

КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ

33 КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ

ЧАСТЬ I

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», проиллюстрированном в ремарках после каждой серьёзной мысли.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Квинтэссенция управления рестораном	5
1 КТ. Производственный календарь	9
2 КТ. Лист задач	12
3 КТ. Визуализация доходов и потерь заведения	15
4 КТ. Отчеты в мессенджерах	17
5 КТ. Потери: проработка, представительские расходы, акции и бонусы	22
6 КТ. ФОТ	25
7 КТ. Питание персонала	27
8 КТ. Зависимость количества персонала от выручки	28
9 КТ. Обратная связь от гостей	31
10 КТ. Маркетинг	33
11 КТ. Списание инвентаря и ремонт оборудования	36
12 КТ. Аутсорсинг	37
13 КТ. Контроль работы с банкетамми	38
Выводы	44

ВВЕДЕНИЕ

Если Вы дочитали до последней книги нашу серию HoReCa, значит, Вы оценили наш простой и действенный подход к управлению рестораном.

В этой книге будет много глав, которые Вам понравятся как своей простотой, так понятностью и изяществом.

Открыть ресторан или гостиницу – это даже не полдела, это только первый маленький шаг.

Основная сложность заключается в том, чтобы создать идеально работающий отлаженный механизм, который будет приносить прибыль и радовать гостей десятки или сотни лет. Любой сложный механизм требует ухода: я бы сравнил внутренние процессы любого заведения HoReCa с механизмом сложных швейцарских часов. Все знают, чем славятся швейцарские часы – качеством, точностью и долговечностью. Такой механизм сложно создать – это может сделать только мастер, однако пользоваться потом им может каждый.

Идея контрольных точек возникла много лет назад как попытка создания такого надежного и точного механизма контроля бизнес-процессов ресторана, который можно было бы сравнить со швейцарскими часами.

КВИНТЭССЕНЦИЯ* УПРАВЛЕНИЯ РЕСТОРАНОМ

В ином документе подпись гораздо важнее содержания.

Михаил Лашков

Название этой главы появилось неслучайно. В этой книге мы собрали для Вас 33 главные контрольные точки (далее КТ): они являются основой, на которой строится ресторанный бизнес. Давайте коротко познакомимся с каждой из них.

1 КТ. Производственный календарь

Квартальный календарь, отображающий в себе все основные даты ближайших трёх месяцев (отчеты, собрания, праздники и т.д.).

2 КТ. Лист задач

Документ, существенно облегчающий коммуникацию и постановку задач между подчинёнными и руководителями. Значительно снижает напряжённость в коллективе.

3 КТ. Визуализация доходов и потерь заведения

Отображение с помощью графиков и диаграмм основных переменных статей доходов и расходов.

4 КТ. Отчёты в мессенджерах

Действующий метод виртуального удалённого контроля за текущими процессами в заведении.

5 КТ. Потери: проработка, представительские расходы, акции и бонусы

* **Квинтэссенция** – самое главное, самое важное, наиболее существенное, основная суть. Основа, на которой строится мир.

Как правило, эти потери не закладываются в бюджет маркетинга заведения. Я предлагаю заложить.

6 КТ. ФОТ

Одна из трёх крупнейших статей расходов любого заведения. Важность неоспорима, контроль очевиден.

7 КТ. Питание персонала

«Копейка рубль бережёт».

8 КТ. Зависимость количества персонала от выручки

Очень интересная таблица, позволяющая нивелировать переработки и имеющая большое количество дополнительных бонусов.

9 КТ. Обратная связь от гостей

Если мы знаем, чего хотят наши гости, мы быстрее достигнем двух основных наших целей: сделаем гостей счастливыми и получим прибыль.

10 КТ. Маркетинг

«Маркетинг существует не для получения наград, а для построения выигрышного бизнеса» – Дэвид Мирман Скотт.

11 КТ. Списание инвентаря и ремонт оборудования

Мелкие и незаметные потери в результате наносят очень заметный урон.

12 КТ. Аутсорсинг

Согласитесь, что гораздо удобнее и проще делать замечания чужим работникам, не опасаясь их увольнения, и за это еще предъявлять претензии другим компаниям, чем каждый раз искать новый персонал на непопулярные должности.

13 КТ. Контроль работы с банкетами

Банкетный бизнес имеет свои особенности, зная которые, Вы можете сделать его очень эффективным. Контроль со стороны управляющего здесь просто необходим.

14 КТ. Бюджеты «планирования» и «исполнения»

Главные документы ресторана. Принципы работы с бюджетами подробно рассмотрены нами в книге «Финансы».

15 КТ. Планы работ

Отображённые в специальной таблице планы работ на следующий месяц, квартал, год. Более подробно с этой контрольной точкой Вы можете ознакомиться в книге «Финансы».

16 КТ. Выручка и прибыль

О главной цели деятельности любого коммерческого предприятия читайте в книге «Финансы».

17 КТ. Кост коэффициент

Предлагаемое мною новое понятие в сегменте HoReCa, которое облегчает и упрощает работу с фуд-костом заведения. Этому понятию посвящена одноимённая книга.

18 КТ. Стоп-лист, старт-лист

Один из элементов контроля за работой кухни и сокращением размера списания продуктов. Описан в книгах «Кост коэффициент» и «Кухня: документооборот».

19 КТ. Работа с поставщиками и производителями

Постоянный кропотливый контроль над этим вопросом позволяет более эффективно работать с маржинальностью, а также увеличивать количество постоянных гостей. Тема прекрасно раскрыта в книге «Себестоимость»

20 КТ. Себестоимость блюд

Основной рычаг борьбы с конкурентами и цель работы БК. Это понятие мы раскрываем в книге «Себестоимость».

21 КТ. Средний чек

Основная составляющая выручки заведения. Ему посвящена отдельная книга «Средний чек».

22 КТ. Проходимость блюд, АВС-анализ

«Чёрный хлеб» шеф-повара и БК – контроль этих тождественных понятий. Хорошо раскрываются в книге «Средний чек».

23 КТ. Ежедневный отчет администратора

Контрольный срез ежедневной деятельности заведения. Подробно рассмотрен в книге «Средний чек» с примерами и таблицами.

24 КТ. Бракеражный лист

Единственный способ бесперебойного контроля качества отпускаемой продукции. Алгоритм работы раскрыт в книге «Кухня: документооборот»

25 КТ. Инвентаризация

Снятие остатков по кухне и бару является притчей во языцех* у каждого ресторатора. Подробнее об этой контрольной точке написано в книге «Кухня: документооборот».

26 КТ. Система контроля производства

Контроль над этой цифрой дисциплинирует персонал кухни и позволяет экономить на себестоимости продукции.

27 КТ. Наставничество

Введение в должность нового сотрудника под присмотром наставника обходится компании в разы дешевле, чем просто введение в должность. Эта контрольная точка рассмотрена в книге «Персонал».

28 КТ. Воровство

Работать честно может каждый, но не каждый этого хочет, и причина не всегда в нём. См. книгу «Персонал».

29 КТ. Обратная связь от персонала

Эта контрольная точка позволяет избежать накопления структурной ошибки внутри заведения.

30 КТ. Мотивация

Важность этого вопроса не требует комментариев. См. книгу «Мотивация».

31 КТ. Анализ рынка конкурентов

«Кто владеет информацией, тот владеет миром». Как знать о конкурентах больше, чем они знают о себе сами, мы рассмотрим в книге «Ценообразование».

* **Притча во языцех** – ироничное, предмет всеобщих разговоров, постоянных пересудов и т.п. **Википедия**

32 КТ. Кросс-селлы и апселлы

Cross-sell и Up-sell являются эффективными методиками увеличения продаж в фастфуде и кулинарии. Их удобно интегрировать и в сегмент фajn-дайнинга.

33 КТ. Ценообразование меню

Как увеличить выручку заведения на 15–20%, мы рассмотрим в книге «Ценообразование меню».

Рекомендую перед прочтением следующих глав собрать информацию о том, как у Вас строится работа по перечисленным выше контрольным точкам. Лучше опираться на собственный опыт, потому что получая новую информацию ты не пытаешься вспомнить, как этот процесс выстроен у тебя, а уже знаешь это и сосредотачиваешься на новом. Также не будет лишним вооружиться ручкой и блокнотом, чтобы было удобно отмечать вопросы, которые необходимо уточнить у Ваших подчинённых.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №1. Производственный календарь



Производственный календарь – незаменимый помощник бухгалтера и кадровика. В нём содержится информация о количестве рабочих, выходных и праздничных дней, норме рабочего времени.

Мы предлагаем пойти дальше и пользоваться этим незаменимым помощником всем начальникам подразделений. Это очень удобно: когда ты просто поднимаешь глаза и сразу видишь все важные дела на неделю, месяц, квартал. Это первая контрольная точка для наших управляющих

и учредителей, потому что Вы и Ваши подчинённые больше не можете сослаться на плохую память в случае невыполнения текущих задач и должностных инструкций.

Правила работы с новым производственным календарём очень просты: мы разделяем все требующие напоминания дела на группы и разным цветом помечаем их на квартал вперёд.

Кто-то может сказать, что есть «напоминалки» в телефоне, а работник крупной компании наверняка сможет рассказать об электронном документообороте. Действительно, это правда, и Ваш покорный слуга работал со всевозможными напоминающими и контролирующими программами. Однако за годы работы с ними выяснилось.

1. Для важного дела никогда не будет лишним сделать дублирующий контроль (запас прочности).

2. Иногда бывает так, что при работе в режиме мультизадач (я так работаю постоянно) твой телефон настолько забит делами, а график загружен встречами, что ты не можешь выбрать удобное время для напоминания, и поэтому, когда твоя «напоминалка» срабатывает во время очередной встречи, ты просто автоматически закрываешь её и после встречи уже не помнишь о том, что должен был сделать. (Я надеюсь, Вы не забыли о том, что у Вас сегодня встреча?)

Ниже представлен перечень дел и вопросов, которые я обязательно рекомендую вносить в производственный календарь, дифференцируя их цветами.

Красный:

- дата подачи бюджетов на следующий месяц;
- дата подачи планов работ на следующий месяц;
- дата анализа бюджетов исполнения;
- дата анализа исполнения планов работ;
- начисления аванса;
- начисления з/п.

Зелёный:

- календарные праздники;
- маркетинговые мероприятия;
- тематические вечера;
- дни рождения сотрудников;
- дни рождения VIP-гостей, учредителей и «нужных» чиновников.

Жёлтый:

- дни подачи промежуточных отчётов от БК, шеф-повара и бар-менеджера (еженедельный АВС-анализ, контроль кост коэффициента, работа с себестоимостью, списаниями);
- дни проведения инвентаризации;
- дни разбора результатов инвентаризации;
- контроль промежуточных результатов мотивации.

Синий:

- проведение ремонтов;
- проведение генеральных уборок;
- всяческие разовые внеплановые мероприятия.

Каждый начальник подразделения волен сам определяться в цветовой дифференциации его дел и задач, однако я рекомендую приводить всё к «единому знаменателю» и за пренебрежение ведением календаря применять демотивацию. Эта прекрасная «напоминалка» позволяет Вам вовремя делать все дела, а также обоснованно предъявлять претензии по их невыполнению.


КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №2. Лист задач

«Суровость законов нивелируется
их неисполнением»
Алексей Елизаров

Таблица А.1 «Лист задач»

ЗАДАЧА	ОТВЕТ- СТВЕННЫЙ	ДАТА ПОЛУ- ЧЕНИЯ	ДАТА ИСПОЛ- НЕНИЯ	ИСПОЛ- НЕНИЕ ФАКТ	КОММЕНТАРИЙ
Анализ рынка кофе	Бар-менеджер	27.08	30.08	30.08	Отправлено на почту с предложениями
Новая подача салата «Цезарь»	Шеф-повар	27.08	1.09	2.09	Поставщики сорвали поставку ингредиентов

Представленная выше Табл. А.1 представляет собой простой лист задач, который я рекомендую вести всем начальникам подразделений.



Будучи управляющим дюжиной ресторанов, я всегда испытывал неудобства от того, что невовремя поставленная мною задача была сделана невовремя. По закону жанра, меня об этом никто не предупреждал, и, соответственно, я не мог принять меры. При этом мои подчинённые на абсолютно справедливые замечания делали невинные глаза и находили тысячу и одно абсолютно неоспоримое оправдание. Вам тоже это знакомо? Согласитесь, очень неприятно: задача не сделана, и с подчинённым пришлось поругаться. У каждого своя правда.

Имея аналитический склад ума и являясь противниками штрафов и конфликтов, мы с командой вынуждены были создать простой, понятный документ и разработать одинаковые для всех правила игры, чтобы было как с камерами превышения скорости на дороге: превысил – заплати.

Мы решили разместить эту контрольную точку сразу после производственного календаря по той причине, что из опыта знаем: плохое исполнение может погубить хорошую идею. Поэтому начинать все хорошие идеи, предложенные Вам в серии наших книг HoReCa, я рекомендую используя лист задач и производственный календарь. С ними можно работать как в электронном, так и в бумажном виде.

Давайте рассмотрим алгоритм работы с листом задач на примере Табл. А.1.

Алгоритм

1. Задачи может ставить только начальник подразделения – во избежание получения подчинёнными взаимоисключающих приказов.

2. Если задание не записано в лист задач, то оно не поставлено и может не выполняться.

3. Дату исполнения назначает сам работник, согласовав её с поставившим задачу руководителем. Такой приём необходим для того, чтобы свести на нет аргументы работника о поставленных заранее нереальных сроках; также это дисциплинирует работника, учит его ответственности и тайм-менеджменту. Невероятно действенный приём. Попробуйте!

4. В том случае если работник не может выполнить задачу в срок, он обязан минимум за 12 часов сообщить об этом в мессенджере и отметить в листе задач причину невозможности её исполнения. В противном случае применяется демотивация.

5. В лист задач ставятся дополнительные задания, которые не прописаны в должностных инструкциях и регламентах, но должны быть сделаны в ближайшее время. Если задача ставится на срок более месяца, то она указывается в планах работ на следующий месяц. Эффективно ставить задачи, срок исполнения которых не более недели.

6. Если работник имеет уважительную причину не выполнить задачу в срок, однако он не сообщил об этом посредством мессенджера и не сделал соответствующей отметки в листе задач за 12 часов, применяется демотивация за каждую невыполненную задачу.

7. Листы задач размещаются в каждом подразделении и около кабинета управляющего. Удобно, когда во время серьёзной загрузки я не трогаю шеф-повара или администратора, а подхожу к его листу задач и записываю задание. В результате, в чек-листе «закрытия смены» у каждого начальника подразделения появляется дополнительный пункт: прислать посредством мессенджера фотографию просмотренного и заполненного листа задач.

8. Ответственным за задачу может быть только один человек – таков закон. Если подчинённые имеют одинаковый уровень ответственности, предложите им самим выбрать, кто выполнит задачу.

9. В *Табл. А.1* представлены два варианта исполнения задач:

➤ в первом случае бармен выполнил всё в срок, и я рекомендую в конце месяца мотивировать работника, если не было просрочено ни одной задачи;


➤ во втором случае шеф-повар, сославшись на объективную причину невозможности проработки (поставщики сорвали поставку ингредиентов), не посчитал нужным заранее сообщить нам об этом через мессенджер и должен быть демотивирован – не за срыв проработки (он в этом не виноват), а за то, что не предупредил нас об этом. А вдруг у нас на новое блюдо 2.09 были серьёзные планы.

Мы не придумали ничего нового, а просто действовали так, как сказал Джей Абрахам: *«Самая обычная в своей отрасли стратегия может произвести эффект разорвавшейся бомбы, если использовать её в неожиданной области»*. Мы

взяли самый простой армейский принцип: «сделал – доложи, не сделал – доложи два раза». И эффективно применили его в «неожиданной области» сегмента HoReCa.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №3. Визуализация доходов и потерь заведения

Всем известно, что визуализация любого процесса облегчает восприятие и понимание даже самого сложного вопроса.



Статистика гласит, что визуализация меню увеличивает продажи на 25%, а мнение человека о нас на 60% формируется благодаря нашему внешнему виду. Поэтому народная поговорка «встречаем по одежке, а провожаем по уму» имеет под собой научное обоснование.

Предлагаю использовать науку и статистику себе во благо и визуализировать основные статьи расходов и доходов заведения не только в кабинете управляющего или учредителя, но и в кабинетах всех начальников подразделений.

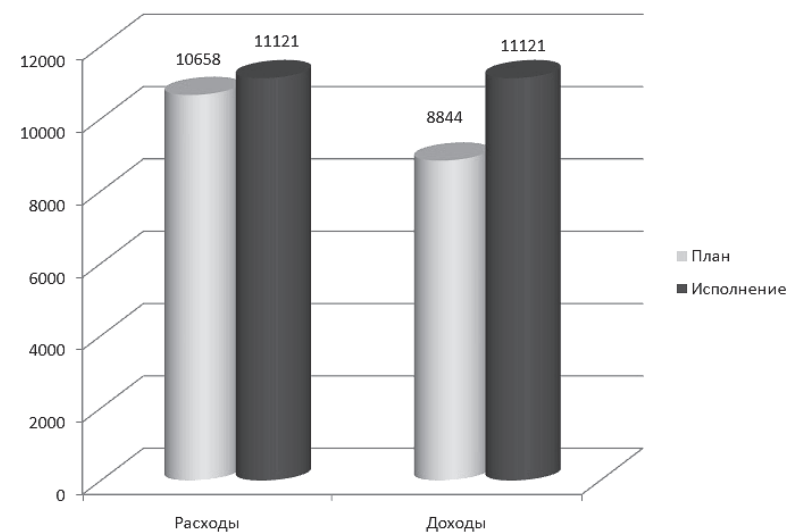
Хочу поделиться с Вами своим личным опытом. В моём кабинете всегда висели графики и диаграммы основных экономических результатов деятельности вверенного мне заведения. Довольно часто бывало так, что когда я занимался текущими делами или проводил какую-то встречу, моё подсознание волей-неволей работало и считывало информацию на графиках. Неожиданно мне в голову приходило решение, как исправить ту или иную ситуацию.

Я предлагаю визуализировать любые показатели на Ваше усмотрение. Ниже привожу перечень тех финансовых показателей, которые рекомендуется визуализировать:

- выручка с привязкой к годам и месяцам работы заведения;
- чистая прибыль с аналогичной привязкой;
- средний чек удобно привязывать к дням недели и визуализировать столбчатыми диаграммами;
- кост коэффициент удобно визуализировать с привязкой к группам блюд и месяцам работы;
- себестоимость относительно продажной цены также удобно визуализировать ежемесячно;
- ФОТ хорошо визуализируется в отношении с выручкой;
- списание продуктов можно привязывать к месяцам работы;
- результаты инвентаризации хорошо сравнивать с плановым показателем (потери – 1,5%, излишки – 2,5%) с привязкой к месяцам в столбчатой диаграмме;
- результаты маркетинговых мероприятий хорошо визуализировать вместе с количеством гостей и прибылью;
- мотивацию, выраженную в деньгах, хорошо сравнивать с чистой прибылью. Мотивация должна быть эффективной, поэтому выплаты по мотивации должны уменьшаться или увеличиваться пропорционально нашей прибыли. К примеру, по мотивации выплачено 20 000 руб., чистая прибыль при этом составила 500 000 руб., если в следующем месяце выплаты по мотивации составили 40 000 руб. (т.е. в два раза больше), то прибыль в 600 000 руб. будет выглядеть более чем странно. Точно как в кино: «Где деньги, Зин?»

Например, диаграмма расходов и доходов в заведении может выглядеть так.

Рисунок А.2 «Диаграмма расходов и доходов в заведении»



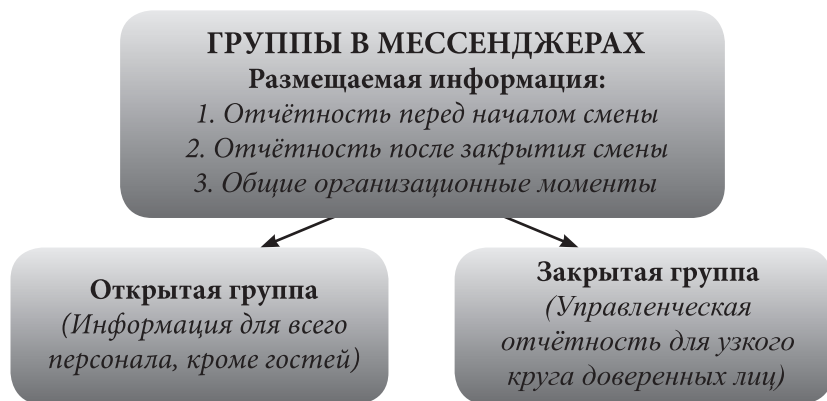
Эта контрольная точка размещена на третьем месте, т.к. все предлагаемые ниже результаты очень удобно представлять в виде графиков или диаграмм. И размещать эту визуализацию необходимо в тех местах, где «обитают» ответственные за положительный результат работники.

Улучшение ситуации как минимум на 25% я Вам гарантирую.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №4. Отчёты в мессенджерах

Некоторые рестораторы создают закрытые и открытые группы в WhatsApp или Viber, в которых персонал размещает утвержденную информацию перед началом смены, после закрытия смены и общие организационные моменты. Схематично это можно изобразить как на Рис. А.3.

Рисунок А.3 «Группы в мессенджерах»



Теперь давайте разберем подробнее, где, когда и какую информацию необходимо размещать. Вы можете на своё усмотрение расширить или сократить список документов, представленных ниже.

ОТКРЫТАЯ ГРУППА

Отчётность перед началом смены:

- фотографии заполненных чек-листов «открытия смены» по подразделениям;
- фотографии готовности зала и кухни перед сервисом;
- фотографии старт- и стоп-листа кухни и бара;
- количество опоздавших по каждому подразделению с указанием причин;
- фотография разминки на пятнадцатиминутке перед сервисом (есть много отличных простых разминок, которые позволяют официантам проснуться и настроиться на рабочий лад; фотография этого процесса не дает фило-нить);
- план по выручке и среднему чеку (очень удобно размещать в группе на сегодняшний день, а также несколько раз за смену администратор должен обновлять индивидуальные

результаты каждого официанта по выручке и среднему чеку и подбадривать его комментариями);

- общие коллективные фотографии готовых к работе официантов (коллективная фотография перед открытием очень дисциплинирует и заставляет всех следить за своим внешним видом перед началом работы – рекомендую, очень эффективно);

- фотография заполненного бракеражного листа (не путать с бракеражным журналом, см. книгу «Кухня: документооборот»).

Отчётность после закрытия:

- фотография заполненного чек-листа «закрытия смены» по подразделениям;
- фотографии убранного зала и кухни с опечатанными помещениями;
- фотографии промаркированной и вакуумированной продукции с соблюдением товарного соседства в каждом холодильнике (очень рекомендую, потому что отлично дисциплинирует поваров и барменов).

Общие организационные моменты:

- графики работ на будущую неделю;
- объявления о собраниях;
- поздравления с днем рождения;
- сообщения о перемещениях в графиках работы и договоренности о заменах;
- сообщения о новых работниках;
- сообщения о кадровых перестановках и перемещениях;
- сообщения об уволенных работниках;
- удобно использовать мессенджер для решения текущей оперативной информации.

ЗАКРЫТАЯ ГРУППА

Отчётность перед началом смены:

- вся ли смена готова к работе;

- количество работников, не вышедших на смену, по каждому подразделению и принятые меры.

2. Отчётность после закрытия:

- фотография Z-отчета (Z-отчет – это отчет на кассовом аппарате, который делает кассир в конце своей смены, чтобы инкассировать кассу и передать всю наличность администратору);

- фотография **ежедневного отчёта администратора** (см. книгу «Средний чек»);

- фотография положенной в сейф или сданной в банкомат выручки (некоторые рестораторы требуют даже это).

Общие организационные моменты:

- бюджеты планирования;

- бюджеты исполнения;

- планы работ;

- исполнение планов работ;

- итоги проведения различных акций и мероприятий;

- результаты инвентаризации;

- приказы и распоряжения.

Данная процедура позволяет нам не только иметь ежедневный оперативный срез, но и в большей степени призвана дисциплинировать персонал.

При этом учредитель вовсе не обязан постоянно вникать в суть отправляемых в группы отчетов – достаточно осознания персоналом самой возможности постоянного контроля.



Не так давно в одной из европейских стран провели эксперимент. Суть эксперимента сводилась к тому, чтобы работники думали, что их начальник в кабинете. По факту его там не было. Был сделан замер КПД работников.

Затем работники выполняли аналогичные задания, зная, что начальника в заведении нет. Вы удивитесь, но эффективность работы в этих случаях отличалась на 15% в пользу группы,

которая думала, что начальник на месте. В России на этот счёт есть старая народная поговорка: «кот из дома – мыши в пляс». С началом использования мессенджеров эффективность работы Вашего заведения также увеличится на несколько процентов «просто на ровном месте». Только ради одной этой возможности стоит прислушаться к моим рекомендациям.

Когда наш работник знает, что все происшествия, а также невыполнение плана по выручке либо среднему чеку нужно будет в письменном виде прокомментировать, он не станет расслабляться. А руководитель будет в курсе всех мелочей и вовремя реагировать на возникающие сложные ситуации. Очень важно, что благодаря данному отчёту и официанты, и администраторы, и руководство заведения вынуждены хотя бы один раз в день подумать о причинах отклонения от плановых показателей по выручке, среднему чеку, количеству гостей и т.д.

Смысл процесса ежедневного объяснения положительных и отрицательных результатов деятельности заведения в письменном виде заключается в том, чтобы работники разных уровней испытывали определённый дискомфорт при вынужденном ежедневном объяснении всех своих недостигнутых результатов перед руководством. Соответственно, не желая повторения дискомфорта, наш работник подсознательно желает получать положительные эмоции и даже похвалиться перед руководством превышением плановых результатов. Между прочим, для многих опытных и мудрых подчинённых это прекрасный шанс действовать по принципу: «Кто приносит добрую весть, тот быстрее растёт по карьерной лестнице и получает больше милостей от Господина».

Контрольная точка № 4 – это залог успешного управления персоналом при отсутствии внутренней напряженности в коллективе.

Самое эффективное управление – бесструктурное: это когда человек по собственному желанию делает то, что необходимо нам, и даже не подозревает, что нам это необходимо больше, чем ему...

Ежедневный отчет администратора является наглядным примером практического применения рекомендуемых Валентином Катасоновым (см. книгу «Финансы») принципов коллективной мыслительной деятельности над улучшением желаемого экономического результата в работе заведения.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №5.

Потери: проработка, представительские расходы, акции и бонусы

Потери на производстве делятся на две категории.

1. Основные крупные потери на инвентаризацию, списания по кухне, воровство и т.д.
2. Незаметные, незначительные потери, которые, как правило, никто не берёт в расчёт.

Рассказывая об этой контрольной точке, я хочу ненадолго остановиться на второй категории незначительных потерь и рассказать о механизмах их контроля. Начнём со списка незначительных потерь, которые чаще всего не контролируются ресторатором.

1. Проработка меню спецпредложений или просто проработка одного или двух блюд.

Контроль заключается в том, что перед проработкой наш шеф-повар предлагает примерную подачу в виде фотографии из интернета и предварительно просчитывает себестоимость будущего блюда. Умножив эту примерную себестоимость на необходимый коэффициент, мы сразу понимаем, будет ли блюдо конкурентоспособным, и можем принять эффективное решение о том, прорабатывать ли

данное блюдо вообще: учитывая его внешний вид и целевую аудиторию.

2. Представительские расходы, которые, в свою очередь, делятся на две группы: расходы на учредителей и «нужных» людей.

Здесь я предлагаю всегда выделять эти статьи потерь в отчётах для учредителей так, чтобы они были заметны. Причина, думаю, ясна: сокращение любителей больших скидок и бесплатных предложений.



Один мой знакомый хозяин ресторана был очень добрым и хлебосольным человеком. Угощал всех друзей-товарищей и делал огромные щедрые скидки. При этом рентабельность его бизнеса находилась на уровне 3–5%.

Соответственно, он не мог мечтать ни о каких расширениях и серьёзных ремонтах. Через 5–7 лет его свежий и актуальный дизайн померк, а красивая посуда и инвентарь пришли в негодность. Вчерашние «друзья» стали брезговать ходить в эту «обшарпанную кафешку». Ресторатор так и не понял, почему он потерял бизнес. Ему повезло, что этот бизнес был не единственным, поэтому у него были средства и моральные силы начать всё сначала. Мой друг поступил мудро и хорошо изучил все допущенные ошибки, включая скидки и бесплатные угощения.

Теперь у него успешный уютный ресторанчик, и на просьбу новых друзей или знакомых сделать им скидку более 10%, он улыбается и вежливо объясняет: «Господа, рентабельность моего бизнеса – 10–15%, и когда я Вам делаю скидку в 10%, я, по сути, отдаю вам всю свою прибыль, т.е. делаю то, что Вы просите, и ничего на Вас не зарабатываю. Поступаю, как настоящий друг. Однако когда Вы просите более серьёзную скидку, я не только не зарабатываю, но и оплачиваю Ваш отдых за свой счёт. Мне для друзей ничего не жалко, но чтобы не портить свою отчётность, всё, что выше предложенных мною 10%, я оплачу из собственного кармана, если Вы на этом настаиваете».

Ни разу еще после этого разговора никто не просил у моего друга повышенную скидку. Люди, как правило, от некомпетентности думают, что ресторатор «гребёт деньги лопатой», и когда им показываешь этот «детский совочек», у многих нормальных людей наступает прозрение, ну а с ненормальными договаривайтесь сами – благо, их не так много...

3. Потери при проведении акций и дегустаций.

Маркетинговые отделы, с которыми мне приходится работать, очень любят придумывать пышные торжества и щедрые интересные акции, однако при написании этих строк я не могу вспомнить ни одного директора по маркетингу, который обожает подсчитывать потери от своих мероприятий. Думаю, Вы догадались, что любая предлагаемая Вам акция или дегустация должна быть сначала расписана на бумаге с указанием предполагаемого экономического эффекта и всех прямых и косвенных затрат (включая выход дополнительного персонала, задействование дополнительного оборудования, увеличение коммунальных затрат и т.д.). После мероприятия обязательно должен быть представлен отчёт с конкретными финансовыми результатами, комментариями и выводами на будущее. Без этой работы платить зарплату директору по развитию, я считаю, нецелесообразно.

4. Потери при проведении праздников и тематических вечеров.

Контроль этого пункта хорошо раскрыт в 3-м пункте потерь.

5. Потери при скидках и бонусных программах.

Комментарий к этому пункту очень простой: бонусы существенно выгоднее скидок, и они позволяют нам делать более интересное предложение. Главное – уметь с ними работать, а если у Вас до сих пор есть скидочные карты, тогда Мы идём к Вам (шучу).

6. Дегустации для новых официантов и барменов.

Обучение поваров и официантов – необходимая мера и залог успешной работы заведения. В этом вопросе я встречаюсь с двумя крайностями:

1. Наши повара и официанты обучаются в процессе работы – якобы для экономии, т.е. фактически обучаются на гостях, что приводит к потере качества сервиса и кухни;

2. Наши официанты и повара проходят полный курс обучения и дегустации, часто не контролируемый руководством. По факту, продукты списаны, а качество кухни и сервиса всё равно низкое. Отсутствие строгости при сдаче экзаменов мотивируется отсутствием большого выбора персонала: «К нам очередь из работников не стоит, работают те, кто есть».

7. Обучение новых поваров и т.д.

Я рекомендую БК, а также главному бухгалтеру всегда максимально дифференцировать все статьи расходов заведения. Если брать перечисленные выше пункты, то они должны появиться как отдельно стоящие в бюджете «исполнения».

Позволю себе напомнить, что только потери на проработку меню в год составляют порядка 180 тыс. руб. в средне-статистическом ресторане.

Щедрые акции и бонусы иногда могут свести на нет все героические усилия отдела маркетинга по привлечению как можно большего количества гостей, т.к. фактически средний чек часто будет ниже необходимого.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №6. ФОТ

Фонд оплаты труда (ФОТ) – самая крупная после закупки продуктов и аренды статья расходов. Как контрольная точка она является одной из самых главных и имеет несколько ответвлений.

Во-первых, в нашей стране до сих пор присутствуют «серые» зарплаты.

Во-вторых, многие привязывают основную часть зарплаты к премиям и КРІ.

В-третьих, вопрос оплаты налогов, больничных и отпускных на каждом предприятии также осуществляется по-разному.

Я, как всегда, предлагаю максимально дифференцировать все эти цифры и тщательно за ними следить, если дела в заведении идут не очень.

Многие небольшие заведения вообще выплачивают зарплату работникам ежедневно или еженедельно, снижая тем самым нагрузку на выдачу зарплаты и авансы и закрывая задолженности перед персоналом в случае превышенных затрат на покупку продукции. Вопрос возможности получения зарплаты и невыхода на следующую смену (при ежедневном расчете) нивелируется двухнедельной задолженностью по заработной плате, которая гасится при увольнении работника и подписании обходного листа.

Нормальный фонд заработной платы в среднестатистическом ресторане не должен превышать 20–23% (без налогов) по отношению к выручке заведения.

Когда я работал в крупных компаниях, мой ФОТ был жёстко привязан к выручке заведения и составлял 23%. Соответственно, в «жирные» месяцы он опускался до 15–17%, и я всегда делал виртуальный запас, который через подпись учредителя якобы хранился в бухгалтерии.

Сумму неиспользованных денежных средств на оплату труда работников я использовал в не маржинальные месяцы, и за год у меня выходили мои 23% на персонал.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №7. Питание персонала

Питание персонала относится к тем контрольным точкам, про которые можно сказать: «копейка рубль бережёт». Сразу поделюсь статистикой по этому вопросу. На территории России ресторатор тратит на одного работника в среднем 25–30 руб. в день, а в Москве и Санкт-Петербурге эта сумма может доходить и до 50 руб.

Ни для кого не секрет, что официанты и бармены, а также некоторые повара практически не едят еду, предназначенную для персонала. Это связано с тем, что даже фуа-гра с чёрной икрой может надоесть (товарищ Верещагин из кинофильма «Белое солнце пустыни» – отличный тому пример). Делая аудит заведений, я часто сталкиваюсь с абсолютно бездумными списаниями на питание персонала.

Предлагаю полноценно кормить только АУП, а весь основной персонал обязать участвовать в обсуждении своего питания, т.е. каждый месяц общим голосованием утверждается меню на каждый день недели, исходя из установленной нормы на одного работника. Все списания и превышения нормы питания компенсируются из зарплаты персонала.

Можно этот вопрос решить и без демократии, т.е. заставить сотрудников полностью компенсировать своё питание, кроме АУП и лучших работников.

Мой любимый способ заключается в следующем. Мы организовываем собрание и озвучиваем сумму, которую заведение тратит на питание персонала ежемесячно – как правило, она получается довольно солидной. На собрании персоналу предлагается следующее решение вопроса: сумма питания персонала делится пополам, и предлагается осуществлять питание на 50% меньше. Вторую половину

экономленных средств мы поровну делим между всем персоналом и заведением (в среднем, выходит 500–700 руб.). Дополнительно наши работники кушают то, что хотят, включая сыр, колбасу, масло, молоко и т.д. Превышение суммы питания персонала в конце месяца делится на всех поровну. Здесь работает круговая порука, потому что если Вася съел один бутерброд, а Петя 10, но при этом заплатили они поровну, то Васе, конечно, будет обидно, и он сделает замечание Пете. Если грамотно это объяснить персоналу, то они быстро назначат ответственного за дополнительную еду и будут контролировать этот вопрос сами.

Стоит оговориться, что работники, не имеющие доступа к кухне (АУП, уборщицы зала и т.д.), продолжают получать полноценное питание.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №8. Зависимость количества персонала от выручки

Думаю, каждый ресторатор сталкивался с проблемой «переработки» персонала. Все согласны, что это проблема, и каждый решает её по-своему.

Из моей практики, необходимо просчитать, какое количество персонала в кухне и в зале необходимо иметь на определённый шаг выручки. Это можно сделать только практическим путём применительно к индивидуальным особенностям работы каждого заведения. Если при подсчётах у Вас возникает подозрение о завышении количества необходимых работников (начальники подразделений это очень любят), то нужно делать «фотографию рабочего времени».



Фотография рабочего времени (ФРВ) – метод, позволяющий изучить все виды затрат рабочего времени сотрудников путем наблюдения и замеров длительности производимых операций в течение определенного периода работы. ФРВ активно используется при нормировании труда рабочих специальностей, однако его можно успешно применять и для оценки эффективности сотрудников сегмента HoReCa.

Использование ФРВ позволяет руководству ресторана или гостиницы:

- определить структуру рабочего времени сотрудников;
- выявить, на каких этапах трудового процесса происходят потери рабочего времени, и установить их причины;
- выявить недостатки в организации труда;
- установить непроизводительные затраты рабочего времени;
- оценить эффективность труда каждого работника и изучить опыт использования рабочего времени лучших сотрудников;
- установить необходимые нормы или подтвердить достоверность ранее разработанных норм.

ФРВ обычно выражается в процентах и просчитывается как отношение рабочего времени к фактической занятости работника.

Я обычно беру толкового работника из смежного подразделения, оплачиваю ему рабочий день, обещаю премию и сажаю с секундомером в нужное мне подразделение. Можете мне не верить, но максимальную загрузку в 67% я встречал только один раз, и это был БК в прекрасном городе Астрахани, который вёл одновременно гостиницу, три ресторана и банкетный зал. Во всех остальных случаях загруженность работников не поднималась выше 50% рабочего времени. Что, является, как правило, неприятным

сюрпризом для многих, считающих себя «очень занятыми», работников.

В этом деле главное – найти достаточно «отмороженного» и бесстрашного сотрудника для замера рабочего времени других. Согласитесь, спасибо ему никто не скажет.

Зато после таких непопулярных мер Вы минимум полгода можете «вертеть» Вашим персоналом, как хотите, аргументируя это огромной переплатой с Вашей стороны.

Перейдем непосредственно к бланку, изображенному в Табл. А.4.

Таблица А.4 «Бланк зависимости количества персонала от выручки»

Дни недели	Выручка, тыс. руб.	Зал, чел.		Кухня, чел.		Комментарии
		лимит	факт	лимит	факт	
Пн	30	2	3	3	3	В зале стажёр
Вт	60	3	4	4	4	В зале стажёр
Ср	90	5	4	5	4	Дефицит персонала

На первый взгляд, в этой таблице нет особого смысла. Как человек, который применял её на практике уже много раз, позволю себе не согласиться. Особенность данной таблицы заключается в том, что каждый начальник подразделения знает, что он должен каждый вечер занести фактическое количество работников и прокомментировать несовпадение фактического числа работников с установленным лимитом. Даже если Ваша закономерность зависимости числа работников от выручки будет очень приблизительной, в дело вступает так любимая мною психология: Вы будете более аккуратно вызывать на переработки дополнительных работников.

Еще одна замечательная особенность при использовании этой таблицы заключается в том, что если у Вас нет загрузки, то Вы отпускаете персонал домой.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №9. Обратная связь от гостей

Эта контрольная точка позволяет управляющему принимать более эффективные и взвешенные решения в плане сервиса, кухни и маркетинга заведения.

Остановимся на нескольких способах обратной связи от наших гостей:

1. Самый очевидный способ получения обратной связи от гостей – это банальное анкетирование. В анкете я рекомендую указывать всего несколько простых пунктов:

- атмосфера;
- сервис;
- кухня;
- пожелания и предложения.

Чем проще будет анкета и чем ненавязчивее мы будем просить её заполнить, тем больше обратной связи мы получим. Обычно анкету вкладывают вместе со счётом. Я считаю, это в корне неверно, потому что анкету человек должен заполнять в максимально приподнятом настроении, а процент гостей, настроение которых «немножко» портится после получения счёта, всегда будет немаленьким. Я предлагаю давать анкету вместе с десертом или диджестивом, до подачи счета. Официант оценивает настроение гостя и его типаж и только после этого предлагает заполнить анкету. Если официант видит, что гость не расположен к заполнению анкеты, он её не предлагает.

2. Самый действенный способ получения обратной связи – это личное знакомство управляющего, учредителя либо администратора с гостями. Ничто так не располагает гостя к душевной беседе, как подход к его столику руководства заведения с целью поинтересоваться удовлетворенностью последнего. Это льстит самолюбию почти всех

людей. А мы убиваем, как всегда, двух зайцев: получаем обратную связь и запускаем процесс сарафанного радио. Если гость действительно остался доволен кухней и сервисом, а в конце ещё и получил от заведения десерт, он обязательно расскажет друзьям о прекрасном заведении, где он лично знает руководство и пользуется определёнными льготами. «Тщеславие – мой любимый из грехов», – говорил Аль Пачино в фильме «Адвокат дьявола».

3. Ни в коем случае нельзя забывать сегодня про интернет-аудиторию. «Живые» аккаунты в соцсетях обязаны работать круглосуточно, и руководство заведения должно терпеливо и максимально вежливо, не опускаясь до уровня хейтеров*, отвечать на все пожелания, предложения и комментарии.

Отдельно стоит остановиться на жалобах недовольных гостей, которые те размещают в интернете. «Под страхом смерти» запретите Вашим работникам вступать в полемику по любым негативным отзывам в соцсетях. Даже если гость на 100% неправ, опускаясь до уровня «деревенской продавщицы» в магазине Вы портите себе репутацию в глазах потенциальных клиентов.

4. Ещё один действенный способ получения обратной связи – это красивый промоутер с подвешенным языком, которого мы отправляем во все крупные компании и офисы города, а также «окучиваем» все близлежащие дома в радиусе 500 метров. Промоутер должен иметь с собой анкету и небольшие подарки от заведения.

Собрав, таким образом, пожелания и предложения, мы получаем более реальную картину нашего места на рынке

* **Хейтер** (враг, недруг, склочник, ненавистник) (от англ. hate – ненависть) – тот, кто испытывает ненависть к какому-либо человеку. Хейтеры зачастую активно осуждают творчество, которое пришлось им не по вкусу, при этом своё мнение считая единственным правильным, могут вести агрессивные действия по отношению к автору не понравившегося им творчества (угрозы, мат, физическое насилие и т.д.). Зачастую неграмотны, необразованы.

и имеем возможность не ждать накопления структурной ошибки.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №10. Маркетинг

Маркетинг заведения сегмента HoReCa заслуживает большой отдельной книги – и у меня такая скоро выйдет. А в этой главе мы рассмотрим маркетинг как понятие контрольной точки и работу управляющего с ней.

Начать стоит с того, что все маркетинговые планы, бюджеты и их исполнение контролируются учредителем в специальных бланках по бюджетам. Я хотел бы остановиться на этих бланках поподробнее.

Каждое мероприятие должно представлять собой маленький бизнес-проект, где заранее прописаны все косвенные и прямые затраты, а также ожидаемый результат. Отдел маркетинга должен презентовать такие бизнес-проекты на общем собрании начальников подразделений. Удобнее всего это делать во время утверждения расходной части бюджета и планов работ на следующий месяц. Работа с такими бизнес-проектами делится на несколько этапов.

1. Идея. Маркетинговый отдел придумывает идею мероприятия, указывает финальную цель и ожидаемый результат.

2. Презентация. Идея презентуется на общем собрании начальников подразделений, и все участники будущего мероприятия высказывают свои пожелания и предложения. Если идея принята руководством заведения, то создаётся рабочая группа мероприятия. В группе есть старший и ответственные за свои участки активные члены группы. Руководством заведения на этом этапе должны быть поставлены чёткие сроки превращения идеи в бизнес-проект с прописанным таймингом, доходами и расходами.

3. Утверждение. После того, как рабочая группа создала бизнес-проект, организовывается повторное собрание по вопросу проведения мероприятия, где озвучиваются все цифры и принимаются решения о возможности и целесообразности мероприятия.

4. Реализация. В назначенный срок в заведении проводится утвержденное мероприятие, и сразу после его проведения подводятся промежуточные итоги (выручка, количество гостей, основные затраты). На следующий день руководство заведения получает заполненный бланк результатов мероприятия (схематично он представлен в *Табл. А.5*).

Таблица А.5 «Бланк реализации мероприятия»

Название мероприятия и дата проведения					
Подразделение	Бюджет расходов	Бюджет доходов	Планы работ	Комментарии	Дополнительные работники
Зал					
Бар					
Кухня					
Маркетинг					
Инженерная служба					
Бухгалтерия					
Охрана					

5. Итоги. В назначенное время после проведения мероприятия проводится общее собрание всех начальников участвующих в мероприятии подразделений. Каждый участник подводит итоги работы своего подразделения, называет ошибки и делает выводы на будущее. Управляющий оставляет за собой право последнего слова и подводит общие итоги.

Представленный алгоритм проведения мероприятия дисциплинирует и объединяет команду заведения. Основная

мысль при работе с этой контрольной точкой очень проста: если в бюджете расходов и планах работ нету текущего события, то бухгалтерия не выдаёт на него деньги без особого письменного распоряжения руководства.

Нашу землю возвращают оптимисты, поэтому не бойтесь идти по непроторенной дорожке и становитесь большой рыбой в пруду любого размера.

Однако всегда имейте смелость вовремя остановить любые творческие порывы и эксперименты, если Ваша рентабельность стала падать ниже 15%.

Когда по результатам аудита заведений формата «тренди» я рекомендую им разбавить свои ультра-модные авторские меню так любимой в народе классикой, то очень часто вижу на лицах руководства выражение разочарования и сожаления от одной мысли, что в их прекрасном меню появятся салаты «Цезарь» и «Греческий», борщ и т. д. Они напоминают Икара или Галилео Галилея, которые опередили своё время и заплатились за это. Я отнюдь не призываю открывать скучные, пресные заведения с одинаковыми блюдами по всей стране. Я предлагаю во всём придерживаться научного подхода.

80% Вашего меню должно удовлетворять нынешние потребности рынка, в котором находится ресторан. Для скептиков поясню, что очень недальновидно открывать вегетарианскую кофейню, где капучино делается на соевом молоке, в простой русской деревне только потому, что во всех крупных городах страны такие кофейни уже не новость. А ещё если у этой кофейни нет лицензии на алкоголь... то хозяин точно Икар.

10% Вашего меню и должны быть теми самыми «тренди»-блюдами. Здесь мы исследуем рынок и в рамках 10% даем волю нашей неуёмной фантазии.

10% – это та мода, которая уже пришла на рынок, однако не добралась ещё до Вашего города. Вы будете Прометеем,

который принёс людям новое и прекрасное. А т.к. не Вы один путешествуете по другим городам, то «тренди»-аудитория Вашего города быстро оценит Ваш благородный порыв, а соцсети и сарафанное радио сделают своё дело. Вы чётко будете следовать законам маркетинга: вся реклама должна быть направлена на категорию «тренди», которые не принесут Вам денег, однако привлекут денежную категорию «кэжуал».

Если Вы не смогли завлечь к себе «тренди», то и «кэжуал» к Вам никогда не придут. Последние относятся к заведениям, которые, по мнению их владельцев, делают всё правильно: создают полностью классическое меню, удовлетворяющее потребностям данного места и с удивлением наблюдают пустой зал – всё просто: никто не хочет показаться старомодным.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №11. Списание инвентаря и ремонт оборудования

Начнём с самого начала. Когда работник устраивается в наше заведение, то кроме всех прочих документов он подписывает лист закрепления, в котором за ним закрепляется определённый инвентарь и оборудование. Есть также коллективные листы закрепления. Например, за пароконвектомат отвечают все работники кухни. При увольнении работника, лист закрепления превращается в обходной лист, и в случае необходимости производится удержание за порчу имущества заведения.

Думаю, все заведения имеют представленный выше алгоритм работы. Уточню только несколько моментов.

Всё оборудование имеет норму амортизации, которая актуальна ещё со времен СССР.

Инвентарь также имеет утвержденные государством нормы амортизации и потерь.

Форма персонала и другой текстиль, как правило, теряют свою стоимость быстрее всего. Я рекомендую, если Вы выдаете форму персоналу за счёт компании, списывать её через год использования. Головные уборы и обувь являются именными и не подлежат передаче другим работникам. Если работник увольняется раньше наступления срока списания головного убора или обуви, то при расчёте из его оклада удерживается остаточная стоимость этих вещей.

Инвентаризацию по инвентарю и оборудованию я рекомендую делать не реже одного раза в два месяца, а в идеале – каждый месяц.

Эта контрольная точка отвечает за сохранность основных и оборотных средств производства и не нуждается в доказательстве её необходимости.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №12. Аутсорсинг

Начнём с определения.



Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*: (*outer-source-using*) использование внешнего источника и/или ресурса) – передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

Аутсорсинг позволяет повысить эффективность предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания.

В российском сегменте HoReCa на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как клининг, проведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

Перед принятием решения передачи на аутсорсинг тех или иных функций Вашего заведения необходимо тщательно просчитать не только экономию денежных средств, но и возможные затраты на контроль сторонней компании. Также необходимо очень внимательно ознакомиться с отзывами о приглашаемой компании и никогда не доверять мнению друзей и знакомых в этом вопросе. В договоре обязательно необходимо прописывать пени* за недобросовестное исполнение своих обязанностей приглашёнными работниками, а также сроки устранения неполадок.

Аутсорсинг может серьёзно уменьшить Ваши затраты, если уметь пользоваться этой контрольной точкой.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №13. Контроль работы с банкетами

Банкетный бизнес является абсолютно обособленным. Ему я собираюсь посвятить отдельную книгу. Оговорюсь

* **Пени** – вид неустойки, штрафная санкция за невыполнение в срок или несвоевременное выполнение установленных законом или договором обязательств, начисляющаяся в процентах от оговорённой в договоре суммы за каждый просроченный день.

только, что банкетный бизнес при правильной настройке является самым рентабельным в сегменте HoReCa. Здесь я хочу сказать совсем коротко о том, что кост коэффициент на Ваше банкетное меню не может быть ниже 4–4,5. Если у Вас не так, то Вам необходимо уделить больше внимания данному вопросу и разобраться в причинах.

Чтобы добиться такого кост коэффициента, необходимо как минимум прослушать курс лекций по банкетному бизнесу у хорошего бизнес-тренера или посетить несколько семинаров.

Добавлю только, что анализ рынка, планирование и контроль являются тремя китами Вашего успеха.

В этой контрольной точке я решил приоткрыть Вам завесу тайны содержания моей книги о банкетах и поделиться одним из простых приёмов захвата банкетного рынка города.

Для того, чтобы показать Вам в действии правильную работу с банкетами, я расскажу Вам одну занимательную историю.

Мне очень нравятся сложные задачи и неразрешимые вопросы. Всегда любопытно попробовать свои силы. Как Вы знаете, мысль материальна, и однажды мне позвонил мой коллега и предложил пообщаться с одним клиентом, у которого была очень сложная ситуация. Из короткого рассказа коллеги я понял, что к нему поступил заказ из далёкого регионального города в степи. Цены в этом городе, как в Москве, а доход населения 7–8 тыс. руб. в месяц. Ресторан находится за городом, и гостям неудобно туда ехать, хозяин уже взял несколько кредитов и почти год не платит аренду. Поэтому максимум, что можно сделать – это попробовать поговорить с ним по Skype.

Мой коллега очень просил меня что-нибудь написать этому человеку, т.к. он исчерпал все свои возможности помочь ему. Я не мог отказать в этой просьбе и написал простое короткое письмо, про которое вскоре забыл.

Через несколько дней после этого раздался звонок, и голос в трубке с очень сильным акцентом заинтересовался, какую сумму и куда перевести. После получасового «разбора полётов», я наконец-то выяснил, что это именно тот сложный клиент, помочь которому меня просил мой коллега несколько дней назад. Его предложение оплатить всю сумму за мою работу сразу немало меня удивило: мы не были знакомы лично и не подписывали никаких договоров, а также я знал про его бедственное положение. Когда я спросил этого человека, почему он решил поступить так опрометчиво и готов платить немаленькие деньги человеку, которого ни разу не видел, он сказал: «Ты написал такое проникновенное письмо, что я не мог не ответить. Я понял, что только ты мне можешь». Теперь этот человек мой друг.

Когда я прибыл на место, то понял, что всё еще хуже, чем мне описывал коллега. Город находился за чертой бедности, и средний чек на банкеты составлял 700 руб., а себестоимость продуктов была на 30% выше московской, т.е. ни о каком коэффициенте 4 мечтать было нельзя. Люди в этом городе, чтобы провести любое мероприятие, брали микро-кредиты, а если этих денег не хватало, то обращались в ломбард.

Я очень быстро осознал, что ни один классический метод развития заведения здесь не поможет. Нужен был нестандартный подход, эдакий «выстрел в голову», чтобы «дешево и сердито».

Однажды утром город проснулся и с удивлением обнаружил на каждом перекрестке абсолютно чёрные баннеры, где белыми буквами было написано: «БАНКЕТЫ ПО 399 РУБЛЕЙ», и всё, без телефонов и адресов. Город взорвался! Через три дня только ленивый не говорил о том, мол, какой дурак забыл написать телефон на таком привлекательном объявлении. На четвёртое утро на всех баннерах, как по волшебству, появились телефоны (кстати, телефоны наклеили просто самоклеякой).

К вечеру хозяйка ресторана пришла ко мне и в слезах сообщила, что она больше не в состоянии принимать звонки по заказу банкетов. На второй вечер все возможные даты были расписаны на два месяца вперёд. На следующий день мы уже проводили собеседование с банкетным менеджером, потому что сами справиться с потоком информации не могли.

К слову сказать, перед тем, как делать этот маркетинговый ход, мы, конечно:

- провели анализ рынка;
- выявили максимально востребованное меню в городе;
- проработали это меню;
- т.к. в этом ресторане не было никаких систем автоматизации, все калькуляционные и ТТК нам пришлось создавать в ручную;
- провели фотосессию;
- провели тренинги персонала зала по быстрому обслуживанию и конфликтным ситуациям;
- создали правильный «банкетный договор»;
- выстроили технологический процесс на кухне;
- проработали рынок поставщиков и максимально снизили себестоимость продукции;
- создали несколько банкетных сетов на разные категории гостей – в том числе и на 399 руб.;
- закупили необходимое оборудование и инвентарь.

Нами была разработана интересная система продажи банкетов, т.к. каждый человек хочет получить скидку или бонус, а бонусы, как Вы знаете, в три раза рентабельнее скидок. Наши условия были следующими:

1. При каждом заказе в 1000 руб. на банкеты или а-ля карт гость имеет право один раз сыграть в кости с заведением.
2. Т.к. на костях 11 выигрышных номеров, мы просмотрели статистику выпадения каждого из них и к самым ред-

ким привязали более дорогие выигрышные блюда, отдельного внимания заслуживали два или три «куша» подряд.

3. Наш шеф-повар получил задачу предоставить 11 выигрышных блюд себестоимостью не более 100 руб., однако при этом блюда должны быть популярны, и люди должны хотеть их выиграть.

4. Все «куши» мы разбавили выигрышными бутылками водки и шампанского.

5. Когда мы прописывали все выигрышные позиции в рекламном объявлении, то мы указывали продажную стоимость выигрышных блюд, а на несколько крупных блюд мы намеренно завысили цену даже в меню.

6. В результате, информация для гостя выглядела более чем привлекательно: ты приходишь заказывать банкет, например, на 60 тыс. руб., и имеешь возможность выиграть 60 блюд из нашего меню, и если брать продажную цену, то выходит, что ты получаешь скидку до 40%.

7. У наших конкурентов расплавился мозг. Как можно продавать банкеты за 400 руб. (иметь выход на одного человека 1200 г еды при норме 1 кг) и на это всё давать ещё скидку 40%?!

8. Как только по городу прошёл слух о такой невиданной халяве, к нам буквально выстроилась очередь.

9. Хитрость заключалась в том, что на обратной стороне визиток нашего заведения мы отпечатали маленькие сертификаты, на которых мы указывали выигрыш гостя, а при заказе банкетов давали большие красивые сертификаты в золотой рамочке (чья себестоимость 150 руб.), и гость мог использовать этот сертификат не ранее, чем на следующий день после банкета, и не позже, чем через 1 месяц после проведения.

10. Еще одной особенностью было то, что использование сертификата проходило только с учетом оплаты гостем 10% от суммы сертификата, которые начислялись за обслуживание, независимо от количества гостей.

11. Выигрышные блюда также были составлены таким образом, что с их помощью нельзя было накрыть полноценный стол: всё равно приходилось что-то покупать у нас, так как стол был неполноценным. Иногда по итогам 40 бросков костей гости выигрывали 28 салатов «Цезарь».

12. Было ещё одно правило, так называемый «псевдо-выбор».

➤ Гость мог выбрать два варианта сотрудничества с нашим заведением.

Первый: гость мог получить реальную скидку в 10%, и ему было разрешено приносить с собой продукты и алкоголь.

Второй: гость мог сыграть в кости, выиграть и получить бонус, равный 40% от стоимости его заказа и накрыть себе «опохмельный» стол на следующий день после банкета.

➤ Вариант первый, конечно, был выгоднее, но угадайте, какой вариант выбирали все.

13. Однако никто в городе, даже конкуренты, не мог уличить нас в обмане или жульничестве, т.к. каждый гость был волен выбирать сам, на чём сэкономить.

14. Банкетные сеты также показали себя очень хорошо. Мы провели анализ рынка и выявили наиболее частые психотипы заказчиков.

15. В результате у нас появились:

- Эконом 399 руб.
- Оптимальный 799 руб.
- Дамский каприз 999 руб.
- Брутальный 1199 руб.
- Мужская компания 1499 руб.
- VIP 1999 руб.

К любому сету можно было дозаказать блюда из основного меню, и каждый сет начинался от 10 чел., выход продукта был от 1 кг до 2,5 кг еды.

Слух по городу о том, что можно заказать недорогой банкет и получить на следующий день прекрасный «опохмель»

с хорошей закуской, разлетелся очень быстро. Все конкуренты, которые попробовали повторить наш опыт, быстро отказались от бесполезной затеи. Так, за два месяца в городе сформировалась традиция заказа банкетов: сначала человек звонил в наш ресторан и уточнял, свободна ли дата, а уж потом рассматривал все другие варианты.

В настоящее время этот ресторан переехал в центр города, а сын ресторатора учится в столице в одном из престижных вузов.

Со всеми особенностями и тонкостями данной банкетной системы я, в своё время, знакомил бренд-шефов крупных мировых ресторанных сетей и гостиниц. Обращайтесь.

ВЫВОДЫ

В первой части книги «Контрольные точки» мы рассмотрели самые незначительные из них. Великое состоит из мелочей, значит, мелочей не бывает. Сначала мы с командой хотели указать около 50 контрольных точек и подкрепить их доброй сотней приказов. Такой толстой книгой было бы хорошо качать бицепс в фитнес-клубе, а не получать знания легко и с улыбкой, как это планируем мы. Поэтому после долгих дебатов мы решили пожалеть Вас, дорогой читатель, и коротко осветили главные Контрольные точки.

Напомню читателю, что изначально в планах было написание всего одной книги, однако после подготовки материала мы с командой быстро поняли, что невозможно уместить весь гигантский багаж знания и опыта в одну или две приемлемые по размерам книги. Так появились 12 книг! А «Контрольные точки» стали одной из них. Прделанная нами большая работа показывает бесконечность и необъятность сегмента, в котором мы с Вами работаем.

ПЕРЕВЕРНИТЕ МЕНЯ...