


# КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ



## 33 КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ

### ЧАСТЬ II

Успех в Ваших руках!

2017

## УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

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

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

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

### ПОМОЩНИКИ



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



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



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



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

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Контрольные точки, рассмотренные в книге «Финансы».....	5
14 КТ. Бюджеты «планирования» и «исполнения».....	5
15 КТ. Планы работ.....	6
16 КТ. Выручка и прибыль.....	7
Контрольные точки, рассмотренные в книге «Кост коэффициент».....	9
17 КТ. Кост коэффициент.....	9
18 КТ. Стоп-лист, старт-лист.....	10
Контрольные точки, рассмотренные в книге «Себестоимость» ..	12
19 КТ. Работа с поставщиками и производителями.....	12
20 КТ. Себестоимость блюд.....	13
Контрольные точки, рассмотренные в книге «Средний чек».....	15
21 КТ. Средний чек.....	15
22 КТ. Проходимость блюд, ABC-анализ.....	19
23 КТ. Ежедневный отчёт администратора.....	20
Контрольные точки, рассмотренные в книге «Кухня: документооборот».....	23
24 КТ. Бракеражный лист.....	23
25 КТ. Инвентаризация (снятие остатков).....	25
26 КТ. Система контроля производства.....	27
Контрольные точки, рассмотренные в книге «Персонал».....	29
27 КТ. Наставничество.....	29
28 КТ. Воровство.....	31
Контрольные точки, рассмотренные в книге «Мотивация».....	32
29 КТ. Обратная связь от персонала.....	32
30 КТ. Мотивация.....	33
Контрольные точки, рассмотренные в книге «Ценообразование».....	34
31 КТ. Анализ рынка конкурентов.....	34
32 КТ. Кросс-селлы и апселлы.....	35
33 КТ. Ценообразование меню.....	37
Выводы и рекомендации.....	41

## ВВЕДЕНИЕ

Последнюю книгу серии NoReCa мы решили оставить, по сути, без введения, т.к. она является продолжением книги «Контрольные точки, часть I».

Эта книга будет самой лёгкой для восприятия, т.к. она повторяет все рассмотренные в предыдущих книгах глобальные понятия и объединяет их. Книга «Контрольные точки, часть II» является своеобразным выводом к огромной проделанной работе.

Могу Вам признаться: после работы над этой серией книг мы с сестрой по-другому смотрим на людей, которые прошли наш путь – без редакторов и литературных «негров» мы создали нечто настоящее. Наша работа несёт в себе не только месяцы бессонных ночей и дикого морального напряжения – она вобрала в себя лучшую частичку нашей души.

Мы не претендуем на лавры великих писателей, подаривших миру свои шедевры, однако хотим отдать им дань уважения и снять перед ними шляпу. Мы понимаем тот колоссальный труд, который никто не видит, и тот «душевный пот», и те страдания, в которых рождается Книга – Книга с большой буквы. А еще мы снимаем шляпу перед теми, кто только собирается пройти наш путь – это очень смелые люди. Мы не обещаем, что будет легко, но обещаем: будет интересно.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ, РАССМОТРЕННЫЕ В КНИГЕ «ФИНАНСЫ» СЕРИИ NORECA

### КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №14.

#### Бюджеты «планирования» и «исполнения»

Самая известная контрольная точка в мире. Каждый человек хотя бы раз в жизни слышал это слово: «бюджет». Любой бизнесмен одновременно боится и благоговеет перед ним. Не бойтесь и не благоговейте – становитесь и занимайте своё место в жизни, оно никем не занято и не покупается ни за какие деньги, а только собственными делами и трудом оно возвращается себе на благо, чтобы Вам было хорошо.

Несколько выпранные и пафосные слова предыдущего абзаца – отнюдь не дань золотому тельцу, а нерукотворный памятник всем труженикам и делателям, смелым и рискованным людям, самоотверженным неизвестным героям бизнеса.

К смелости и самоотверженности нужна ещё и голова, ведь нужны планирование и терпение, нужно знать, сколько вложить, а сколько отложить на чёрный день. Вот для этого и нужны бюджеты. Мы планируем и заставляем планировать подчинённых, и мы делаем выводы и анализируем ошибки.

Перед началом отчётного месяца наши начальники подразделений подают бюджеты планирования управляющим (рекомендуется до 20-го числа).

С 20-го по 25-е число управляющий обсуждает и уточняет бюджеты планирования по расходной и доходной частям, учитывая принятую норму рентабельности.

С 25-го по 30-е число месяца перед отчётным управляющий защищает бюджеты по каждому из подразделений перед учредителем и главным бухгалтером. На этом собрании обсуждаются даты и суммы выплат из бухгалтерии в течение следующего месяца.

Подписанный учредителем и главным бухгалтером, бюджет планирования с привязкой к датам, включая обязательные платежи и расчёты с поставщиками, отдаётся подразделениям до 1-го числа отчётного месяца.

Начальники подразделений и управляющий могут изменить бюджет расходов или доходов исходя из реалий бизнеса, но только по письменному согласованию с учредителем.

Думаю, этого достаточно для осознания важности контрольной точки №14.

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №15. Планы работ**

Планы, планы, планы – у всех людей всегда есть какие-то планы. Только вот парадокс: у отдельно взятого человека планы есть всегда, а у компаний очень часто планов нет совсем. Я знаю, ведь я аудитор.

По моим наблюдениям, лень и страх являются причиной отсутствия реальных прописанных планов хотя бы на небольшой период. Если Вы видите, что Ваш управляющий ленится сам наметить план или боится потребовать от кого-то сделать это, то гоните Вы такого управляющего!

Герои тоже боятся, и хорошие работники боятся – боятся быть некомпетентными, непунктуальными, разочаровать учредителя и не добиться запланированных высоких результатов. И этот страх не соответствовать запланированным ожиданиям в жизни заставляет вставать в 6 утра и ложиться в два часа ночи. И так изо дня в день, пока не

догоним конкурентов. И так изо дня в день, пока не обгоним конкурентов. И так бесконечно – ведь нет предела совершенству!

Чтобы ежедневный бег не был похож на бег хомячка в колесе и ощущение тщетности усилий не сжирало Вас, как раковая опухоль, ставьте перед собой долгосрочные планы, дробите их на краткосрочные. Сравнивайте каждый день и каждый час то, чего добились, с тем, чего планировали достичь.

При планировании на следующий месяц действуйте так же, как с бюджетами «планирования» и «исполнения».

В планы работ вносятся те дополнительные действия и мероприятия, которые не являются постоянными и не прописаны в должностных инструкциях и регламентах. Например, тренинги для персонала, маркетинговые мероприятия, ремонты и т.д.

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №16. Выручка и прибыль**

Контрольная точка №16 является квинтэссенцией 14-й и 15-й контрольных точек.

И «хомячки в колесе», и «безвестные герои» – все планируют бюджеты ради получения выручки. А самая прекрасная часть выручки – это прибыль. Напоминаю о том, что «точка зрения зависит от точки сидения». Эта народная мудрость сказана здесь к тому, что для Вас выручка и прибыль могут выражаться в шести- и семизначных цифрах, а для Вашего персонала понятны двух- и трёхзначные краткосрочные планы. И это не плохо и не хорошо. И я не хочу сказать, что Ваш персонал – это тупые и недалёкие люди. Просто прежде чем ставить задачи и говорить с кем-то о серьёзных понятиях выручки и прибыли, убедитесь, что Вас слышат и с Вами

говорят на одном языке. Ведь именно разные точки зрения, основанные на разных целях и опыте, приводили и приводят сегодня к глобальным мировым конфликтам и войнам, не говоря уже о достижении финансового результата в отдельно взятом заведении. Думаю, здесь уместно ещё раз процитировать Козьму Пруткову: *«Некоторые вещи нам непонятны не потому, что наши понятия слабы, а потому, что сии вещи не входят в круг наших понятий».*



*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».*

Прибыль и выручка нашего заведения должны быть распределены между начальниками подразделений и привязаны к результатам по итогам месяца, по истечении дня и, в некоторых случаях, контролируются даже часовые результаты. Т.е. все начальники подразделений постоянно заполняют отчёты или докладывают в мессенджерах о текущем состоянии дел по самому главному для нас вопросу – получению прибыли.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ, РАССМОТРЕННЫЕ В КНИГЕ «КОСТ КОЭФФИЦИЕНТ» СЕРИИ НОРЕСА**

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №17. Кост коэффициент**

Кост коэффициент как контрольная точка является абсолютно новым понятием.

Кост коэффициент – это отношение продажной цены продукции к его цеховой себестоимости, выраженное в баллах. С помощью этой цифры БК еженедельно и ежемесячно контролирует кост коэффициент по группам блюд и общий по меню.

Кост коэффициент среднестатистического ресторана должен быть:

- меню а-ля карт – 3,2–3,4,
- меню бара – 4,
- банкетное меню – 4–4,5.

Каждое заведение, исходя из концепции, должно устанавливать свой кост коэффициент на все подразделения и группы продуктов. Если Ваш кост коэффициент становится ниже установленной нормы, то БК обязан подать об этом сигнал начальнику подразделения. Начальник подразделения, используя свои навыки, обязан вернуть кост коэффициент к установленным нормам.

Например, если анализ рынка не позволяет нам поднять продажную цену на блюдо, а себестоимость основных ингредиентов увеличилась, и наш кост коэффициент уменьшился, то наш шеф-повар может не только изменить выход нашего ингредиента (это самое последнее средство), он должен попробовать создать что-то оригинальное, интересное, уникальное.

## КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №18. Стоп-лист, старт-лист

### СТОП-ЛИСТ

Каждый ресторатор понимает, что в его заведении не может быть стоп-листа. Т.е. все блюда, заявленные в меню, должны быть в наличии. Однако не все умеют работать с этой контрольной точкой и избегать появления стоп-листа.

Имею честь предложить Вам несколько способов работы со стоп-листом.

1. Необходимо создать приказ и ввести демотивацию за наличие необоснованного стоп-листа в заведении. Ответственность по этому вопросу должны нести не только шеф-повар и бар-менеджер, но и управляющий, а также менеджер по закупкам. Многие управляющие сейчас со мной не согласятся. Моя аргументация проста: если мы имеем работающее заведение, из выручки которого работники получают заработную плату, то уменьшение выручки по вине работника любого ранга косвенно бьёт по карману других работников и напрямую бьёт по карману учредителя. Соответственно, в компетенции управляющего организовать доставку необходимых продуктов вовремя, а также их приготовление.

2. Каждое утро все отсутствующие в меню блюда и напитки заносятся в бланк стоп-листа. Для этой серии книг этот способ уже не новый, однако я его напоминаю. Фотография утреннего стоп-листа отправляется администратором (не поваром) в WhatsApp или Viber с обязательными комментариями к каждому пункту. Из-за этого отсутствующая сёмга у Вас в холодильнике не появится, однако есть гораздо больше шансов, что завтра она просто не будет отсутствовать, т.к. никто не сможет проигнорировать проблему стоп-листа.

3. Ежедневно наш шеф-повар, бар-менеджер и управляющий анализируют стоп-лист, пишут свои комментарии и варианты решения проблем с отсутствием блюд и напитков, заносят всё это в специальный бланк «работы со стоп-листом», и отправляют его фотографию в мессенджер. Это делается для того, чтобы понятие «трудотерапия» ни для кого не было пустым звуком. Очень эффективно. Попробуйте.

### СТАРТ-ЛИСТ

Работа со старт-листом ведётся по представленному ниже алгоритму.

1. Старт-лист – это блюда, у которых скоро закончится срок реализации и во избежание потерь их необходимо реализовать. Сделать это эффективно помогает утренний бланк старт-листа, на котором стоят подписи всех официантов. Если Вы хотите «завинтить гайку потуже» или у Вас слишком дорогие ингредиенты для некоторых блюд и их списание дорого обойдётся компании, то примените демотивацию в виде списания на работников смены всей нереализованной продукции. Только делайте это очень аккуратно, т.к. «резьбу на гайке можно и сорвать», и Вы сами будете ходить с подносом по залу. Ваш персонал всегда поможет Вам, если ему правильно поставит задачу и правильно его мотивировать.

2. В старт-лист должны заноситься также только что приготовленные полуфабрикаты и блюда.



*Мне всегда хочется совершить покупку, когда ко мне подходит официант, чтобы принять заказ, и весело говорит мне: «Возьмите наши пельмени, мы их только что слепили...»*

*И я всегда отношусь с подозрением к предложению официанта купить десерт без указания, что он свежий, т.к. понимаю, что, скорее всего, он озвучивает старт-лист заведения на сегодня.*

Свежесть, если кто не понял, это лучшая приманка для увеличения количества постоянных гостей. Угощайте Ваших гостей только лучшим и только свежим, и они отплатят Вам верностью.

3. Контроль за старт-листом осуществляется шеф-поваром, шеф-кондитером и бар-менеджером. Эти начальники подразделений обязаны вовремя сообщить о старт-листе, и они же несут ответственность, если утренний или вечерний (перед сервисом) старт-лист не соответствует действительности. Работников зала также можно замотивировать на продажу блюд из старт-листа по аналогичному стоп-листу алгоритму.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ, РАССМОТРЕННЫЕ В КНИГЕ «СЕБЕСТОИМОСТЬ» СЕРИИ NORECA**

#### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №19. Работа с поставщиками и производителями**

Работа с поставщиками и производителями является контрольной точкой, потому что качество входящих продуктов и их цена являются основным залогом успеха и стабильности развития заведения. Многоуровневый контроль здесь просто необходим. Однако сейчас я не могу вспомнить ни одного заведения, которое бы, по моему мнению, имело полноценный контроль над этим вопросом.

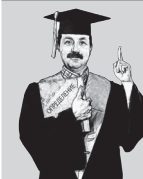


*Математика простая: если уровень рентабельности ресторанного бизнеса 15–20% и при этом наш менеджер по закупкам приобретает продукт дороже хотя бы на 5%, а качество продуктов не дотягивает до конкурентов, нормы отхода при обработке продукции тоже увеличивают нашу себестоимость на 5%. Вот и считайте, сколько осталось от нашей рентабельности, а ведь ещё нужно учитывать инфляцию, амортизацию и т. д. Вроде бы мелочь – 5% от 1 кг: это 50 гр, а пятипроцентный «откат» от каждой 1000 руб. – это 50 руб. Но эти мелочи в итоге складываются в ту критическую массу потерь, из-за которых популярное и посещаемое заведение не имеет прибыли.*

#### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №20. Себестоимость блюд**

Себестоимость как контрольная точка играет важнейшую роль в оценке рентабельности предприятия. Работа с себестоимостью является одним из главных способов сокращения издержек и повышения чистой прибыли ресторана.

Представленная ниже информация является квинтэссенцией моей книги «Себестоимость». Вы можете освежить в памяти главный алгоритм действий всех участников процесса, а также определение себестоимости.



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

В сегменте HoReCa мы рассматриваем только цеховую себестоимость, т.е. входящие цены на продукты.

Если изменилась входящая цена на продукт, на производстве работает следующий алгоритм действий между начальниками подразделений.

**1. БК** сравнивает цену прихода каждый раз. В случае изменения входящей цены в большую или меньшую сторону он обязан сообщить шеф-повару об изменившейся с/с всех блюд, куда входит данный продукт.

**2. Шеф-повар** оценивает ТТК с изменившейся с/с и вносит свои предложения, которые передаёт бухгалтеру-калькулятору (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 даёт 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, чем на 10%. Его реакция на предложения

управляющего должна быть продиктована анализом рынка, а также другими исследованиями, позволяющими объективно оценивать подобные ситуации.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ, РАССМОТРЕННЫЕ В КНИГЕ «СРЕДНИЙ ЧЕК» СЕРИИ НОРЕСА**

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №21. Средний чек**

В книге «Средний чек» мы максимально подробно познакомили Вас с этим понятием. Уверен, что в ней каждый бизнесмен узнает важность среднего чека и какой прирост к прибыли даёт его увеличение хотя бы на 1 руб. Я решил не повторять понятия, изложенные в моей книге, а рассмотреть ещё одну грань полезности этого инструмента.

Предлагаю рассмотреть процесс открытия нового заведения. С чего всё начинается? Умные люди скажут, что с бизнес-плана. Всё верно. И в одном из пунктов Вашего бизнес-плана будет планируемый средний чек. Я предлагаю рассмотреть, как средний чек поможет Вам определиться с концепцией нового заведения.

Например, в городе «Зеро» ресторатор, имеющий уже две различные концепции, хочет открыть третье заведение – общепит.

Первое его заведение – это кафе японской и итальянской кухни, которое находится на спаде, однако всё равно приносит прибыль.

Второе заведение – это классический ресторан с максимально обширным меню, как и подобает провинциальному ресторану. Заведению 3,5 года, и оно находится на подъёме, однако уровень прибыли тоже не очень высок.



И вот бизнесмену поступает заманчивое предложение от «вредодателя», который в скором времени открывает торговый комплекс в самом центре города. На первом этаже может получиться прекрасное заведение общепита площадью 250 м<sup>2</sup>.

Наш бизнесмен плохо спит и мало ест: «Один мой бизнес находится в упадке, другой не развился за 3,5 года, и не факт, что разовьётся вообще. Какую концепцию выбрать? Возможно, обе мои концепции неверны?»

Вы спросите: причём тут средний чек? А он может помочь определиться с направлением выбора концепции.

Допустим, город, в котором вы хотите открыть столовую, небогатый, население 100 тыс. чел., областной центр находится недалеко (20–30 км), поэтому вся элита города предпочитает «тусоваться» там. Действия нашего бизнесмена должны быть следующие:

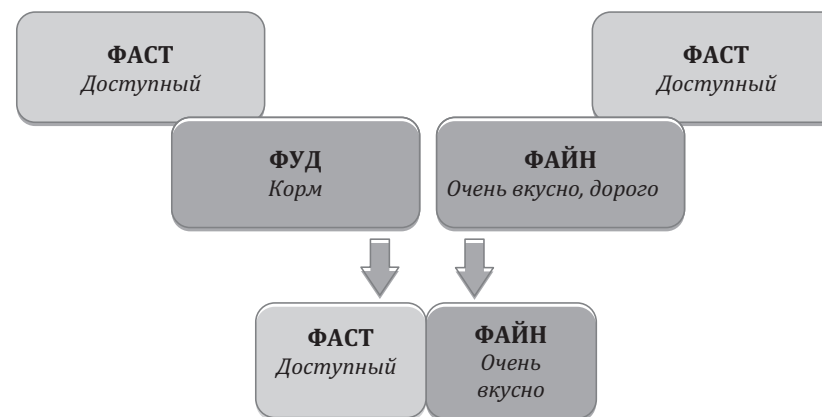
Выписываем все заведения нашего небольшого городка, которые работают более двух лет, выявляем концепции этих заведений и разбиваем их по группам.

Определить концепцию заведения помогут следующие вопросы:

1. Кто будет покупать?
2. Что именно будут покупать?
3. Сколько это будет стоить (**средний чек**)?
4. Как это произвести?
5. Сколько надо потратить денег и что надо сделать, чтобы потраченные деньги возвращались быстрее в дело?
6. Кто всем этим будет заниматься?

Исходя из анализа конкурентов, выяснилось, что рынок города «Зеро» разделился на две успешные концепции: фастфуд («доступный корм») и фajn-дайнинг («очень вкусно, безумно дорого»).

Рисунок А.6 «Что такое фаст-файн?»



Формат «фаст-файн» относительно новый среди концепций сегмента HoReCa. Он объединяет в себе сильные стороны двух противоположных концепций, как показано на Рис. А.6.

Логика популярности формата «фаст-файн» в следующем:

1. На сегодняшний день потребители вынуждены покупать «корм», т.к. за те же деньги альтернатива отсутствует.
2. Рестораторы, не мотивированные на лучшее качество, не могут получить дополнительную прибыль благодаря дальнейшему его улучшению.
3. Выходом из этого замкнутого круга станет формат «фаст-файн». Предложив возможность поесть «очень вкусно за небольшие деньги», он привлечет внимание покупателей. Это вызовет рост продаж в этом формате на фоне стагнации в других сегментах (яркий пример – это наше японское кафе и долго развивающийся ресторан).

Средний чек заведения формата «фастфуд» на основании анализа рынка составляет 100–150 руб. А средний чек заведения «фajn-дайнинг» составляет 750–1000 руб.

Замер трафика около строящегося торгового центра показал 28 000 чел. за 12 часов. Соответственно,  $28\,000 \text{ чел.} / 12 = 2\,333 \text{ чел.}$  в час. По стандартам расчёта минимальной посещаемости нас посетят 1,5–3%.

1,5% от 2 333 чел. – это 35 чел. в час. Изучаем все компании и заведения, а также жилые кварталы в радиусе 300 метров вокруг предполагаемого заведения. Этот анализ нам показывает, что более 50% жителей и компаний относятся к премиум сегменту, а это значит, что из 35 чел. минимум 15 готовы будут потратить в нашем заведении более 150 руб. Значит, есть возможность просчитать минимальный доход заведения. С запасом прочности.

Если к нам будут ходить только посетители, предпочитающие фастфуд, то в день мы можем рассчитывать на:

$$12 \text{ ч} * 35 \text{ чел.} * 150 \text{ руб.} = 63\,000 \text{ руб.}$$

$$63\,000 \text{ руб.} * 30 \text{ дней} = 1\,890\,000 \text{ руб.}$$

Получившуюся выручку 1 890 000 руб. делим на наш стандартный коэффициент 3,2.

$1\,890\,000 \text{ руб.} / 3,2 = 590\,625 \text{ руб.}$  – эта та часть нашей выручки, в которой «сидит» маржинальность (15% от 1 890 000 – это 283 500 руб.).

$$590\,625 \text{ руб.} - 283\,500 \text{ руб.} = 307\,125 \text{ руб.}$$

Получившаяся сумма 307 125 руб. – это максимальная сумма аренды и коммунальных платежей в месяц при условии, что все выше предоставленные цифры и расчёты верны.

Если наш арендодатель предлагает условия, соответствующие нашим параметрам, то мы можем попробовать открыть заведение, и оно будет успешным, так как наши расчёты были минимальными.

Теперь дело за малым:

1. Провести анализ рынка меню концепций «фастфуд» и «файн-дайнинг», выявить самые ходовые блюда в городе по количеству позиций нашего меню;

2. Подобрать самый популярный интерьер в областном центре, находящемся рядом.

Эти грубые средние подсчёты были возможны только благодаря использованию знаний о среднем чеке. Подробнее о правильном открытии заведения и анализе рынка Вы сможете прочитать в моей книге «Как открыть ресторан за 3 коп.?» Вы можете заказать её на сайте: [www.успехресторана.рф](http://www.успехресторана.рф)

## КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №22. Проходимость блюд, ABC-анализ

Любой успешный ресторатор знает, какие действия необходимо предпринимать для создания рентабельного бизнеса. Кроме всего прочего, он скажет, что необходимо контролировать проходимость блюд и принимать решения на основании этого анализа.

Контрольная точка «ABC-анализ» – один из самых эффективных инструментов анализа продаж в ресторане и увеличения выручки до 30–40%.

Соотношение групп ABC-анализа в сегменте HoReCa:

A-50%

B-30%

C-20%

Ниже представляем Вам эффективный алгоритм работы с ABC-анализом:

1. БК еженедельно и ежемесячно отпечатывает проходимость блюд и напитков по меню;

2. По согласованию с начальниками подразделений (шеф-повар и бар-менеджер) БК выделяет цветом позиции, которые выросли или упали в проходимости;

3. Перед тем, как отдать анализ начальнику подразделений, БК даёт свои короткие комментарии о причинах изменения продаж;

4. Начальники подразделений в кратчайшие сроки обязаны выявить причины изменения проходимости и предложить конкретные меры по исправлению ситуации, либо порекомендовать вывести блюдо из меню;

5. БК получает комментарии от начальников подразделений и передаёт их управляющему со своими критическими замечаниями;

6. Управляющий обязан организовать собрание, на котором необходимо совместно с начальниками подразделений и БК принять решение по каждой позиции и утвердить сроки исправления ситуации.

Помните, что работать необходимо как с сокращениями продаж, так и с их увеличением хотя бы потому, что если блюдо «пошло», на него больше можно не тратить силы отдела маркетинга.

Более подробно об ABC-анализе Вы можете прочитать в моей книге «Средний чек».

### КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №23. Ежедневный отчёт администратора

В моей книге «Средний чек» я рекомендую свой вариант отчёта администратора, который сформировался у меня за годы работы.

Таблица А.7 «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.
Средний чек (общий)	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		
<b>ОТЗЫВЫ</b> 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: его проходимость была 7 порций в месяц. Гостям подарили комплимент и вызвали сантехника.		
<b>ПРОИСШЕСТВИЕ:</b> в женском туалете снова забился унитаз.		Сантехник приехал через 4 часа. Всё починили. Вызов обошёлся в 700 руб. Гостям, испытавшим неудобство, подарили комплимент.		

Конечно, Вы должны понимать, что предложенный мною вариант – не панацея и не единственный лучший и самый удобный документ. Хочу лишь ещё раз повторить мысль, которая проиллюстрирована в документе выше:

«Чем больше параметров Вы контролируете, чем больше работников Вы задействуете в этом контроле, тем выше запас прочности и тем ниже скорость накопления структурной ошибки» (см. книгу «Финансы»).

Ежедневный отчёт администратора является той самой хитростью из системы образования нашей страны, которой я с Вами поделюсь.



Мало кому известно, что школьная программа нашей страны создана так, что среднестатистический ученик должен запомнить всего лишь 18% от общего учебного материала. Это число не взято с потолка, а высчитано

Министерством образования исходя из особенности поведения, жизни и учёбы среднестатистического маленького гражданина. Т.е. среднестатистический ученик всегда усвоит и выучит всего лишь 18% из того, что ему задают. Соответственно, приём очень простой: берём и увеличиваем школьную программу настолько, чтобы необходимый нам минимум составлял 18%.

Со школьниками всё относительно просто: их заставляют учиться родители, и они под пристальным надзором преподавателей.

В университете ситуация резко меняется, и усвояемость материала (от ощущения свободы студентом) падает в три раза. Соответственно, несложно посчитать, что уровень усвояемости в лучшие годы жизни всего 6%. Именно поэтому те, кто учился в университете, знают, что университетскую программу практически невозможно изучить полностью, т.к. объём даваемых знаний и информации значительно превышает все мыслимые человеческие пределы.

Уверен, что читая строки выше, многие бывшие «ботаники» и «заучки» в душе посмеялись над собой, а некоторые даже вспомнили, сколько приятных моментов молодости они упустили, пытаясь объять необъятное. Не грустите, есть и позитивные стороны:

➤ всем известно, что советская система образования была лучшей в мире, и даже её обломки на постсоветском пространстве с лёгкостью конкурируют с любыми современными иностранными методиками образования;

➤ а кто не перестал грустить, улыбнитесь и гордитесь собой, ведь если Вы читаете эту книгу, значит, Вы точно усвоили больше 6%.

Восхититесь! Какими же мудрыми были наши предки, как изящно смогли решить вопрос с образованием и как ловко смогли заставить любого троечника быть вундеркиндом, по сравнению с детьми других стран, даже если он этого не хотел.

Если кто-то ещё не понял нашей аналогии, объясняем: учебное заведение – это ресторан, а школьники и студенты – это наш персонал. Простая мысль: больше загружаете отчётами и анализами – больше шанс получить нужные нам 18% информации о текущем состоянии дел, ну или хотя бы 6%.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ, РАССМОТРЕННЫЕ В КНИГЕ «КУХНЯ: ДОКУМЕНТООБОРОТ» СЕРИИ NORECA**

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №24. Бракеражный лист**

Бракеражный лист как контрольная точка придуман мною для того, чтобы всегда можно было найти ответственного за невкусное либо некачественное блюдо, а также чтобы наши гости всегда получали такие блюда, какие изначально для них и задумывал шеф-повар: качественные, вкусные и прекрасно поданные.

#### **Создание бракеражной комиссии**

Бракеражная комиссия является основой всего процесса, а также залогом вкусной и качественной кухни. Бракеражную комиссию необходимо создать из взрослых, ответственных работников, психотип которых подходит под данные задачи, и они не будут бояться выходить из зоны комфорта в угоду качеству. Работа бракеражной комиссии

закljučается в следующем: четыре работника, включая повара, который готовил данное блюдо, перед тем, как подать его, пробуют и честно оценивают его.

Правила работы с бракеражным листом следующие:

1. Бракеражная комиссия как минимум на 51% должна состоять не из работников кухни (АУП, хостесы, официанты);
2. Обязательно из кухни участвует шеф-повар, су-шеф или тот, кто готовил дегустируемое блюдо;
3. Шеф-повар или су-шеф принимает окончательное решение по органолептике (подаче блюд);
4. В спорных моментах окончательное решение принимает управляющий;
5. В случае пересола или излишней остроты блюдо уходит на доработку (даже при одном минусе);
6. Бракеражный лист используется в течение дня для приготовления всех соусов, полуфабрикатов, а также крупных блюд, которые готовятся на целый день (плов, суп и т. п.);
7. Бракеражный лист обязательно используется при проведении всех без исключения банкетов;
8. Бракеражный лист используется на шведской линии и в кулинарии;
9. Бракеражный лист используется при работе стажёра;
10. Бракеражный лист ведёт и заполняет администратор зала, и он несёт полную материальную ответственность за его ведение;
11. Если бракеражный лист был заполнен, однако руководством заведения при повторной дегустации были выявлены серьёзные недочёты, то члены бракеражной комиссии покупают по продажной цене все не доработанные по их вине блюда; если же блюдо можно доработать, но комиссия не выявила этого, то применяется демотивация;

12. Если кухня не подала в срок блюда на бракераж и бракераж выявил несоответствие стандартам приготовления, то шеф-повар, старший смены и повар, который готовил блюда, покупают его ингредиенты за свой счёт;

13. Заполненные бракеражные листы администратор зала обязан сфотографировать и отправить в мессенджер сразу после их заполнения.

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №25. Инвентаризация (снятие остатков)**

Эта контрольная точка является одной из моих любимых, т.к. она самая известная и не требует доказательства своей важности. Правильное название этой контрольной точки, конечно, «снятие остатков по бару и кухне», т.к. инвентаризация проходит по инвентарю и оборудованию, однако я верен своим принципам и не разрушаю устоявшуюся профессиональную терминологию. Всем понятно слово «инвентаризация»? Пусть будет «инвентаризация», суть от этого не меняется.

Напоминаю:

1. « + » (излишки) по результатам инвентаризации должны составлять не более 2,5% от закупочной цены продукции;
2. « - » (недостачи) по результатам инвентаризации должны составлять не более 1,5% от закупочной цены продукции;
3. Результаты инвентаризации бара не могут давать минусов, т.к. все фрукты и зелень завязаны на кухню и входят в несколько технологических карт, поэтому не могут испортиться при правильном контроле объемов заказов у поставщиков;
4. Неконтактный бар даёт минимум 3% « + » (излишков);
5. Контактный бар даёт до 10% « + » (излишков).

**Причины излишков и недостач по бару и кухне:**

1. Пересорт продукции при снятии остатков;
2. Неверно составленная ТТК;
3. Неправильная проработка продукции во время снятия остатков;
4. Воровство;
5. Неправильный подсчёт во время снятия остатков;
6. Забыли произвести списание по кухне, которое должно составлять 0,03% от закупочной цены продукции;
7. Ошибка БК при работе с массивами данных;
8. Вес продукции не соответствует указанному на упаковке;
9. Смена производителя;
10. Нарушение отходов сырья;
11. Бесконтрольная работа стажёров и нарушение технологического процесса;
12. Ошибка БК в оприходовании продукции (брутто, нетто, сухой вес) и т.д.

**Сканер штрих-кода**

Для ускорения обработки результатов инвентаризации рекомендую попробовать ретейловскую систему учёта товарных остатков на складе, а также остатков на производстве в буфетах и магазинах. Для удобства и скорости снятия остатков используется сканер штрих-кода, информация с которого попадает в «1С-склад» либо другую систему учёта. Соответственно, на выходе мы сразу видим все остатки, излишки и недостачи. Комиссия из двух человек может снять остатки в Вашем заведении максимум за 2 часа, и часть причин недостач и излишков будет нивелирована на месте. Например:

1. Пересорт продукции;
2. Воровство, т.е. съели или выпили случайно;
3. Неправильный подсчёт во время снятия остатков.

Современные системы автоматизации уже легко интегрируются со сканером штрих-кода. Сканер штрих-кода сегодня стоит недорого. Посчитайте, попробуйте – может, понравится. Мне всегда претит, когда БК минимум 10 дней обрабатывает всего одну инвентаризацию.

Введение подобного механизма снятия остатков позволяет сократить работу бухгалтеров-калькуляторов, а значит, имеется возможность сокращения количества как самих БК, так и порученных им дополнительных функций учёта и контроля (например: участие в бракеражной комиссии).

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №26. Система контроля производства**

Списание по кухне и по бару может происходить в следующих случаях.

1. Изменение нормы отходов по сезонным овощам и фруктам.
2. Истечение срока годности того или иного продукта, заготовки или ингредиента.
3. Ошибка повара. Этот вопрос индивидуально регламентируется на каждом предприятии. Я всегда предлагаю решение о демотивации поваров в случае ошибки при приготовлении либо неумышленной порчи продукции (упало, разлили, разбили) делегировать управляющему либо администратору зала, а не шеф-повару (во избежание прикрытия своих).
4. Порча блюд или продуктов стажёрами. Рекомендую аналогичный с предыдущим пунктом алгоритм.

Кроме списания, на производстве есть достаточно много контрольных точек, которые я рекомендую контролировать. Предлагаю следующую систему контроля производства.

### Система контроля производства

Создание индивидуальной системы контроля над производством включает в себя ряд несложных, но действенных мер.

#### Коллективная дегустация смены сырья

Данная мера необходима для нивелирования бойцовского характера менеджера по закупкам. Указать на снижение качества в угоду цене может не каждый управляющий, а страдают в результате наши клиенты. Если мы проведем коллективную тайную дегустацию с общим тайным голосованием, это позволит быть уверенными в качестве поставляемой продукции.

#### Проработка всех блюд

Если заменяемый дегустируемый ингредиент является в блюде основным, то считаю необходимым прорабатывать все блюда с участием данного ингредиента, т.к. потери нового продукта могут не отличаться при жарке, однако давать больший процент при зачистке либо оттайке.

#### Бракеражная комиссия

На создание бракеражной комиссии выделена отдельная контрольная точка (см. выше).

#### График посещения технологом всех объектов (для крупных сетей)

Настоящий технолог обязан несколько раз в месяц (особенно в начале) посетить каждый вверенный ему объект, т.к. в данный момент наблюдается отсутствие стабильного качества, а также умения вкусно готовить.

#### Повышение квалификации

Считаю необходимым постоянно проводить для поваров мастер-классы и тренинги. Темы утверждаются исходя из опроса работников и мнения руководства, а также опроса гостей. Данная мера является нематериальной мотивацией, которая, по моему глубокому убеждению, зацепит самых лояльных работников, настроенных на развитие.

### Ротация управляющих и поваров

Данная мера крайне необходима вследствие общих законов управления. Согласно одному из них, рекомендуется проводить ротацию управленческих кадров не реже одного раза в полтора года. Максимальный эффект достигается при ротации в промежутке от 6 до 12 месяцев. Данная мера позволяет максимально использовать все таланты работников, т.к. раз в 6 месяцев ты обязан не только зарекомендовать себя в коллективе, но ещё и выполнять поставленные планы. Эта мера актуальна для сетей, а также эффективно используется во всех крупных корпорациях мира, даже не относящихся к нашему сегменту.

Все перечисленные пункты и меры позволят улучшить систему контроля над производством, а также выявить лучших работников, на которых мы сможем опираться в дальнейшем.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ, РАССМОТРЕННЫЕ В КНИГЕ «ПЕРСОНАЛ» СЕРИИ NОRECA

### КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №27. Наставничество

Одно из моих любимых выражений – «кадры решают всё». На кадрах держится успех любой компании, поэтому, думаю, не нужно объяснять, почему я сделал наставничество одной из контрольных точек. Любой даже самый квалифицированный специалист после выхода на новое место работы должен иметь наставника.



**Наставник** – опытный работник, квалифицированный специалист, профессионал, который может помочь другим работникам советом или рекомендацией.

Давайте дадим нашему наставнику короткую характеристику: работник необязательно должен быть лучшим либо уметь божественно готовить, он должен чётко знать все нормативные документы, а также технологические карты, и самое главное – он должен быть очень терпеливым и уметь спокойно и доходчиво объяснять, а также обладать недюжинной харизмой и авторитетом в коллективе.

Наставники назначаются управляющим либо учредителем в каждом подразделении и желательно в каждой смене.

В каждом коллективе личностей, подходящих на роль наставника, может быть всего несколько.

Мотивация наставников до предела проста: если работник отработывает испытательный срок 2 недели, наставник получает премию 1000 рублей. Если же работник без уважительной причины покидает нашу компанию ранее двухнедельного срока, наставник не премируется. Всю ответственность за серьёзные проступки стажёра несёт на себе наставник, и за это через месяц испытательного срока, после сдачи экзамена наставник может претендовать на ещё 1000 рублей к своей зарплате. Итого: каждый стажёр позволяет наставнику получить от 2000 рублей к своей заработной плате. Сумма указана фактическая средняя по России и может быть изменена по усмотрению учредителя. Эта простая система наставничества очень хорошо зарекомендовала себя в сегменте HoReCa и вот уже более 10 лет активно применяется в различных заведениях общепита.

В книге «Мотивация» мы подробно разобрали, во сколько компаниям обходятся приём, обучение и введение нового работника в должность.

## КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №28. Воровство

Воровство в ресторане является естественной контрольной точкой, искоренить которую, по моему мнению, невозможно, однако можно свести его к минимуму – так, чтобы оно находилось в рамках статистической погрешности. Для того, чтобы Вы поняли, что я имею в виду, Вам необходимо прочитать книгу «Мотивация», главу «98% людей – честные», а для тех, кто уже прочитал, напомню ещё одну очень важную вещь: коллектив можно держать в страхе, и обратную связь в виде хорошей работы Вы будете получать до момента исчезновения этого страха. Поверьте: люди привыкают ко всему, и нынешнее поколение совершенно не боится штрафов, а также спокойно относится к смене места работы. У нового поколения другие жизненные приоритеты, поэтому жёстким закручиваньем гаек, штрафами и унижением Вы добьётесь очень немногого, а вот личным примером, справедливостью, уважением, прощением и строгостью Вы добьётесь всего.

Ключи к искоренению воровства в ресторане находятся не только в справедливом отношении к персоналу, но и в определении из ДОТУ: «Всё происходит наилучшим образом согласно реальной нравственности и этике всех участников процесса». Соответственно, если Вы подбираете нравственных и этичных людей ещё на этапе собеседования, а затем даёте им в наставники таких же, то человек или сам сбегает через короткое время, или вливается в коллектив на много лет и никогда не ворует.



## КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ, РАССМОТРЕННЫЕ В КНИГЕ «МОТИВАЦИЯ» СЕРИИ NОREСА

### КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №29. Обратная связь от персонала



Муниципальные власти многих европейских городов, а теперь и Москвы, при необходимости прокладывания пешеходных дорожек через парки или газоны поступают следующим образом: при разбитии нового парка они не прокладывают дорожки в течение месяца – двух, а затем прокладывают их в тех местах, где за это время протоптали дорожки люди. Вы наверняка часто встречали, что к автобусной остановке проложена красивая и логичная асфальтовая дорожка и наискосок прямо через клумбу протоптана грунтовая дорожка ногами спешащих на автобус пассажиров. Люди всегда ищут не только где лучше, но и как короче и быстрее. С этим невозможно бороться, это нужно принять и использовать в свою сторону, что и делают власти городов, чтобы не тратить лишний асфальт и не засеивать лишний газон.

Эта ремарка здесь к тому, что обратная связь от персонала является важной контрольной точкой, если представить, что правильные и логичные дорожки – это Ваши приказы и распоряжения, а Вы олицетворяете муниципалитет города, то граждане, протаптывающие дорожки в неподобающих местах – это Ваш «вечно спешащий на автобус» персонал. Не тратьте время и силы на лишний асфальт и траву и получите обратную связь от персонала с помощью анкетирования. Анкеты находятся по ссылке на сайте: [www.успехресторана.рф](http://www.успехресторана.рф). А также с помощью собраний, ящиков для анонимных писем и индивидуальных бесед с лидерами коллектива, ведь это именно лидеры формируют общественное мнение. Они могут как потушить пожар недовольства, так и организовать

саботаж и революцию. Очень внимательно относитесь к лидерам в Ваших коллективах. Они должны работать только на Ваше благо, а не быть предоставленными самим себе. Это главное, что я хотел сказать в этой контрольной точке.

### КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №30. Мотивация

*Хорош тот начальник, который заставляет работников работать не криком и угрозами, а хорошими условиями труда и перспективами.*

По словам одного из руководителей департамента маркетинга группы компаний сегмента HoReCa, в нынешних условиях работники ещё больше начали ценить свои рабочие места, но в то же время и работодатели начали ещё больше дорожить ценными сотрудниками. Любому заведению нужны профессионалы, способные взять на себя максимум обязанностей, поэтому в последнее время особенно заметна тенденция переманивания ценных сотрудников. В связи с этим, компаниям важно давать возможность сотрудникам развиваться, чтобы они не думали о переходе в другой ресторан. А для этого необходимо не только обучать штат, но и мотивировать его.



РШУ (Русская Школа Управления) провела своё исследование с целью определить влияние кризиса на отношения руководства компаний к обучению и мотивации персонала. В исследовании приняли участие 300 человек, среди которых были HR-менеджеры, директора по персоналу, топ-менеджеры и предприниматели, причем РШУ выбирала не только небольшие организации, но и крупные холдинги с многотысячным штатом сотрудников. Около 60% респондентов положительно высказались об обучении персонала и выразили желание уделять этому вопросу ещё больше внимания. По их словам, наибольшую потребность в мотивации и обучении испытывают менеджеры среднего звена.

Согласно опросам, молодёжь наиболее высоко ценит:

- желание иметь детей (88%),
- семья (71%),
- стабильная работа (45%),
- высшее образование (44%),
- дружелюбие (43%),
- оптимизм (43%),
- целеустремленность (42%),
- активность (42%),
- свобода (41%).

Исследование компании Right Management, проведённое среди 4 400 сотрудников различных компаний, показало, что 82% респондентов будут больше вовлечены в решение задач, связанных с развитием заведения общепита, если им будут давать возможность для развития, а также давать перспективы для карьерного роста.

Мотивация является контрольной точкой по причине, описанной выше. Любите Ваш персонал, и он ответит Вам взаимностью.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ, РАССМОТРЕННЫЕ В КНИГЕ «ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ» СЕРИИ HORECA**

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №31. Анализ рынка конкурентов**

*Если бы не было конкурентов, я не смог бы стать лучше,  
я не смог бы стать тем, кто я есть сегодня.*

**Михаил Елизаров**

Эта контрольная точка относится к навигационным контрольным точкам, т.е. мы понимаем, в каком месте относительно конкурентов находится наш бизнес. Об анализе рынка написано и сказано много.

Суть всей этой информации сводится к одному: знайте Ваших конкурентов, уважайте Ваших конкурентов, не недооценивайте Ваших конкурентов и любите их.

Развитие всего мира строится на конкуренции. Наука, здравоохранение, промышленность, технологии – всё развивается только благодаря этому противоречивому понятию. Философ скажет: «Это страх гонит людей вперёд», а бизнесмен скажет: «Конкуренция – это нервные импульсы развития, деньги – это кровь моей компании, технологии – её скелет, а персонал – это её мышцы».

Анализ рынка конкурентов в сегменте HoReCa необходимо проводить не реже раза в два-три месяца. Анализ проводится по следующим показателям:

- меню кухни,
- меню бара,
- акции и спец-предложения,
- уровень и качество обслуживания,
- качество кухни и скорость приготовления,
- отзывы гостей,
- ценовая политика,
- уровень рентабельности (инсайдерская информация).

Подробнее этот вопрос я планирую осветить в книге «Как открыть ресторан за 3 коп.?», которая должна выйти в 2018 году.

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №32. Кросс-селлы и апселлы**

Эта контрольная точка рассмотрена только в этой книге. Более подробно мы её рассмотрим в будущих книгах.

Модные европейские методы «кросс-селл» и «апселл» созданы для увеличения продаж. Эта контрольная точка позволяет нам ставить краткосрочные задачи по продажам и эффективно их контролировать. Разберёмся в терминологии.



**Апселл** – это попытка стимулировать посетителя ресторана купить более дорогое блюдо. Как правило, эти блюда имеют одинаковый основной ингредиент. Например, гость хочет купить «Медальоны из говядины», а ему предлагают «Стейк-ребай».

**Кросс-селл** или **перекрёстные продажи** – это мотивирование покупателя потратить больше денег, но уже через продажу более дешёвых продуктов. Чаще всего это гарниры, десерты, соусы и т. д.

Работа с кросс-селлом и апселлом заключается в следующем:

1. На основании ABC-анализа нашего меню мы выявляем категории продуктов, которые требуют дополнительного стимулирования к продажам, т.к. имеют хороший кост коэффициент, незначительные затраты на производство и чаще всего небольшой срок хранения;

2. Когда заведение отработало хотя бы два месяца после открытия, мы можем рассчитывать на первоначальную статистическую информацию по проходимости нашего меню;

3. Имея статистику продаж с привязкой к дням недели, а также к временным промежуткам в течение смены, мы можем мотивировать наш персонал на выполнение поставленных планов задач по кросс-селлу и апселлу;

4. Эффективнее всего создать прямую мотивацию. Например, план по продаже соусов к стейкам в 20 штук за смену на одного официанта; если официант продаёт больше, то от стоимости каждого проданного сверх плана соуса ему в этот же вечер выплачивают премию в 10% вместе с мотивацией по методу Михаила Елизарова. Если же работник не выполняет поставленный план и при этом количество его гостей не изменилось в меньшую сторону, то он может быть демотивирован различными способами.



Хозяин сети ресторанов однажды купил себе скважину по добыче минеральной воды. Разработал красивые бутылки и этикетку, провёл все анализы и выяснил, что его вода очень полезна для здоровья и пищеварения. Потратив немалую сумму денег на всю эту подготовку, он совершенно логично не пожалел средств на обширную PR-компанию по раскрутке и продвижению его воды не только в собственной сети ресторанов, но и по всей стране.

Через какое-то время продажа воды остановилась на очень печальном для всего предприятия уровне, и перед хозяином встал вопрос отказа от этого амбициозного проекта, чтобы не работать себе в убыток.

Один из аудиторов, который был приглашён для решения этого вопроса, посоветовал довольно жёсткий, но интересный ход. Через три месяца продажи воды выросли вдвое, а через полгода хозяин скважины был очень доволен рентабельностью своего нового приобретения. Конечно, Вам любопытно что посоветовал аудитор. Не буду Вас больше мучить, всё гениальное, как всегда, просто: он посмотрел ABC-анализ заведения по воде и применил к ней методику кросс-продаж. В итоге, каждый официант получил минимальный план продаж по воде в смену, который увеличивался на 10% ежемесячно. Если официант превышал этот план, то его премия составляла 50% от продажной стоимости воды, реализованной сверх плана (стоимость воды была 190 руб.). Если же официант не выполнял план по кросс-продажам, то вода записывалась на его фамилию как покупка в заведении с такой же скидкой в 50%. Вы удивитесь, как иногда люди могут не любить вкусную, хорошую воду, но Вы также удивитесь, как эта нелюбовь может помочь заработать хозяину бизнеса и официанту.

### КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА №33. Ценообразование меню

Многие рестораторы не уделяют должного внимания вопросам цены и описанию блюд. Я выделил ценообразование как контрольную точку именно по этой причине. Дочитав

эту главу до конца, а затем прочитав мою книгу «Ценообразование», я уверен, Вы будете более внимательно и уважительно относиться к этому вопросу.

Давайте на примере разберём важность ценообразования.



Среднестатистический ресторан имеет около 80 блюд в меню и порядка 60 позиций в баре. Итого среднее меню имеет  $60 + 80 = 140$  позиций.

Возьмём, к примеру, салат «Цезарь». Средняя проходимость этого популярного блюда – 20 позиций в день. Если допустить, что мы поднимаем цену на 1 руб., то наша выручка по салату «Цезарь» увеличится в день на  $20 * 1 = 20$  руб.; в месяц наше увеличение выручки составит  $20 * 30 = 600$  руб. Значит в год  $600 * 12 = 7\ 200$  руб. 1 руб. – это та сумма, которая точно никогда не будет являться для гостя препятствием при покупке нашего салата. Вы согласны?

А теперь представим, что на всё наше меню мы увеличили цену на 1 руб.  $140 * 20 * 30 * 12 = 1\ 008\ 000$  руб. Специально для скептиков оговорюсь, что сумма, конечно, средняя, и даже если я ошибся в 10 раз, то согласитесь, что 100 000 руб. тоже на дороге не валяются.

А теперь пойдём ещё дальше: 1 008 000 руб. – это увеличение нашей выручки в год при условии увеличения продажной цены 140 блюд на 1 руб. У меня для Вас будет маленькое домашнее задание: посчитайте, насколько увеличится Ваша грязная прибыль, если при всё тех же условиях Вы уменьшите цеховую себестоимость на 1 руб. Посчитать нужно тоже за год. Ну как? Все справились? Согласитесь, тоже немаленькая сумма? Теперь Вы поняли мою мысль? Если Вы добрались до этих строк, значит, Вам интересно, и мне придётся удовлетворить Ваше любопытство.

Ниже я познакомлю Вас с тем, как наше подсознание не замечает разницы между очень отличными друг от друга цифрами (например, 25 и 49):

➤ от 30 руб. до 99 руб. наше подсознание не замечает разницы между 1 руб. и 9 руб.

Например: 71 руб. и 79 руб. абсолютно одинаковые числа, если покупка совершается бессознательно, а у конкурентов товар стоит 80 руб. Дорого, не возьму, хотя если включить сознание, то разница всего в 1 руб., а подсознание думает, что разница в 10 руб., ведь между 70 руб. и 80 руб. разница целых 10 руб.

➤ от 100 руб. до 499 руб. наше подсознание не замечает разницы между 1 руб. и 49 руб.

Например: 325 руб. и 349 руб. – абсолютно одинаковые числа. Скептики, потерпите, ниже объясню, почему!

➤ от 500 руб. до 999 руб. наше подсознание не замечает разницы между 1 руб. и 69 руб.

Например: 745 руб. и 769 руб. – абсолютно одинаковые числа.

➤ от 1000 руб. до 4999 руб. наше подсознание не замечает разницы между 1 руб. и 149 руб.

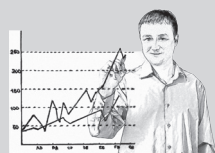
Пожалуй, хватит приводить примеры, т.к. вряд ли у многих есть блюда дороже 4999 руб. Я думаю, многие догадались, почему некоторые дорогие товары стоят не 9999 руб., а 11 449 руб.

Уважаемый читатель, напоминая, что об этом вопросе я подробно рассказываю в своей книге «Ценообразование». Вам наверняка непонятно, откуда я беру информацию и почему настолько смело утверждаю о том, что наше подсознание не замечает разницы между определёнными цифрами. Для особо нетерпеливых прикладываю определение из книги «Ценообразование».



**Бодрствующий сон** – это неосознанное поведение человека, а также принятие решений, основанное на глубинных инстинктах или продиктованное подсознанием. Отличительной особенностью бодрствующего сна является то, что фактически человек не спит, а бодрствует, однако его

сознание в этот момент полностью загружено обработкой информации, чаще всего не относящейся к тем действиям, которые совершает тело человека в данный момент, при этом все органы чувств работают в обычном режиме. В режиме бодрствующего сна на первое место выходят инстинкты, привычки и подсознание.



Как-то раз я получил запрос из очень интересного региона нашей страны – Калмыкии. Кто не был там весной, тот не представляет, что такое море тюльпанов до самого горизонта, когда цветёт вся степь и сливается на горизонте с небом, а во время красного заката ты вообще не понимаешь, где кончается одно и начинается другое.

Заказчика звали Хонгор, его называли в честь народного героя. У калмыцкого народа очень непростая история, и проект мне предстоял очень непростой. Только я тогда ещё этого не знал... Приключения начались ещё в дороге, до Элисты я добирался 4 суток. То туманы, то дожди, то заморозки. Приехав на место, я оценил и масштабы «трагедии».

Дело в том, что мой друг Хонгор (а сейчас мы с ним лучшие друзья) начинал свой бизнес, имея придорожную «шашлычку», даже не «шашлычку», а мангал под навесом на обочине дороги. Этот нехитрый бизнес при правильном подходе давал ему столько денег, что за несколько лет он не только построил дом и купил машину, но взял в аренду большой двухэтажный ресторан. И вот тут довольно быстро выяснилось, что для управления маленьким судёнышком и большим лайнером требуется абсолютно разная квалификация.

Новоиспечённый ресторатор применил весь свой талант, опыт и силы для развития своего ресторана, однако деньги таяли, гости шли в недостаточном количестве, и на горизонте маячил айсберг закрытия. Нюх не подвёл Хонгора, и, вместо того, чтобы сдаться, он решил обратиться к профессионалам. Среди тех, кто берётся за безнадежные дела, он отыскал меня. Так мы с ним и познакомились.

Работу мы начали, конечно, с аудита текущей деятельности его заведения. Потом мы сделали анализ рынка и среди всего

прочего начали создавать правильное ресторанное меню. Аудит показал, что наш Хонгор не дополучает минимум 15–20% выручки из-за того, что имеет меню в виде листочков А4 с распечатанным в столбик текстом, написанным 10-м шрифтом. И это в столице Калмыкии, в большом двухэтажном современном ресторане!

Думаю Вы догадались, что проблема была не только в листочках А4.

Мы применили в работе его заведения мои 33 контрольные точки, а также ту информацию, которую я всегда даю на своих лекциях о ценообразовании меню. Сейчас в его заведении всё хорошо и рентабельность находится на должном уровне.

Безвыходных ситуаций не бывает, бывает недостаточное количество желания и стремления.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Один интересный случай произошёл со мной в самом начале моей карьеры. Тогда я брался за любые, даже самые невыполнимые заказы. У хозяина в одном из дальних регионов нашей страны были большой дом, семья, дети, красавица-жена, только в бизнесе нечем было гордиться. Ресторан был убыточен, работали в нём повара и официанты, которых в городе на работу уже никто не брал. На время подписания контракта хозяин предложил жить у него в большом частном доме. Для удобства коммуникации я, конечно, согласился. Однако когда меня привезли в этот дом, я увидел здание в состоянии «вечного недостроя». Асфальт, подходивший к дому, обрывался в трёх метрах от ворот, и во дворе была глина, которая от самого мелкого дождика превращалась в жуткое непроходимое болото.

Рядом с домом лежала огромная куча песка и щебня, поросшая травой и маленькими деревьями. Хозяин решил вопрос грязи очень «изящно»: вместо того, чтобы несколько лет назад разбросать щебень и песок, а потом положить 3 м<sup>2</sup> асфальта и не садиться в свою новую машину с килограммом глины на ногах, он предпочёл просто купить машину с большими колёсами. Если дождь был особенно сильный, то вообще оставлял её на асфальте, а сам «плыл» до дома.

Т.к. меня пригласили в зимнее время, то практически ежедневные заплывы приходилось совершать и мне. К слову сказать, я фанат хорошей качественной обуви. Представляете, как моё сердце обливалось кровью каждый раз?

Проведя аудит заведения и выявив все недочёты, я начал работать, однако работа шла очень тяжело, т.к. хозяину были непонятны многие элементарные и очевидные вещи.

К примеру, он ни разу не был в заведениях конкурентов. Мы пошли с ним по ресторанам города, и когда он видел полный зал гостей, современное обслуживание и хорошие меню, он начинал плевать и жаловаться на скудоумие гостей, которые сидят здесь, а не идут к нему на его вкусную домашнюю национальную кухню. Я не винил его ни в чём: ему действительно искренне было непонятно, почему люди предпочитают искусственно выращенную форель, мраморную говядину или фуа-гра национальной домашней кухне из натуральных, экологически чистых ингредиентов. Конечно, я пытался объяснить ему, что это «про бизнес» и если он хочет зарабатывать деньги, он должен следовать современной моде и тенденциям. А добавить страничку национальных блюд с пометкой «эко» полезно для любого меню.

Мужчина он был горячий, и поэтому через неделю после моего приезда из персонала остались только уборщица и посудомойщица. Делать было нечего, я вздохнул, забыл про теорию, надел поварской фартук (в прошлом я работал

шеф-поваром), супруга хозяйина получила короткий ликбез по работе в зале, хозяин встал на мангал, я взял под контроль остальную кухню, и мы начали работать. По закону жанра, в этот вечер к нам решил прийти поужинать весь город.

На протяжении целой недели мы вставали в 06:00, ехали на закупки и закрывали заведение в 01:00. Возвращались домой к двум часам и до 04:00 я читал лекцию хозяину, супруге и племянникам. Чем дальше я продолжал работу в своём обычном стиле и героически спал по два-три часа, тем больше во мне укреплялась мысль, что причина всех неудач этого ресторана не в отсутствии экономических знаний, а в чём-то другом.

Через пару дней я наконец-то понял, в чём дело. На следующее утро я отказался ехать с хозяином на закупки и вместо этого пошёл во двор: взял лопату, тачку и начал рассыпать щебень и песок от асфальта и до порога. Хозяин с недоумением минут 30 наблюдал за мной из окна, потом у него проснулась совесть, он вышел и предложил нанять работников. Я отказался и продолжал работать лопатой, ему ничего не оставалось, как взять лопату и начинать помогать мне. Вы не представляете глаза его жены, когда она в чистых туфлях вечером попала домой и узнала, что это её муж собственными руками сделал то, к чему не прикасался несколько лет. В этот день мы не открыли ресторан. Мы приехали на кухню и до ночи делали генеральную уборку вдвоём, а потом поехали на автомойку и под слоем грязи внутри и снаружи нашли новый хороший автомобиль.

На следующий день ситуация повторилась, т.к. в его огромном доме не работали канализация и водопровод. Утром я заставил его поехать в магазин сантехники, и вечером его семья с удовольствием принимала горячий душ. Сразу оговорюсь для всех скептиков: эта история – чистая правда! Вся семья несколько лет терпела походно-палаточные

условия в новом доме. Я думаю, Вы уже догадались, в чём была проблема этого человека. Всё верно: у него не было порядка нигде. Ни на кухне, ни в доме, ни в автомобиле, ни в семье, ни в душе, ни в голове. И как только мы начали наводить этот прядок, к нам пришли отличные повара и прекрасные официанты, появились хороший управляющий и грамотный шеф-повар.

В заведении этого человека я применил все 33 контрольные точки, о которых Вы читали в этой книге и которым, по сути, посвящена вся серия моих книг HoReCa. Не буду лукавить и говорить, что он чётко исполняет все мои рекомендации и следует всем законам бизнеса до сих пор. Скажу лишь только, что я исповедую принцип: «Моё дело посоветовать и указать дорогу, а идти по этой дороге уже человеку. И каждый идёт так, как ему удобно, и делает то, что считает необходимым. Лучшее – враг хорошему, и если Вас всё устраивает, ни к чему это менять».

Сейчас этот ресторатор – мой хороший друг, он имеет один из самых вкусных ресторанов в городе с нормой рентабельности 25%.

И когда я допишу эти строки, я поеду принимать от него посылку с фермерским мясом, птицей и сырами. Желаю всем Вам успешного применения всех полученных в этой серии книг знаний, а также повышения рентабельности и улучшения климата в коллективе! И конечно здоровья. Здоровья, любви и мира в душе.

Дорогие мои, живите здесь и сейчас, ведь завтра никто не обещал!