

ФИНАНСЫ

**ЭКОНОМИКА –
НЕ НАУКА,
ЭКОНОМИКА –
РЕЛИГИЯ**

Успех в Ваших руках!

2017

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

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

КК – коэффициент
БК – бухгалтер-калькулятор
с/с – себестоимость

ПЛСЧ – плавающий средний чек
ПСЧ – плановый средний чек
ФК – фуд-кост

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

ПОМОЩНИКИ



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



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



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



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

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Бюджетирование	5
2. Суть бюджета	6
3. Бюджеты планирования и исполнения	7
4. Бюджет планирования	8
4.1. Аргументы в пользу бюджета планирования	8
4.2. Сроки и алгоритм работы с бюджетом планирования	9
5. Бюджет исполнения	11
5.1. Алгоритм и сроки работы над бюджетом исполнения	11
5.2. Кто должен работать над бюджетом исполнения?	13
6. Экономика – не наука, экономика – религия	15
7. 25-й кадр в экономике ресторана	15
8. Планы работ	17
8.1. Важность планирования работ	18
8.2. Исполнение планов работ	21
9. Порядок в бюджетах – успешный бизнес	22
10. Прибыль	23
11. Управленческий аудит вашего заведения	24
12. Накопление структурной ошибки	27
13. «Стоимость» денег	28
Выводы и рекомендации	31

ВВЕДЕНИЕ

Финансовая деятельность заведения состоит из блоков доходов и расходов по различным статьям бюджета. Её контроль прописан в должностной инструкции каждого учредителя. В этой книге я хочу сделать акцент на некоторых редко освещаемых понятиях экономики ресторана, а также посмотреть на все известные глобальные контрольные точки сегмента HoReCa под несколько другим углом.

Финансовая деятельность похожа на калейдоскоп* из различных понятий, терминов и определений:

- бюджетирование;
- планирование;
- прибыль;
- управленческий аудит Вашего заведения;
- накопление структурной ошибки;
- «стоимость» денег.

Вот небольшой список основных понятий, которые освещены в этой книге.

В западной научной и учебной литературе общих определений финансов обычно не дают, финансы трактуются довольно широко. Однако, вот одно из наиболее удачных определений:



Финансы (фр. *finances* – денежные средства) в российской научной и учебной литературе определяются как совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования централизованных и децентрализованных фондов денежных средств.

* **Калейдоскоп** – оптический прибор-игрушка, чаще всего в виде трубки. При поворачивании трубки вокруг продольной оси цветные элементы, находящиеся в освещённой полости за зеркалами, многократно отражаются и создают меняющиеся симметричные узоры.

Под корпоративными финансами подразумевают «надлежащее управление деньгами» или «искусство и науку управления деньгами».

1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Важнейшим понятием в области финансов является бюджет.

Бюджетирование, безусловно, самое известное понятие для любого уважающего себя бизнесмена. В этой книге не ставилась цель дать учебный материал, скорее наоборот: всячески избежать повторения известных всем и уже успевших поднадоесть прописных истин. Разве что это было необходимо для внесения ясности в терминологическую путаницу.

Вынужден констатировать, что во время моего аудита заведений не все рестораторы могут предоставить адекватную и понятную информацию по бюджетированию и планированию своей деятельности. Как правило, весь процесс на практике сводится к желаемой сумме по выручке и разбитым на большие блоки статьям расходов. Давайте рассмотрим *Табл. Н.1* «Примитивный бюджет».

Таблица Н.1 «Примитивный бюджет»

Доходы	
Выручка	1 000 000 руб.
Расходы	
Закупка продуктов	300 000 руб.
ФОТ	300 000 руб.
Аренда	200 000 руб.
Реклама	50 000 руб.
Прибыль	
	150 000 руб.

Я не сомневаюсь, что у человека, читающего сейчас эти строчки, бюджет имеет более полный вид.

2. СУТЬ БЮДЖЕТА

Акцентируем Ваше внимание на сути бюджета и бюджетирования и попробуем под другим углом взглянуть на процесс планирования и исполнения бюджета.



Бюджет – это план на определённый период в количественных (обычно денежных) показателях, составленный с целью эффективного достижения стратегических целей.

Бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов.

Понятие «бюджет» многих пугает. Воображение рисует перед собой какие-то большие таблицы с огромными цифрами, невероятные отчёты и много других сложных документов. На самом деле, всё очень просто.

Аксиома вербального общения заключается в том, что все слышат по-разному: кто-то слышит $1+1+1+1=4$, а для кого-то $2*2=4$, а более продвинутый математик утверждает, что $\sqrt{16}=4$ – единственно правильное! Всё выше сказанное означает, что люди с разным опытом по-разному воспринимают одно и то же понятие. Поэтому предлагаемый мною вариант бюджета – субъективная попытка объединить желание финансистов всё всегда усложнять и желание опытных учредителей всё упрощать.

Например, учредитель рассуждает так: вложил 1 млн., получил 1,1 млн.: моя рентабельность 10%. А достаточный ли это уровень рентабельности для данного вида деятельности? Пусть разбираются мои умные финансисты...

Так что не судите строго, я делюсь с Вами тем, что реально работает в моих проектах, а усложнять это или упрощать, каждый волен решать сам «...в силу своего понимания эффективных процессов управления...»

3. БЮДЖЕТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ

Рекомендуемый мною бюджет состоит из двух частей.

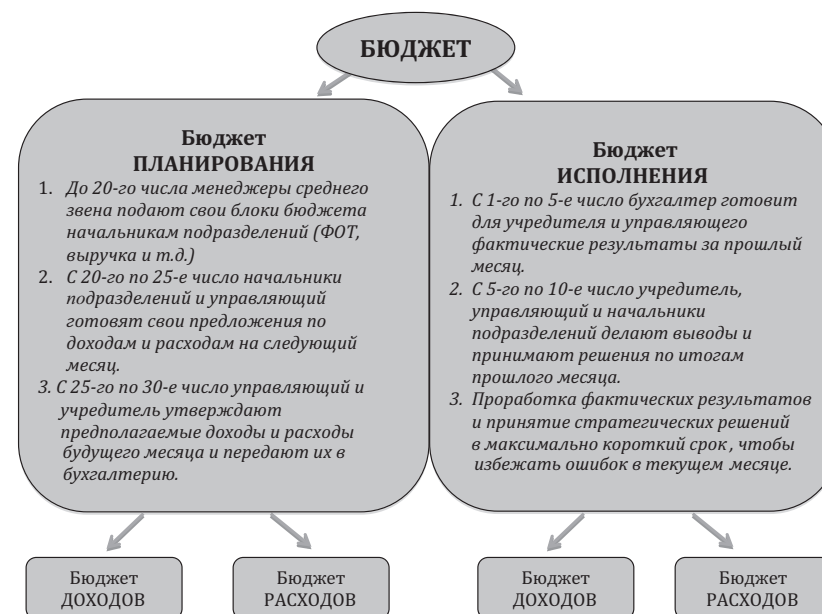
I часть – **Бюджет ПЛАНИРОВАНИЯ**

II часть – **Бюджет ИСПОЛНЕНИЯ**

Бюджеты ПЛАНИРОВАНИЯ и ИСПОЛНЕНИЯ в свою очередь делятся на расходную и доходную часть.

Схематично это может выглядеть так, как на Рис. Н.2.

Рисунок Н.2 «Бюджет»



4. БЮДЖЕТ ПЛАНИРОВАНИЯ

Для сегмента HoReCa рекомендую планировать бюджет минимум на квартал или на сезон.

4.1. Аргументы в пользу бюджета планирования

Ниже представлены основные аргументы, почему это так необходимо:

- каждый сезон требует спецпредложения в меню;
- спецпредложения требуют возможной закупки инвентаря, посуды или оборудования;
- сезон требует возможного набора дополнительных кадровых ресурсов;
- сезон требует подготовки определённых маркетинговых мероприятий и это тоже влечёт за собой расходы;
- перед сезоном неплохо сделать косметический ремонт либо банальную дефектовку* помещений и т. д.

Думаю, представленных выше аргументов более чем достаточно. Теперь перед нами возникли два вопроса.

1. Насколько подробно расписывать всё в бюджетах и планах работ?
2. Кто же должен участвовать в составлении этих документов?

Для ответа на первый вопрос давайте подробнее разберём Рис. Н.2 «Бюджет», представленный выше.

* Дефектовка – создание перечня мелких и крупных неисправностей по инвентарю, оборудованию и помещениям с целью их планового устранения. Обычно дефектовку передают главному инженеру. Главный инженер в каждом пункте обозначает даты устранения неисправностей в следующем месяце. Я рекомендую, чтобы каждое подразделение, начиная с линейного персонала (холодный цех, горячий цех, бар и т.д.) создавало свою дефектовку, которую проверяют начальник подразделения, а затем управляющий. Такой тройной контроль позволяет гораздо реже ловить «эффект замыленного глаза».

4.2. Сроки и алгоритм работы с бюджетом планирования

1. До 20-го числа текущего месяца менеджеры среднего звена (су-шефы, бармены, администраторы и т.д.) передают своим прямым начальникам (шеф-повару и управляющему) свои пожелания и предложения по представленным ниже пунктам бюджета на следующий месяц:

- планируемый доход подразделения;
- планируемый средний чек;
- ожидаемое количество гостей;
- необходимая сумма закупки по бару и кухне;
- сумма списания по кухне;
- результаты будущей инвентаризации;
- планируемая проходимость блюд;
- расходы на питание персонала;
- ожидаемый ФОТ и переработки по подразделениям;
- сумма, необходимая для закупки инвентаря, оборудования и посуды;
- дефектовка своих подразделений.

Мы перечислили только основные пункты. На Ваше усмотрение Вы можете делегировать подчинённым гораздо больше пунктов из бюджета доходов и расходов.

2. С 20-го по 25-е число начальники подразделений формируют свои части планируемого бюджета доходов и расходов и защищают их перед управляющим. Основные пункты указаны выше (см. п. 1).

3. С 25-го числа до начала следующего месяца управляющий консолидирует всю полученную информацию от начальников подразделений службы питания (кухня, бар и т.д.). К бюджету службы питания он добавляет прогнозы от других имеющихся служб, таких, как:

- отдел кадров;
- бухгалтерия;
- инженерная служба;
- служба охраны;
- прачечная;
- службы «ресепшн»;
- складская служба и т. д.

Управляющий защищает окончательный планируемый бюджет доходов и расходов перед учредителем. Затем он передаёт заверенные части бюджета всем имеющимся службам. Неодобрение учредителем какого-либо из пунктов бюджета может стать неприятным сюрпризом для начальников подразделений и менеджеров среднего звена в процессе работы с бюджетом в течение месяца. Поэтому я рекомендую управляющим обговаривать все хорошие и плохие новости с подчинёнными до начала месяца, попутно выработывая новую стратегию решения тех или иных задач. Удобнее это делать на коротких собраниях с представителями каждой из служб.

Управляющий знакомит начальников подразделений с утверждёнными бюджетами только **под роспись**. Подписанные оригиналы уходят на исполнение в бухгалтерию, а копии расходятся по подразделениям.

Бухгалтерия строго отслеживает все утвержденные суммы в бюджете планирования и не имеет право превышать их без **визы учредителя**. Рекомендую все изменения в бюджете планирования в течение месяца регламентировать **докладными записками и объяснительными**, которые сохраняются до начала работ с бюджетом исполнения.

5. БЮДЖЕТ ИСПОЛНЕНИЯ

В ночь с 31-го на 1-е число, «в полночь, с 12-м ударом часов...» наш бюджет планирования превращается – нет, не в тыкву – в бюджет исполнения. Как по мановению волшебной палочки феи-крёстной, наше заведение превращается в идеально функционирующий механизм, в котором каждый винтик знает своё место, потому что мы всё спланировали.

5.1. Алгоритм и сроки работы над бюджетом исполнения

1. С 1-го по 5-е число следующего за отчётным месяцем, начальники подразделений совместно с бухгалтерией и управляющим заносят получившиеся цифры пунктов бюджета планирования в колонки бюджета исполнения (см. *Табл. Н.3*). Бухгалтерия в течение одного-двух дней готовит окончательный бюджет исполнения с отклонениями от планируемых результатов. К отклонениям обязательно прикладываются объяснительные и докладные записки, комментарии самой бухгалтерии и управляющего. Предлагаю рассмотреть пример в *Табл. Н.3*

Таблица Н.3 «Пример бюджета»

Пункты БЮДЖЕТА	Бюджет ПЛАНИРОВАНИЯ	Бюджет ИСПОЛНЕНИЯ	Отклонение	Комментарии
Доходы:	1 млн.	1 млн.	0	План достигнут
- выручка (бар)	300 тыс.	250 тыс.	-50 тыс.	Сокращение количества гостей по причине изменения режима работы бара
- выручка (кухня)	500 тыс.	400 тыс.	-100 тыс.	Сокращение количества гостей по причине неактуальной кухни (на основании отзывов). Требуется новое меню.

- банкеты	200 тыс.	350 тыс.	+150 тыс.	<i>Результаты изменения работы с банкетами. Взяли нового банкетного менеджера</i>
Расходы:	650 тыс.	560 тыс.	-90 тыс.	
- закупка (кухня)	200 тыс.	130 тыс.	+70 тыс.	<i>Экономия за счёт продуктов</i>
- закупка (бар)	100 тыс.	70 тыс.	+30 тыс.	<i>Сокращение барной карты</i>
- ФОТ	300 тыс.	330 тыс.	-30 тыс.	<i>Премия банкетному менеджеру</i>
- реклама	50 тыс.	30 тыс.	+20 тыс.	<i>Экономия за счёт флаеров и промоутеров: нецелесообразно без нового меню.</i>
ПРИБЫЛЬ	+350 тыс.	+440 тыс.	+90 тыс.	



Представленная часть бюджета, естественно, не является полноценной и служит только для схематичного обозначения работы в одном документе с бюджетами планирования, бюджетами исполнения, отклонениями и комментариями.

2. С 5-го по 10-е число начальники подразделений вместе с управляющим принимают стратегические и кадровые решения по итогам предыдущего месяца. Подробно разбираются причины невыполнения пунктов бюджета планирования с конкретными выводами, отражёнными в соответствующих приказах и распоряжениях во избежание повторения подобного на следующий месяц.

Управляющий презентует учредителю выводы и решения по более рациональному планированию бюджета на следующий месяц.

3. Чем раньше Вы осознали ошибки, тем больше шансов, что Вы получите более высокую маржинальность в текущем периоде. Это очень важно.

5.2. Кто должен работать над бюджетом исполнения?

Мне бы хотелось подробнее остановиться на причинах задействования менеджеров среднего звена в вопросах бюджетирования и планирования. Многие опытные рестораторы могут привести ряд аргументов в пользу сохранения работ над бюджетами своей прерогативой вместе с топ-менеджерами заведения (учредитель, главный бухгалтер, управляющий и т. д.). Ниже приведены аргументы, которые я слышу чаще всего:

1. Мы работаем давно и «до рубля» знаем расходы и доходы, поэтому нет смысла привлекать некомпетентных людей.
2. У нас очень опытные управляющие, которые хорошо знают своё дело.
3. Зачем тратить так много времени на пустую болтовню и писанину?
4. Мы с главным бухгалтером и управляющим за один день всё планируем и разбираем.

Все перечисленные аргументы справедливы. Однако, я всегда за распределение полномочий, за то, чтобы максимальное количество работников нашего заведения несло ответственность не только за свой участок работы, а за всё предприятие в целом.

Например, наш шеф-повар просит на кухню модный сегодня «Sous vide» или оборудование для шоковой заморозки. Давайте вначале обязуем нашего шеф-повара ответить на несколько простых вопросов.

1. Причины необходимости приобретения оборудования?

Приемлемые ответы:

- современные требования рынка (через анализ рынка);
- рационализация технологического процесса, которая влечёт за собой сокращение затрат (электричество, ФОТ и т. д.);

➤ выход из строя существующего оборудования и т.д.

2. Срок окупаемости?

Окупаемость можно примерно просчитать в случае экономии на:

➤ проценте отходов при обработке продукции («Sous vide»);

➤ экономии на коммунальных платежах (электричество при покупке индукции);

➤ экономия на ФОТ и т.д.

3. Возможное сокращение ФОТ?



Помнится, с появлением пароконвектоматов на нашем рынке, основными аргументами их продажи было сокращение количества работников на кухне и одновременное ускорение технологического процесса. Поэтому многие рестораторы покупали «чудо-печь» в надежде сэкономить, но вот прошло 20 лет... а ФОТ и «ныне там»...

Иногда аргументом может являться даже просто создание более благоприятных условий труда.

Например: установка индукционных плит существенно улучшает микроклимат в горячем цеху. Это является важным аргументом в пользу работы в этом заведении для поваров горячего цеха.

Модные и современные девайсы также неотъемлемая часть привлечения в своё заведение отличных современных работников, которые хотят развиваться в ногу со временем. Если Ваша концепция подразумевает «быть в тренде», то без «Sous vide», шокера или индукции Вы сегодня не обойдётесь, несмотря на уровень зарплаты. У современного поколения немного другие ценности (см. «Теорию поколений X, Y, Z»).

В пользу привлечения менеджеров среднего звена к работе над бюджетами служит очень важный аргумент из «Достаточно Общей Теории Управления» (ДОТУ): «Всё

происходит наилучшим образом, сообразно реальной нравственности и этике всех участников процесса».

6. ЭКОНОМИКА – НЕ НАУКА, ЭКОНОМИКА – РЕЛИГИЯ

Валентин Катасонов, профессор кафедры экономики МГИМО и ведущий экономист страны, преподает на своих лекциях, что экономика – не наука, экономика – религия. Т.е. чем большее количество людей Вы задействуете в работе над той или иной статьёй бюджета (независимо от уровня их компетенции в данном вопросе), тем быстрее цифра начнет меняться в лучшую для Вас сторону, что прекрасно пересекается с верой и молитвой во всех религиозных конфессиях... Даже если наш работник не знает, как увеличить прибыль или сократить расходы, но просто думает об этом, желает позитивных изменений, то правильный ответ приходит в несколько раз быстрее, чем если бы об этом вопросе вообще не задумывался никто, кроме руководства...

Надеюсь, мне удалось убедить Вас использовать как можно больше светлых голов в работе над Вашим бюджетом планирования и исполнения. Хочу добавить, что визуализация (графическое выражение) основных статей доходов и расходов с привязкой ко времени всегда помогала мне проще и быстрее выходить из самых сложных экономических ситуаций.

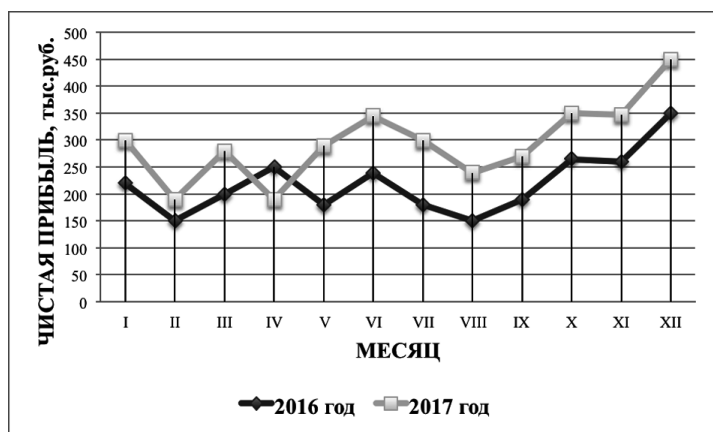
7. 25-Й КАДР В ЭКОНОМИКЕ РЕСТОРАНА

25-й кадр никто не отменял! Всем известно, что наше подсознание, используя периферическое зрение, работает всегда! Поэтому я рисовал на листах А2 графики по выручке,

чистой прибыли, ФОТ и т. д. Вешал их в своём кабинете на самом видном месте.

Я не могу передать Вам своё удовольствие, когда ежемесячно дорисовывал на графике «Прибыль» чёрточку выше, чем в предыдущем периоде, и ещё выше, чем в прошлом году! Как выглядела чистая прибыль на практике, можно наблюдать на Рис. Н.4.

Рисунок Н.4 «Чистая прибыль за 2016–2017 гг»



Я гордился достижениями и предвкушал большой бонус. Т.к. мне всегда была доступна наглядная информация о неудовлетворительных цифрах, то мозг постоянно искал варианты выхода из сложившейся ситуации. Такие же графики были помещены в кабинетах начальников подразделений. Вскоре на собраниях я начал слышать гораздо больше перспективных идей и рациональных предложений. Всё это чистая правда! «Визуализация – это первое средство принятия и усвоения новой информации» – Елена Кисель, руководитель проектов госкорпорации «Росатом», выводы делайте сами...

По ссылке www.успехресторана.рф/книги/ Вы сможете скачать простой, удобный и максимально полный вариант

бюджета с графиками и диаграммами, который максимально удовлетворяет бухгалтерию и учредителей. Вы сможете использовать его для себя сразу после скачивания и предварительной адаптации. В случае возникновения вопросов при работе с материалами пишите на почту: Elizarov77@gmail.com

8. ПЛАНЫ РАБОТ

Планы работ на следующий месяц ведутся по аналогичному с бюджетом алгоритму. Даты подачи планов работ и их исполнение полностью совпадают с бюджетными. Схематично это показано на Рис. Н.5.

Рисунок Н.5 «Планы работ»



8.1. Важность планирования работ

1. В главе «Бюджет исполнения» было приведено достаточно аргументов в пользу того, чтобы наш персонал максимально участвовал в жизни заведения. Планы работ позволяют учредителям, начальникам подразделений и их заместителям:

- контролировать эффективность развития;
- заранее продумывать дополнительные мероприятия;
- защищать бюджеты дополнительных мероприятий;
- постоянно работать над повышением качества оказываемых услуг;
- планировать тренинги, лекции и другие обучающие программы;
- правильно обучать персонал по системе наставничества;
- увеличивать прибыль;
- сокращать расходы;
- не забывать о праздниках и других мероприятиях;
- планировать ремонтные работы;
- работать с дефектовками;
- планировать сокращение либо набор необходимого количества персонала;
- планировать сезонные спецпредложения;
- планировать локальные и глобальные изменения в меню;
- организовать своевременный заказ необходимого оборудования, инвентаря и посуды;
- организовать пошив формы для персонала, а также скатертей, штор и т.д.;
- своевременно начать работы по анализу рынка при решении различных задач и т. д.

До 20-го числа текущего месяца наши менеджеры среднего звена, а также начальники подразделений обязаны

продумать все планируемые действия и мероприятия на следующий месяц. Описать их в письменном виде (желательно как в Табл. Н.6) с указанием причины необходимости мероприятия. Указать затраты и экономический либо стратегический эффект от запланированного мероприятия. Для составления планов работ можно использовать пункты, указанные выше. Главное – чтобы все начальники подразделений, а также их заместители обязательно продумали себе план работ на следующий месяц. Помните, что основная доля конфликтов и воровства приходится на время безделья нашего персонала...Постоянное совершенствование всего коллектива – это залог успешного развития Вашего бизнеса! Пример рассмотрим в Табл. Н.6.



Мне хотелось бы подробнее заострить Ваше внимание на вопросе окупаемости различных тематических мероприятий. Даже если наше тематическое мероприятие «сработало в ноль», мы получили бесплатную рекламу на этапе приглашения гостей и во время проведения мероприятия. Мы запустили волну «сарафанного радио» через мессенджеры и соцсети. Мы заставили большую часть наших гостей обсуждать прошедшее мероприятие минимум несколько дней. И всё это бесплатно! Согласитесь, мечта любого учредителя – бесплатная адресная массовая реклама.

2. С 20-го по 25-е число текущего месяца начальники подразделений защищают перед управляющим планы работ на следующий месяц. Управляющий раздаёт начальникам подразделений и активным работникам все необходимые задачи, связанные с созданием Табл. Н.6 (анализ рынка, создание спецпредложений по меню, поиск необходимой информации в интернете и т. д.). Управляющий создаёт при помощи бухгалтерии необходимые бюджеты и проводит

Таблица Н.6 «Пример плана работ»

Название мероприятия	Причины необходимости	Что необходимо для организации мероприятия	Эффективность	Комментарии
Тематический вечер «Подмосковные вечера» 15.08.2017	Тематический вечер подогреет интерес гостей к обновлённой барной карте, а также к осеннему спецпредложению шеф-повара. Расходы на организацию мероприятия делим с партнёрами, которые организуют развлекательную программу. Основные элементы: дефиле свадебных платьев, презентация золотых украшений, дегустация нового сорта виски, ведущий, викторины с призами и подарками, запуск с партнёрами совместной программы лояльности для гостей.	Бюджет 60 тыс. руб. (бюджет мероприятия прилагается отдельно). Его мы делим между ювелирным и свадебным салонами в равных долях. Дополнительно ювелирный салон оплачивает ведущего, а свадебный салон оплачивает модели для дефиле. Программа мероприятия должна быть представлена ведущим за две недели до мероприятия. Нам придётся вызвать в день презентации дополнительно трёх официантов и двух поваров. Ожидается полная посадка. За три недели до мероприятия мы печатаем и рассылаем их с курьером по нашей и партнёрской базам гостей. За неделю проводим подтверждающие звонки с нашими гостями.	Планируется полная посадка и увеличение продаж по обновлённой барной карте. Окупаемость затрат на мероприятие планируется 100%. Затраты: 30 тыс. руб.; планируемая выручка: 150 тыс. руб. Прибыль от данного мероприятия планируется не менее 40 тыс. руб. при условии полной посадки и выдерживании нашего обычного среднего чека – 1500 руб. Мероприятие призвано увеличить посещаемость заведения и подогреть интерес к спецпредложениям.	Учредитель: одобряю (РОСПИСЬ) Управляющий: собрание с начальниками подразделений по мероприятию проведено (РОСПИСЬ) Шеф-повар: ознакомлен (РОСПИСЬ) Бухгалтер-калькулятор: ознакомлен (РОСПИСЬ) Администратор: ознакомлен (РОСПИСЬ) и т. д.

предварительные встречи с нужными партнёрами. Предполагает возможные выгоды и убытки, а также лучшие и худшие сценарии при проведении мероприятий.

3. С 25-го по 30-е число текущего месяца управляющий утверждает планы работ на следующий месяц у учредителя. Планы работ должны быть максимально подробными с приложенными отдельно бюджетами на каждое мероприятие и с указанным эффектом. Учредитель утверждает все предлагаемые планы и передаёт их в бухгалтерию (Табл. Н.6). Этот процесс можно объединить с бюджетом планирования.

8.2. Исполнение планов работ

Исполнение планов работ за прошлый месяц я рекомендую не отделять от бюджета исполнения. Соответственно:

1. Бухгалтерия подаёт все цифры затрат и доходов управляющему до 5-го числа следующего за отчётным месяца.

2. Управляющий:

- проводит собрание со всеми участниками проведенных мероприятий;

- озвучивает им экономический эффект;

- всячески поощряет достигнутые результаты и премирует лучших;

- разбирает причины, по которым результат не был достигнут;

- обязательно указывает выводы на будущее в письменном виде.

3. Управляющий презентует учредителю результаты проведенных мероприятий с выводами и рекомендациями.

4. Учредитель может премировать активных работников либо подписать демотивации на «аутсайдеров».

5. Утверждённые учредителем выводы и решения, по проведённым мероприятиям, направляются в работу.

Исполнение планов работ важно закончить как можно раньше наряду с бюджетом исполнения. Причины те же: избежать ошибок и ненужных затрат в следующем месяце.

9. ПОРЯДОК В БЮДЖЕТАХ – УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС

*Храни порядок,
и порядок сохранит тебя.*

Гай Юлий Цезарь

Надеюсь, что данная информация поможет систематизировать работу всех Ваших подразделений. Вы удивитесь, насколько Вы будете лучше спать! Насколько Вам будет проще понимать причины высоких взлётов и обидных падений при развитии Вашего бизнеса! Т.к. в процессе работы над бюджетами и планами работ будет задействовано большое количество участников, все вопросы будут решаться гораздо эффективнее, и КПД работников увеличится, а частые собрания помогут сплотить коллектив вокруг единой цели – РАЗВИТИЯ ВАШЕГО ЗАВЕДЕНИЯ НА БЛАГО ГОСТЕЙ, РАБОТНИКОВ И ВАС!

Порядок в Ваших бюджетах доходов и бюджетах расходов, порядок в Ваших планах работ – это порядок в Вашей голове! Это спокойная совесть! Это спокойная душа! Это минимум конфликтов с кем бы то ни было!

10. ПРИБЫЛЬ

*«Счастье – это не только когда тебя понимают,
но и когда ты занимаешься любимым делом и
получаешь за это хорошие деньги!»*

Прибыль – безусловно, основная и самая главная цель, ради которой все мы занимаемся любимым делом. Безусловно, счастье наших гостей на первом месте в списке целей настоящего ресторатора, однако вторым пунктом всё же идёт получение прибыли.

Брайан Трейси сказал: «Основная цель любой деятельности – это достижение мира в душе». Эта простая мысль, по моему мнению, является ключевой в жизни каждого человека! У кого-то «мир в душе» от того, что он имеет 1 млн. или 1 млрд. на личном счёте. У кого-то «мир в душе» от того, что его гости счастливы. У кого-то «мир» – это семья. У кого-то – это соблюдение норм прибыли, которые он запланировал и достиг. Каждому своё...

Переходим непосредственно к чистой прибыли. Наверное, это одна из самых коротких глав книги, потому что о прибыли было сказано так много, что мне тем больше хочется сказать Вам так мало. Первое, что я хочу Вам посоветовать – **включайте свою прибыль в расходную часть бюджета.**



Давайте обратимся к статистике. Маржинальность ресторанного бизнеса на территории Российской Федерации колеблется от 15–18% до 25–26%. Если учитывать амортизацию, инфляцию и все остальные долгосрочные расходы, включая косметический ремонт в течение всей «жизни» заведения, то средняя рентабельность составляет 22% «на круг». Хотя некоторые концепции, например кулинария и фаст-фуд, подразумевают рентабельность до 40% (в теории).

Исходя из выше сказанного, я Вам рекомендую в бюджет расходов добавить статью «ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ», которая составляет 15%, а в идеале 22% от выручки заведения.

Я часто сталкиваюсь с **«благотворительными»** заведениями. В таких местах на мой вопрос о норме рентабельности заведения я слышу от учредителя следующий ответ: «Ну, иногда что-то получаю, но чаще работаю в ноль». Мне всегда очень грустно слышать подобные ответы. Это, как правило, хорошие заведения, в которых хороший сервис и кухня, вовремя выплачивается заработная плата, нет задолженности перед поставщиками, есть премии, отпуска и больничные. И только бедный учредитель (если он не имеет альтернативного источника дохода) вынужден перебиваться крошками со стола «сытого и холеного» персонала.

Конечно, я немного утрирую, но только для того, чтобы ярче обрисовать ситуацию, которая, возможно, наблюдается и в Вашем заведении в той или иной степени.

Любой бизнес имеет свою норму рентабельности. Если Ваше заведение неприбыльно, не спешите работать по принципу эстонского сапёра – попробовать так, попробовать этак, что-то сменить, послушать чьего-то совета, кого-то уволить... Помните: сапер ошибается один раз!

А Вы когда-нибудь считали, в какую сумму Вам обходятся такие ошибки? Такие смелые эксперименты с взятием на работу «не Вашего» шеф-повара либо управляющего и т.д. А сколько мы теряем, давая согласие на принятие некомпетентных и даже вредных управленческих решений?

11. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ ВАШЕГО ЗАВЕДЕНИЯ

Если вы хотите, чтобы все подразделения Вашего бизнеса работали хорошо и слажено и у бизнеса была желаемая норма прибыли, Вы должны **научиться всему сами**.



Многие опытные бизнесмены говорят следующее: «Я занимался очень многими направлениями в бизнесе, но доход мне приносило и приносит только то направление, где я знаю всё до мелочей, все нюансы и особенности. Только когда я сам знаю все этапы производства, я могу понять причины ошибок и исправить их, а не слушать советы «умного» наёмного персонала. Также я могу нанять действительно хороших специалистов. Потому что на собеседовании и в процессе работы не ведусь на мишуру красивых резюме и умных фраз. Знаю, что спросить и куда смотреть...»

Вывод из выше представленной ремарки следующий: «Учиться! Учиться! И ещё учиться!» Станьте профессионалом на всех этапах работы, посещайте тренинги и лекции, читайте книги и статьи, становитесь на кухню с Вашим шеф-поваром и на бар с Вашим барменом... Я знаю многих успешных рестораторов, которые пришли из другого бизнеса, но прежде чем открыть своё заведение наступили на горло своей гордыне и несколько месяцев поработали у конкурентов.

Ещё рекомендую: делайте постоянный срез Вашего бизнеса (я советую раз в год) с помощью управленческого аудита.

Поверьте: хороший управленческий аудит с конкретными рекомендациями обойдётся дешевле «действий эстонского сапера» и будет эффективен. Если Вы не уверены в своих действиях, доверьте дело профессионалам. Научитесь работать у них, станьте профи сами и экономьте деньги. На сегодняшний день, на рынке их пока не очень много, но они уже появились: люди, которые «зрят в корень», которым платят большие деньги за то, чтобы они с точностью снайпера находили причины ошибок и давали конкретное руководство к действиям. Не надо бояться термина «управленческий аудит».



Управленческий аудит действующего ресторана – процесс изучения текущего состояния компании и выявления финансовых нарушений, а также факторов, снижающих рентабельность. Разработка на основании полученных данных комплекса мер, обеспечивающих максимально эффективную организацию деятельности ресторана и максимально высокое качество оказания услуг.

Во время управленческого аудита ресторана мною обычно проводится оценка и анализ следующих показателей:

- финансовый план;
- работа подразделений по методу «тайный гость»;
- перечень полного документооборота в подразделениях, сроки и формы отчётов и т.д.
- бюджеты – исполнение, ведение, контроль (кто отвечает за какой этап и алгоритм действий при принятии изменений)
- планы работ и их исполнение;
- оценка соблюдения норм СЕС и ХАССП на производстве;
- оценка работы с потерями и инвентаризациями;
- работа с меню: ценообразование, дизайн, наполнение;
- маркетинговая стратегия и меры по увеличению среднего чека;
- SWOT-анализ заведения;
- оценка методов мотивации и систем увеличения продаж;
- анализ работы с поставщиками и борьба с откатами;
- анализ закупочных цен по основным группам товара и объёма продукции;
- кост коэффициент на продукцию (по группам и общий);
- основные жалобы клиентов и обратная связь с заказчиком;

- список Ваших претензий к работе на местах и пожелания по развитию;
- собеседование с начальниками подразделений и анкетирование персонала на предмет удовлетворённости работой;
- ФОТ, штатное расписание, фактическое штатное расписание с приложением регламентов и должностных инструкций;
- порядок приёма на работу, введение в должность, наставничество, аттестации и т.д.;
- антикризисные меры.

По итогам аудита, как показывает опыт, владельцу ресторана становится понятно, где и на чём он теряет деньги. Как этого избежать в дальнейшем или как минимизировать затратную часть?

12. НАКОПЛЕНИЕ СТРУКТУРНОЙ ОШИБКИ

Успешные компании, которые на рынке много лет, потому и успешны, что не доверяют даже собственному успеху. Они приглашают специалистов со стороны не только чтобы найти возможные ошибки, но и нивелировать **накопление структурной ошибки** (термин из ДОТУ).



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

Накопление структурной ошибки происходит в том числе из-за нарушения управленческого подхода через призму реальной нравственности и этики всех участников управленческого процесса. Структурная ошибка становится очевидной только когда в системе наступают сначала многочисленные не связанные друг с другом сбои, а потом это как снежный ком перерастает в общий системный кризис. Причины этого кризиса чаще всего непонятны многим управленцам, и они начинают «тушить огонь бензином». Чтобы этого не произошло и нужны профессиональные аудиторы, которые способны «увидеть слона целиком», то есть оценить ситуацию глобально, со стороны. Аудиторы могут предотвратить либо существенно уменьшить накопление структурной ошибки.

Про любовь

Вы хотите иметь не игрушку, а доходный успешный бизнес? Бизнес, который приносит удовольствие? Прежде всего, этот бизнес надо любить! Любить безвозмездно, всей душой, не требуя ничего взамен. Как дети любят – не за что-то, а просто так (не переживайте – это тоже про прибыль). Моя мысль очень проста: только тот бизнес, который ты любишь и к которому относишься с душой, может принести по-настоящему прибыльные «плоды».

13. «СТОИМОСТЬ» ДЕНЕГ

В этой главе я хотел бы рассмотреть и понятие «стоимости» денег.



«Стоимость» денег – этот экономический термин используется в финансовых кругах. Простыми словами, он означает, сколько денег нужно вложить, чтобы заработать нужную Вам сумму.



Отсюда же термин «дешёвые» и «дорогие» деньги. Если для того, чтобы заработать 1 руб. Вы тратите 90 коп., то Ваша рентабельность 10%. Для HoReCa это очень «дорогие» деньги, а для какого-нибудь крупного металлургического производства это невероятная, баснословная прибыль.

Т.к. мы выяснили, что рентабельность HoReCa в районе 22% (и это чистая прибыль, а грязная, соответственно, 30% и более). Отсюда следует, что реальная «стоимость» денег при грубых подсчётах не должна превышать 70 коп. за 1 руб. выручки. Тогда наш любимый КОСТ (себестоимость) должен всегда превышать 200% или 3. Т.е. с каждого заработанного нами рубля 30 коп. должно идти на себестоимость продукции, 30 коп. на ФОТ, а оставшиеся 40 коп. – это налоги и наша прибыль. Это еще один аргумент, почему я рекомендую закладывать прибыль в расходы и по возможности уменьшать «стоимость» денег. Кстати, именно необходимость больших, чем у конкурентов, физических, моральных и материальных затрат играет с некоторыми рестораторами злую шутку.



К примеру, в городе есть популярная кофейня «А», которая имеет хорошую локацию. В часы «пик» очередь стоит даже на улице. Другой ресторатор хочет повторить успешный опыт конкурента и занимается плагиатом: открывает точную копию заведения «А». Чтобы минимизировать риски, наш ресторатор даже открывает свою кофейню «Б» недалеко от заведения «А». Он идёт дальше – переманивает из заведения «А» сотрудников. Однако локация у нового заведения «Б» немного хуже, и концентрация потенциальных для данной концепции клиентов в этом месте существенно ниже. Процент лояльных клиентов для каждой локации просчитать очень сложно, практически невозможно. Можно лишь с большой долей вероятности предположить процент концентрации лояльных клиентов по косвенным признакам. Например:

кофейню хорошо открывать рядом с бизнес-центром, а предприятие концепции «фастфуд» – на вокзале.

Так вот, переманенный ресторатором персонал начинает работать в кофейне «Б» по знакомой и успешной схеме заведения «А». Не всегда учитывая, что в заведении «Б» для достижения результата «А» необходимо дополнительно сделать следующее:

- активно развивать формат *Take Away и Delivery*;
- добавить побольше сэндвичей и бизнес-ланчи;
- нанять профессиональных промоутеров;
- проводить тематические вечера и т.д.

И всё это необходимо делать только для того, чтобы получать такую же выручку, как успешное заведение за углом, а значит, прибыль будет существенно ниже или вообще отрицательной, т.к. её «съедят» дополнительные меры привлечения гостей. Согласитесь, обидно. А многим даже просто непонятно: зачем прикладывать столько усилий? Наверно, проще сменить управляющего, который советует столько «ненужных» вещей для получения такой низкой рентабельности. Ведь конкурент ничего такого не делает. Находится в 100 м от нас и зарабатывает те же деньги...

Я много раз наблюдал подобные печальные ситуации, и всякий раз заканчивалось тем, что хозяин начинал искать причины в персонале, меню, обслуживании, но только не в себе. Напряжение передавалось работникам – работники создавали атмосферу – атмосферу чувствовали гости и не хотели посещать такое заведение. Как результат, закрытие и полное непонимание: ПОЧЕМУ? «Ведь я же всё сделал правильно. Я всё делал, как конкурент...»

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Приведённые в этой книге цифры и написанные примеры служат для того, чтобы читатель задумался над фундаментальными понятиями финансов и ответил для себя на ряд вопросов.

1. Как навести порядок при использовании оборотных денежных средств в течение месяца.
2. Необходимость планов работ.
3. Важность бюджета планирования и пользу бюджета исполнения.
4. Как правильно распределять полномочия и контролировать полученные результаты.
5. Делать правильные выводы и извлекать из них урок.
6. Прибыль заведения необходимо закладывать в расходную часть бюджета в размере 15–22% (если в данный момент это невозможно, Вам срочно необходим аудитор).
7. Аудит нужно проводить минимум 1 раз в год, даже если у вас всё хорошо.
8. Нужно постоянно совершенствоваться, посещать курсы, тренинги и семинары. Старайтесь осуществить на практике все услышанные в процессе обучения хорошие мысли и применить полученные знания. Стимулируйте к совершенствованию Ваш персонал. Это как раз про «реальную нравственность и этику всех участников процесса».
9. Не терпите и не держите в команде безынициативных людей с потухшими глазами.
10. Занимайтесь только тем бизнесом, который Вы знаете досконально: только он принесёт Вам прибыль и «мир в душе».
11. Накопление структурной ошибки в бизнесе напоминает начальную стадию развития рака – тихо и незаметно, а потому уже поздно.

12. Копируя чью-либо концепцию (покупая франшизу), необходимо быть внимательным к локации и адаптировать концепцию под конкретное место. Именно поэтому я против франшизы: она существенно сокращает шансы быть успешным в данном месте и в данное время. Франшиза – это бизнес выгодный только для того, кто её продаёт.

13. Пользуйтесь услугами профессионалов при оценке «стоимости» денег Вашего будущего бизнеса.

14. При открытии бизнеса имейте хотя бы бизнес-проект со всеми подсчётами и планами, а также сроком выхода на точку безубыточности. Если при наступлении запланированного срока Вы не достигли желаемого результата, то необходимо иметь смелость для принятия не самых популярных решений до наступления кризиса.

15. Никогда не копируйте все действия конкурентов: то, что работало у них, необязательно работает у Вас.

16. Не ленитесь постоянно исследовать рынок на предмет дополнительных альтернативных доходов (Take Away, Delivery и т.д.)