

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>От автора</b> .....	5
<b>Принципы анализа и контроля</b> .....	7
<b>Товарооборот</b> .....	11
<b>Увеличение количества чеков за счет дополнительных продаж</b> ..	42
<b>Дополнительные услуги</b> .....	51
<b>Влияние персонала на выручку и расходы</b> .....	57
<b>Персонал</b> .....	64
<b>Обучение</b> .....	130
<b>Контроль работы ресторана</b> .....	222
<b>Контроль и управление расходами</b> .....	257
<b>Фудкост – как за него бороться</b> .....	265
<b>Атмосфера</b> .....	276
<b>Практический маркетинг</b> .....	283
<b>Бренд-аудит</b> .....	306
<b>Алгоритм подготовки и ведения карты</b>	
торговой территории .....	310
<b>Анализ окупаемости рекламных вложений</b> .....	313
<b>Программы лояльности</b> .....	317

## ОТ АВТОРА

«Ресторан: работа над ошибками» — книга названа именно так не случайно. Путь в ресторанном бизнесе долгий и тернист, и я на личном опыте убедилась, что каждый день, двигаясь вперед, приобретая опыт и набивая шишки, меняешь представление о многих вещах. То, что в начале карьеры казалось очевидным, со временем приобретает новое обличье. Жизнь сталкивает тебя с разными людьми, ты попадаешь в сложные ситуации, занимаешься само-развитием и в итоге понимаешь, что в ресторанном деле практически нет аксиом, а есть лишь бесконечное множество теорем, которые приходится доказывать ежедневно, причем способы доказательства постоянно меняются.

Благодаря техническому прогрессу то, что раньше было завязано на людей — пресловутый человеческий фактор, — теперь можно легко автоматизировать. То, что еще совсем недавно приходилось долго и трудоемко считать и анализировать, сейчас удается сделать за короткое время и при этом не нужно действовать вслепую — методом проб и ошибок. На мой взгляд, пришла пора систематизировать знания и опыт, накопившиеся с годами.

В принципе, вся работа ресторана сводится к простой и понятной схеме: необходимо придумать, как завлечь к себе максимальное количество гостей и сделать их своими приверженцами, то есть перевести в разряд постоянных. Для этого надо потратить минимальные средства, — а иначе в чем же выгода? — но экономия должна быть в разумных пределах, чтобы гость остался доволен кухней и сервисом, интерьером и атмосферой. Наградой станет прибыль, которая позволит безопасно жить, развиваться, запускать новые проекты.

Увы, зачастую совместить все эти условия не удается, и в реальной жизни все идет не совсем по плану. Я бы сравнила ресторан с колесом, где сегменты, на которые его делят спицы, — это показатели вашей деятельности. Если хоть одна спица погнута, колесо нормально катиться не будет. Чтобы понять, где вы недо-

работали или вовсе направились по неверному пути, необходимо анализировать все процессы, происходящие в ресторане. Даже если кажется, что все идет хорошо, когда вы обнаружите ошибку, радужная картина сразу изменится.

Надеюсь, эта книга поможет вам проанализировать все сегменты работы вашего ресторана и найти ту самую «гнутую спицу».

## ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА И КОНТРОЛЯ

Раз уж вы начали читать эту книгу, значит, видите, что у вас в ресторане не все идет гладко, хотели бы исправить существующие ошибки и не совершать их в дальнейшем.

Для того чтобы понять, где система дает сбой, или вовсе не допустить его, необходимы три глобальных показателя:

АНАЛИЗ  
СООТВЕТСТВИЕ  
РЕАЛИЗАЦИЯ

Давайте разберем их подробно.

### Анализ

Прежде чем сделать объективные выводы о своей деятельности, нужно ее проанализировать — не поверхностно, а глубоко и тщательно. Поскольку наша работа — ресторанный бизнес, вся аналитика будет в первую очередь так или иначе связана **с гостем**:

- количество гостей;
- средний чек гостя;
- профиль гостя существующего и того, которого вы хотели бы видеть;
- атмосфера — насколько она нравится гостям;
- количество посадочных мест для гостей;
- акции и специальные предложения — на какого гостя они направлены, интересны ли они ему, оправдают ли его ожидания и т.д.;
- меню — востребовано ли оно гостем, все ли блюда хорошо продаются;
- ценообразование — корректно ли проставлены цены, как ваша целевая аудитория их воспринимает, какие цены у конкурентов, к которым ходят ваши потенциальные гости, какова ваша прибыль при таких ценах и т.д.;

- позиционирование — как ваш ресторан воспринимают гости, с каким форматом и какой кухней вас ассоциируют.

Другой важный показатель анализа — **оценка текущих показателей** внутри и вне ресторана.

Необходимо проанализировать текущую ситуацию внутри заведения, выявить все его потенциально слабые места. Нельзя обходить стороной ни один показатель, даже если вам кажется, что с ним все хорошо, — поверьте, иногда случается обман зрения.

Далее следует провести анализ внешних факторов, которые могут влиять на деятельность ресторана: ситуации на рынке, в городе, стране, в политике, законах и т.д.

Если вы пока не запустили проект, а только планируете, начать нужно именно с этого!

### **Соответствие**

Чем вы уже пользуетесь? Своим накопленным опытом или чужими мыслями? Возможно, для того чтобы исправить ситуацию, вам понадобится воплотить в жизнь новую идею или спросить совета у профессионалов.

Оцените, насколько ваши **ресурсы** соответствуют задаче, которая перед вами стоит: не здесь ли кроется основное препятствие? Ресурсы — это далеко не только материальная база, но и достаточное количество людей, уровень их подготовки, возможность найти опытных профессионалов.

Посмотрите на соответствие **каналов коммуникаций**, которыми вы пользовались и не достигли успеха (или достигли, но не в той мере, в какой хотели). Если вы точно знаете, что они работают отлично, значит, в дальнейшем, когда вы устраниете другие ошибки, сможете использовать именно их. Но вдруг у вас пока нет таких каналов? Тогда их нужно срочно подобрать! Ведь если вы не сможете рассказать миру о своей идее, как люди о ней узнают? Определяясь с каналами коммуникаций, выясните, сколько

гостей они способны привлечь, и посмотрите, устроит ли вас эта цифра.

В действующем ресторане необходимо проверить, насколько точно было сделано **экономическое обоснование**, и выявить, где ваши ожидания не оправдались. Это поможет исправить ошибки и избежать их в следующих проектах. Новую идею нельзя внедрять, если вы не уверены, что она экономически оправдана.

### **Реализация**

Только после того, как вся подготовительная часть проанализирована, можно приступать к реализации проекта. И наоборот. Начинать искать ошибки с момента внедрения нельзя категорически.

Первый важный момент на стадии реализации — **обучение**. Правильно ли вы учили своих сотрудников и тому ли, что вам было нужно? Достаточно ли времени отводилось на обучение? Как были подготовлены материалы? Насколько профессиональны тренеры?

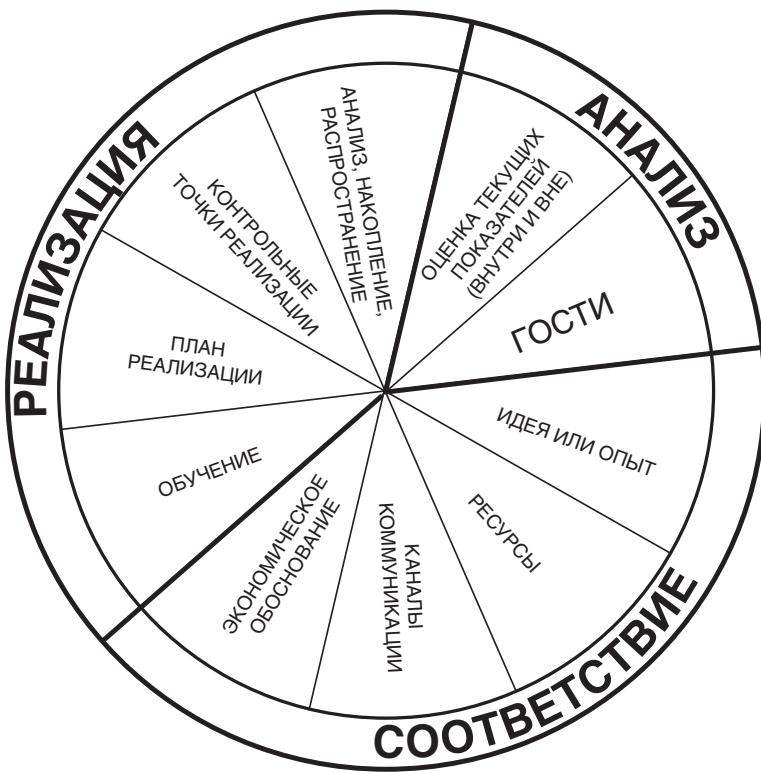
При запуске нового проекта эти вопросы нужно продумать заранее.

**План** — основа основ. Если он составлен не слишком подробно, в нем стоят нереальные сроки и т.д., вы абсолютно точно упустите отдельные важные моменты, которые позже дадут о себе знать.

**Точки контроля** — вопрос, упускаемый многими рестораторами. Если вы не контролируете исполнение ваших планов в течение всего процесса, то к его завершению получите совершенно не тот результат, которого ожидали. Точки контроля — показательные, а не формальные — обязательно должны стоять на каждом этапе внедрения. **Они позволяют исправить ошибки еще в процессе внедрения, может быть, даже вернуться немного назад, но в итоге получить именно то, что вы задумали.**

После того как внедрение произошло и запустились текущие рабочие процессы, следует начать **анализировать** то, что получилось. Все ли вас устраивает? Хотите ли вы улучшить результаты?

Может быть, стоит организовать что-то еще для увеличения прибыли? Допустим, открыть не один, а сеть ресторанов, добавить летнюю веранду или увеличить время работы? Наше колесо продолжает крутиться, позволяя правильно создавать, просчитывать и внедрять новые идеи.



## ТОВАРООБОРОТ

Выручка в ресторане — один из главных показателей для любого инвестора и руководителя. Ни для кого не секрет, что на выручку влияют всего несколько показателей:

- средний чек на стол; — количество посадочных мест;
- средний чек на гостя; — оборачиваемость стола;
- количество столов; — оборачиваемость посадочного места.

Оборачиваемость стола = количество чеков/количество столов.

Оборачиваемость посадочного места = количество гостей/количество посадочных мест в ресторане.

Формулы товарооборота:

ТО = средний чек на стол × количество столов.

ТО = средний чек на гостя × количество гостей.

ТО = средний чек на стол × количество чеков/оборачиваемость стола.

ТО = средний чек на гостя × количество чеков/оборачиваемость посадочного места.

Вы можете влиять на все эти показатели. Если не устраивают результаты товарооборота, необходимо проанализировать его составляющие и отыскать место провала. В первую очередь лучше исправлять тот показатель, где вы можете улучшить ситуацию максимально быстро, параллельно составляя план корректировки других.

Средний чек на стол, с одной стороны, наиболее точный показатель, поскольку количество гостей официантами зачастую «бьется» неправильно, с другой — на него влияет множество факторов. Чтобы провести корректный анализ, необходимо разбить его на составляющие.

На показатель среднего чека ресторана влияют:

- продажи по доставке;
- программы лояльности;
- продажи навынос;
- завтраки;
- банкеты;
- ночные продажи;
- скидки и купоны;
- картина продаж;
- специальные предложения (комбо, ланч и т.д.).

Для того чтобы эффективно работать со средним чеком для увеличения товарооборота, нужно понять, на что влияют официанты, а где необходимо участие руководства ресторана, и в зависимости от этого ставить цели.

Давайте сделаем пошаговый анализ:

1. Посчитайте общий средний чек.
2. Посчитайте средний чек без учета суммы по доставке. Обычно этот показатель увеличивает средний чек. Если сумма среднего чека стала больше после того, как вы выделили доставку, это означает, что вам необходимо работать в данном направлении. (Более подробно мы разберем тему в главе, посвященной дополнительным услугам.)
3. Если у вас большие продажи навынос, их сумму также нужно выделить и вычесть из общего товарооборота. Чтобы упростить анализ, лучше завести карту для продаж навынос. С этой картой каждый день будет работать дежурный официант или бармен; иногда ее отдают в ведение хостес.
4. Уберите из товарооборота суммы по банкетам. Для корректного показателя по среднему чеку банкеты, которые гости бронируют заранее, лучше «бить» на отдельные банкетные карты. Если у вас персонал получает процент от выручки, тогда, конечно, сделать это окажется сложно. В таком случае у каждого официанта должны быть две карты — основная и банкетная. Это немного увеличит время расчета зарплаты, зато даст вам возможность увидеть реальные показатели работы каждого сотрудника.
5. Если за анализируемый период у вас были специальные скидки или вы работали с купонаторами и это действительно су-

щественно повлияло на выручку, следует учесть и эту сумму. То есть вы должны добавить к вашей выручке сумму скидки, чтобы увидеть, каким средний чек мог бы быть в случае ее отсутствия. Например, если очищенный товарооборот за месяц определился в пять миллионов рублей, сумма скидки составила двести тысяч рублей, а количество чеков было четыре тысячи, то мы производим следующую операцию:

$$5\,000\,000 : 4\,000 = 1250 \text{ рублей},$$

добавляем сумму скидки и выясняем, что средний чек составит

$$5\,200\,000 : 4\,000 = 1300 \text{ рублей}.$$

Для чего это нужно? Допустим, у официанта падает средний чек. Следует выяснить — он стал хуже продавать или все дело в скидке?

6. Если у вас внедрены программы лояльности и гости имеют постоянные дисконтные или накопительные карты, в этом случае тоже можно добавить сумму скидки. Хотя, на мой взгляд, не стоит — это ведь ваши постоянные гости, они пользуются картами из месяца в месяц и останавливаются не собираются, поэтому, анализируя падение и взлет среднего чека, вы будете сравнивать со-поставимые показатели. Кстати, уже не раз подтверждалось, что гости, которые имеют скидку, тратят больше, чем другие посетители. То есть обычно программы лояльности не влияют отрицательно на показатели среднего чека. Впрочем, контроль воздействия таких программ на средний чек в любом случае необходим.

7. Все специальные предложения — ланчи, завтраки, комбо-обеды и т.п. — отрицательно влияют на средний чек, в основном работая на повышение количества транзакций. Для того чтобы увидеть реальный средний чек, нужно снять из системы автоматизации отчет по почасовым продажам и посчитать средний чек за все периоды. Если у вас стоит задача развивать направление завтраков илиочных продаж, делать такой расчет вам совершенно необходимо. Если они занимают малую долю и вы не планируете заниматься их продвижением, постоянно считать, конечно, не нужно, но, чтобы понять влияние этих продаж

на общие показатели, хотя бы раз посчитать их доли в общей выручке все же стоит. Для этого разбейте работу на временные отрезки:

- 7.00–12.00 – завтрак;
- 12.00–18.00 – ланч;
- 18.00–24.00 – ужин;
- 00.00–6.00 – ночь.

Почасовые продажи за месяц по данным отрезкам времени и доли могут получиться, например, следующими:

Период	Сумма в рублях	Доля в %
Завтрак	500 000	10
Ланч	2 000 000	40
Ужин	2 300 000	46
Ночь	200 000	4
Итого	5 000 000	100

Таблица дает наглядное представление о том, какой период реально влияет на средний чек. Если доля завтрака составляет 10 процентов, а ланча – 40, это существенно, а значит, стоит рассматривать средний чек этого периода отдельно. После того как вы увидели средние чеки по интересующим вас периодам, необходимо сопоставить ваши ожидания и реальные факты.

Допустим, после проведенного анализа вы поймете, что вас не устраивают показатели среднего чека по всем периодам. Чтобы понять, почему это происходит, вам нужно использовать такие показатели, как:

- наполняемость чека;
- средняя цена блюда,

а также видеть динамику за несколько месяцев.

Предлагаю систематизировать все показатели, заполнив таблицу, в которой они будут отражены, – так вы сможете наглядно сравнивать результаты. В нашем примере таблица уже заполнена.