми) лишь небольшие суммы (500, 1000, 2000 руб.) Т.е. сумма, полученная при делении 5 млн руб. на количество гостей за тот же период, и будет являться средним чеком – простой и понятной суммой, с которой легче работать нашему линейному персоналу.

Я хочу сделать акцент на материальности мысли: если Вы хотите получить определённую сумму – просто думайте о ней. Даже если не знаете, что делать конкретно, просто думайте и заставляйте думать об этой сумме как можно большее количество работников. Однако здесь есть маленький нюанс: заставлять думать нужно только о тех вещах, которые просты, понятны и осязаемы. Т.е. мы просто разговариваем с нашим персоналом на «его языке». Цитируя Козьму Пруткову: *«Некоторые вещи нам непонятны не потому, что наши понятия слабы, а потому, что сии вещи не входят в круг наших понятий».*

3. ПЛАНОВЫЙ СРЕДНИЙ ЧЕК

Средний чек, как и бюджеты, имеет планирование и работу с фактическими результатами. И так, соответственно, планирование среднего чека (**ПСЧ**) должно быть месячным,

то есть мы сумму, планируемую заработать в месяц (**ПВ**), делим на планируемое количество гостей (**ПКГ**).

$$ПСЧ = \frac{ПВ}{ПКГ}$$

4. ФАКТИЧЕСКИЙ СРЕДНИЙ ЧЕК

Фактический средний чек (**ФСЧ**) рассчитывается по аналогичной экономической формуле. **ФВ** – фактическая выручка; **ФКГ** – фактическое количество гостей:

$$ФСЧ = \frac{ФВ}{ФКГ}$$

5. ПЛАВАЮЩИЙ СРЕДНИЙ ЧЕК

Существует ещё понятие плавающего среднего чека.



Плавающий средний чек (ПЛСЧ) – это цифровой показатель, имеющий утверждённый шаг изменения и строго установленный временной промежуток контроля. В течение установленного временного промежутка контроля плавающий средний чек остаётся неизменным. Когда установленный срок неизменности подойдёт к концу, плавающий средний чек должен быть изменен либо остаться на том же уровне до наступления следующего контрольного промежутка времени.

К примеру, условия работы с плавающим средним чеком в заведении установлены следующие:

- временной промежуток контроля ПЛСЧ – два дня;
- шаг изменения – 30 руб.;

- в смене работает по 3 официанта;
- график работы смены 2/2;
- в ресторане работает 6 официантов;
- если основная масса официантов две смены подряд «берёт» ПЛСЧ, то ПЛСЧ на третью смену **увеличивается на шаг в 30 руб.** и не изменяется в течение следующих двух смен;
- если основная масса официантов не «берёт» ПЛСЧ две смены подряд, то на третью смену ПЛСЧ **уменьшается на шаг в 30 руб.** и не изменяется следующие две смены. Этот алгоритм может повторяться вплоть до того момента, когда ПЛСЧ=0;
- если основная масса официантов в первую смену «берёт» ПЛСЧ, а во вторую смену не «берёт», то ПЛСЧ на третью смену **остаётся неизменным.**

Давайте рассмотрим показатели их работы в *Табл. О.2*

Графически отношение планового среднего чека (ПСЧ) к фактическому среднеарифметическому ПЛСЧ можно рассмотреть на *Рис. О.3*

Рисунок О.3 «Соотношение ПСЧ к фактическому среднеарифметическому ПЛСЧ»

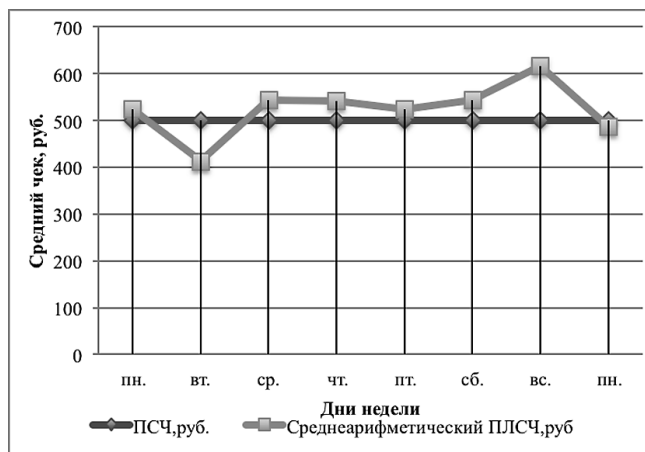


Таблица О.2 «Пример работы со средним чеком»

Ср.чек план (ПСЧ), руб.	500								Среднее арифметическое среднего чека, руб.	Общий итог работы и проверочная сумма (523 руб.)
	500 ПЛСЧ не изменён	500 ПЛСЧ не изменён	530 ПЛСЧ не изменён.	530 ПЛСЧ увеличился на шаг 30 руб.	500 ПЛСЧ не изменён	500 ПЛСЧ не изменён	500 ПЛСЧ не изменён	500 ПЛСЧ не изменён		
Дни недели	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн		
ФИО										
Иванов	530	470			610	526			534	
Грановский	490	310			485	515			450	
Хаминов	545	455			475	525			500	
Елизаров			550	450			620	480	525	
Кириченко			500	544			595	505	536	
Пономарёва			575	625			630	470	575	
Среднее арифметическое среднего чека, руб.	522	412	542	540	523	522	615	485	520	
Комментарии	больше 50% работников взяли ПЛСЧ	100% работников не взяли ПЛСЧ	100% работников взяли ПЛСЧ	больше 50% работников взяли ПЛСЧ	больше 50% работников не взяли ПЛСЧ	100% работников не взяли ПЛСЧ	100% работников взяли ПЛСЧ	больше 50% работников не взяли ПЛСЧ	520	

На Рис. 0.3 приведён пример работы двух смен официантов с контролем над средним чеком.

Плановый средний чек всегда устанавливается на определённый период. Хотя в качестве примера приведён период в 8 дней, я рекомендую в качестве периода рассматривать календарный месяц работы. Советую устанавливать временной промежуток неизменности ПЛСЧ равным графику работы сотрудников. В Табл. 0.2 график работы 2/2, следовательно, ПЛСЧ может меняться, независимо от результатов работы официантов, только каждые два дня.

Понедельник

Мы можем наблюдать, что больше половины официантов (Иванов и Хаминов) «взяли» установленный плавающий средний чек (ПЛСЧ), который первые два дня работы равен плановому среднему чеку (ПСЧ). Т.к. временной промежуток контроля установлен два дня, то в нашем случае ПЛСЧ в размере 500 руб. переходит на вторник.

Рекомендуется выделять зелёным цветом дни, когда основная масса официантов берёт средний чек, а когда не берёт – красным, для более удобной аналитики. Понедельник мы выделяем зелёным цветом, потому что Иванов и Хаминов превысили ПЛСЧ хотя бы на 1 руб.

Вторник

Ни один официант не «взял» ПЛСЧ в размере 500 руб. Этот день мы выделяем красным цветом. Соответственно, в понедельник ПЛСЧ был «взят», а во вторник – нет. Исходя из прописанных выше условий, ПЛСЧ на среду переходит без изменений.

Среда

Все наши работники «взяли» ПЛСЧ. Однако Пономарёва взяла не только ПЛСЧ, но и заработала ПЛСЧ больше всех работников за эту смену. Справедливо, что

Пономарёва может претендовать на премию «по методу Михаила Елизарова».

Четверг

В этот день больше половины работников «взяли» ПЛСЧ. Соответственно, согласно условию, указанному выше, если две смены подряд ПЛСЧ «берёт» больше половины работников, то на третью смену наш ПЛСЧ поднимается на установленный шаг в 30 руб. Значит, в пятницу наш новый ПЛСЧ равен:

500 руб. (старый ПЛСЧ) + 30 руб. (установленный шаг) = 530 руб. (новый ПЛСЧ)

Теперь новый ПЛСЧ в 530 руб. будет неизменен две последующие смены, независимо от результатов работников.

Пятница

Наш коллектив не смог преодолеть пятидесятипроцентный рубеж по «взятию» ПЛСЧ. Значит, наш новый ПЛСЧ (530 руб.), немного выше возможностей нашего коллектива или возможностей наших гостей, т.е. рынка. Следующая смена подтвердит или опровергнет нашу догадку.

Суббота

Наблюдается интересная ситуация, когда все наши работники получили средний чек **выше, чем ПСЧ на месяц** (а это главное), но ниже, чем установленный ПЛСЧ на пятницу и субботу. Выводы отсюда можно сделать следующее:

- мы достигли предела возможностей наших официантов и «рынка»;
- все официанты превысили необходимую по бюджету планирования сумму ПСЧ в 500 руб.;
- по отношению к нашим работникам нужно применять спортивные методики: когда спортсмену ставишь

заведомо невыполнимую планку, он очень старается и хоть на немножко, но превышает нужный тренеру результат (Иванов – 526 руб., Грановский – 515 руб., Хаминнов – 525 руб.);

- возможно, наш шаг в 30 руб. слишком велик, и его нужно скорректировать, если в следующий раз повторится похожая ситуация.

Так как два дня подряд мы не взяли ПЛСЧ, то он опускается ниже на шаг в 30 руб.

Воскресенье

Этот день был удачный, и весь коллектив существенно превысил нормы. Хорошая работа администратора после вынужденного «отката» назад по ПЛСЧ.

Понедельник

Понедельник день тяжелый, и наше заведение не стало исключением из этого правила. Повторилась ситуация, когда в одну смену взяли ПЛСЧ, в другую смену не взяли, соответственно, вторник у нас начнётся с ПЛСЧ равным 500 руб.

Давайте теперь рассмотрим самое нижнее и самое правое число в *Табл. О.2* (оно же самое крупное и выделено цветом) – 520 руб. Это число очень удобно, потому что «убивает сразу двух зайцев»:

520 руб. является **среднеарифметическим общим средним чеком** за весь период работы нашего заведения. В данном случае эта цифра выделена, потому что ПСЧ мы ставили 500 руб., а по факту получили 520 руб., т.е. превысили желаемый результат. Уверен, по выручке за этот период мы также превысили плановые показатели;

520 руб. является проверочным числом. Т.е. сумма среднеарифметических между нашими официантами за каждый день должна совпадать с суммой среднеарифметических результатов по работе каждого официанта за период:

$$(522+412+542+540+523+522+615+485)/8 = 520 = (534+450+500+525+536+575)/6$$

Давайте попробуем вывести новое определение среднего чека.



Средний чек – это основной ежедневный показатель деятельности заведения. Средний чек рассчитывается ежедневно и ежемесячно, как по каждому работнику, так и по заведению в целом. Средний чек бывает плановым, плавающим и фактическим. К среднему чеку эффективно привязывать мотивацию персонала.

6. АВС-АНАЛИЗ

«20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата»

Закон Парето

Каждый современный ресторан обладает достаточно обширным меню. Смело можно сказать, что далеко не каждая его позиция продается успешно и пользуется среди клиентов хорошим спросом.

Владелец ресторана видит, что «Креветки на гриле» продается по 30 порций в месяц. Но не каждый день, а совершенно по-разному.

Естественно, для приготовления «Креветок на гриле» необходимы соответствующие ингредиенты, которые быстро портятся.

Может, вычеркнуть из меню это блюдо? Вы согласны? А если Ваш постоянный клиент тратит за неделю в Вашем ресторане 10–15 тыс. руб. и при этом каждый раз заказывает креветки? А если креветки входят в ТТК нескольких блюд? Теперь Вы уже сомневаетесь? Видите, не всё так просто.

По каждой позиции основного меню руководители и управляющие заведений общепита просто обязаны проводить периодический анализ по трём основным параметрам:

- количество продаж,
- объём продаж в рублях,
- маржинальная прибыль.

Для ресторанов такой анализ является основным. Необходимо тщательно проанализировать каждую позицию с точки зрения технологии приготовления и объективной необходимости её присутствия в основном меню. Исключить позиции, находящиеся внизу списка (относящиеся к группе С), и периодически менять позиции, расположенные в середине списка (группа В).

Анализ меню проводится за определенный период времени. В основе его лежит ABC-анализ (принцип Парето).

6.1. Закон Парето. Суть ABC-анализа

Закон Парето, принцип Парето или принцип 20/80 – эмпирическое* правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето. В самом общем виде оно формулируется так: «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата».



ABC-анализ – это ранжирование ассортимента продукции (в нашем случае – блюд) по их вкладу в достижение результата.

А вот что считать результатом? Как правило, это три параметра:

- **частота продаж** (как часто продаётся конкретная позиция меню),
- **оборот** (какую сумму составили продажи данной позиции меню, вклад в оборот заведения),

* Эмпирическое правило – правило, выведенное практическим путём.

➤ **маржа** (каков вклад данной позиции в общую прибыль заведения).

Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж – всё, что имеет достаточное количество статистических данных.

Классическое соотношение групп ABC-анализа:

- А – 80%,
- В – 15%,
- С – 5%.

ABC-анализ широко применяется именно в ресторанном бизнесе, потому что этот простой, на первый взгляд, статистический метод на самом деле не так прост, как кажется.

6.2. ABC-анализ в ресторанном бизнесе

ABC-анализ – один из самых эффективных инструментов ценообразования и анализа продаж в ресторане. Его эффективное использование может увеличить выручку заведения на 30–40%, но это только в том случае, если этот закон будет правильно применён в Вашем бизнесе.

Необходимо понимать, что классическое распределение блюд по системе ABC (80–15–5) в ресторанах неэффективно и даже ошибочно. Почему? Всё очень просто: в ресторанном бизнесе сравнительно небольшой ассортимент продаваемой продукции. Группы В и С получают очень небольшими, а практически все позиции остаются в группе А, что неверно. Поэтому для сегмента HoReCa предлагается другое распределение групп:

- **А – 50%**

Это лидеры – блюда, которые дают нам основную выручку. С этими блюдами необходимо работать в плане

снижения себестоимости и увеличения проходимости (см. книгу «Себестоимость»).

➤ **В – 30%**

Это чаще сезонные, плавающие блюда, блюда категории «тренди»*, которые «не пошли» или «отжили свой век». Например, летом более популярны листовые салаты, а зимой более популярны тяжёлые, мясные салаты.

➤ **С – 20%**

Это так называемые аутсайдеры, это блюда – первые кандидаты на замену. Однако среди этих блюд есть и те блюда, которые невозможно убрать из меню просто потому, что они обязаны быть. Например, красная икра – классическое блюдо премиум-класса, без которого не обходится ни одно меню. Понятно, что это блюдо никогда не попадёт в категорию В.

Именно этой методике мы и рекомендуем придерживаться при анализе ассортимента в ресторане.

Для каждой категории и позиции, получившейся в результате анализа, имеются свои рекомендации, которые позволяют в конечном итоге существенно увеличить прибыль ресторана. Если понимать, зачем нужна каждая категория, становятся ясно и как ей управлять.

6.3. Пример ABC-анализа

Давайте рассмотрим ресторан «Елена». Данные о продажах за неделю представлены в Табл. О.4

* Блюда категории «тренди» – это модные, ультрасовременные блюда, количество которых в меню не должно превышать 5%-7%. Эти блюда позволяют нам оценивать предпочтения наших гостей и вовремя реагировать на изменение моды и вкусов аудитории.

Таблица О.4 «Пример ABC-анализа меню в ресторане "Елена"»

Блюдо	Число продаж	с/с, руб.	Цена, руб.	Оборот, руб.	Кост коэффициент (КК)	Марж. прибыль с ед., руб.	Марж. прибыль, руб.	Кол-во	Оборот	Маржа
1	35	38,1	165	5775	4,3	126,90	4441,50	A	A	A
2	29	52,8	180	5220	3,4	127,20	3688,80	A	B	B
3	24	52,2	200	4800	3,8	147,80	3547,20	B	B	B
4	22	341	750	16500	2,2	409,00	8998,00	B	A	A
5	7	91,2	280	1960	3,0	188,80	1321,60	C	C	C

Блюдо № 1 – ААА. Это означает, что блюдо хорошо продаётся, делает большой оборот в денежном выражении и приносит высокую маржинальную прибыль, то есть оно нравится гостям и при этом выгодно для заведения. Блюда, входящие в категорию ААА, являются хитами: необходимо постоянно контролировать их наличие в меню и качество, если с ними что-то случится – потери заведения будут катастрофическими.

Блюдо № 2 – АВВ. Блюдо хорошо продаётся, но при этом делает средний оборот в денежном выражении и среднюю маржинальную прибыль.

Подобные ситуации требуют определенных действий с целью повышения наценки: снижение себестоимости, повышение цены. Как добиться снижения с/с, можно прочесть более подробно в моей книге «Себестоимость».

Блюдо № 3 – ВВВ. Это наша «рабочая лошадка»: эти блюда чаще всего составляют большую часть меню. Это блюдо имеет свою аудиторию, но не слишком популярно, делает средний оборот в денежном выражении и приносит маржинальную прибыль. Как правило, в таких ситуациях никаких действий не требуется.

** Кост коэффициент (КК) – это отношение продажной цены к себестоимости, выраженное в баллах. См. книгу «Кост коэффициент»

Блюдо № 4 – ВАА. Блюдо имеет потенциал роста продаж, однако их надо дополнительно стимулировать. Лучший стимул – это акции либо рекомендации официантов.

Последний способ стимулирования продаж – снижение цены, поскольку блюда категории ВАА часто довольно дорогие, что и отпугивает гостей. Временное снижение цены позволит охватить большую аудиторию, зато потом, после возвращения к более высокой цене, часть новых приверженцев блюда продолжит его покупать.

Блюдо № 5 – ССС. Малое число продаж, низкий оборот, низкая маржинальная прибыль. Кажется, блюдо убыточно для заведения, однако не всё так просто.

Необходимо взглянуть на два показателя по конкретному блюду: число продаж и процент наценки. Если блюдо продаётся реже раза в день и имеет низкую наценку (менее 150%), то его можно смело убирать из меню. В противном случае, необходима работа с блюдом: постоянный бракераж, опрос гостей о его вкусе, стимулирование продаж. Если же и после проделанной работы картина остаётся прежней, то блюдо выводится из меню, а его место занимает аналогичное тестовое.

Мы рассмотрели самые интересные комбинации этих позиций. Но их гораздо больше, как Вы видите из примера выше. Благодаря АВС-анализу, ресторатор сможет точно знать, на что ему стоит обратить внимание по каждому блюду, чтобы достичь увеличения прибыли. Т.е. необходим комплексный взгляд на Ваше меню и чёткое руководство к действию.

6.4. Алгоритм работы с АВС-анализом

Ниже представляем Вам эффективный алгоритм работы с АВС-анализом, о котором знают немногие. Опять на первое место выходит наш БК, который действует по следующему алгоритму:

1. Еженедельно БК печатает АВС-анализ и передаёт его шеф-повару (см. Табл. О.4). БК отмечает красным маркером блюда, ситуация по которым ухудшилась, и зелёным – те, по которым улучшилась. Это делается для удобства шеф-повара и управляющего.

2. Шеф-повар пишет свои комментарии по поводу улучшения и ухудшения позиции блюд. Наш шеф-повар работу с АВС-анализом по каждому блюду обязан всегда проводить используя следующий список.

Причины перехода блюда в низшую категорию:

- изменение вкуса блюда в худшую сторону из-за работы повара, изменения технологической карты, замены основного ингредиента;
- не сезон;
- работа не по ТТК;
- изменение продажной цены;
- смена концепции заведения;
- изменение расположения блюда в меню;
- блюдо больше не участвует в акциях;
- появилось альтернативное блюдо, более интересное для гостей;
- выход блюда не устраивает гостей (например, сейчас в моде десерты небольшого размера; соответственно, если у Вас большие десерты, то их продажи могут упасть);
- блюдо больше не в тренде;
- сменилось название блюда.

3. БК играет в игру «Верю – не верю» с предоставленными шеф-поваром предложениями. Анализирует полученную от шеф-повара информацию и даёт свои рекомендации. Оба работника ставят визы на бланке анализа проходимости.

4. После того, как шеф-повар и БК написали свои предложения по исправлению АВС-анализа блюда, управляющий или генеральный директор получают готовый результат и ставят визу на предложении работников.

Точно такой же алгоритм должны проделать бармен и администратор.



Хочу обратить внимание на небольшой, но важный нюанс. Если шеф-повар делает предложения по изменению с/с и подаче сразу нескольких блюд, то БК обязан завизировать предложение и быть согласным со всеми рекомендациями шеф-повара. Если же БК сомневается в том или ином предложении, то он обязан отметить это в бланке контроля проходимости. В противном случае, на проработку изменённых блюд продукты могут быть потрачены впустую.

Все предложения от шеф-повара, которые связаны с изменением подачи блюд, должны быть сначала просчитаны на бумаге с обязательным приложением фотографий ориентировочных подач, взятых из интернета (сегодня уже вряд ли существует подача, аналог которой невозможно найти в Яндекс. Картинках). Соответственно, проработка начнется только после одобрения управляющим и учредителем с/с и внешнего вида блюд. Напоминаю, что среднестатистический ресторан тратит в год более 180 000 руб. на проработки. Давайте попробуем сэкономить.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Методика работы со средним чеком, показанная в Табл. О.2, не только даёт возможность наблюдать за ежедневной работой каждого официанта по среднему чеку, но и позволяет выстраивать эффективную систему мотивации. По сути, Табл. О.2 – это апгрейд нашего графика работ персонала.

2. Кроме настраивающих на рабочий лад ролевых игр и распределения обязанностей, обязательной частью «пятнадцатиминутки» перед открытием является озвучивание

ПЛСЧ на сегодня. Во время ролевой игры необходимо делать акцент на типичных ошибках. Непременнo надо озвучить промежуточные результаты работы со средним чеком по каждому работнику.



Важно! Вся информация «пятнадцатиминутки» должна подаваться только в позитивном ключе и с выражением уверенности в том, что сегодня аутсайдеры непременно станут лучше. Помните! Если Ваш администратор сам не верит в то, что говорит, то грош цена вашей «эффективной пятнадцатиминутке». Я рекомендую учредителю либо управляющему лично присутствовать на «пятнадцатиминутках» как можно чаще, чтобы не получилось, как в бородатом анекдоте про Лучано Паваротти:
«Разговор двух трактористов в деревне:
 – Слышал? Вчера по телевизору выступал Паваротти.
 – Да. Ужасно хрипит и шепелявит. Как вы его слушаете?!
 – ???!!! Прости, а ты где его слушал?!
 – Да мне вчера Петрович напел...»

На самом деле, это было бы смешно, не будь это так грустно. В своей деятельности я очень часто встречаюсь с тем, что человек, который столкнулся с плохой реализацией отличной идеи, больше не верит в эту идею. А также если идею высказывает человек, который сам не верит в неё, то эта идея обречена.

3. Каждый вечер совсем не сложно при наличии правильного контроля за «пробитием» гостей установить, какой средний чек получился у каждого работника. Перед закрытием, по «горячим следам», очень эффективно проводить «разбор полётов», то есть выяснить, почему у некоторых работников результат оказался ниже ожидаемого.

Из моей практики, официанты не всегда называют причинами неудач зависящие от них обстоятельства. Например:

- было плохое самочувствие;
- забывал предлагать десерт;
- просто сегодня были плохие гости...

Иногда работник говорит и причины, о которых он вряд ли задумался бы, если бы его об этом не спросили в этот же вечер. Например:

- на мой столик дует кондиционер, поэтому гости вставали и уходили;

- гости чувствовали себя неуютно на этом диване и поэтому жаловались и мало заказывали;

- гости были немного удивлены высокой ценой на наше спецпредложение и не рискнули его заказать;

- у гостей были мелкие претензии и вопросы к кухне.

Вечером «по горячим следам» – это всё разобрать возможно.

4. Самое главное: через короткое время официанты и администраторы привыкнут подмечать мелочи, которые влияют на наш средний чек. При правильном проведении утренних собраний наш персонал будет гораздо эффективнее обрабатывать свои смены.

5. «Повторение – мать учения»: давайте применять эту народную мудрость в нашем коллективе! После многократной просьбы «взять» ПЛСЧ даже самые скептически настроенные работники проникнутся этой просьбой или...

6. Уверен, что Вы осознали необходимость ежедневно-го контроля за столь скромным показателем и поняли важность увеличения среднего чека хотя бы на 30 руб. С мотивацией по методу Михаила Елизарова я познакомлю Вас в своей книге «**Мотивация**». Однако премиривать людей превысивших планы можно уже сейчас.

7. ABC-анализ – один из самых эффективных инструментов ценообразования и анализа продаж в ресторане.

8. Соотношение групп ABC-анализа в сегменте HoReCa:

A-50%

B-30%

C-20%

9. Эмпирический закон ABC-анализа увеличивает выручку ресторана до 30–40%.