

с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

5

как преуспеть

Управление день за днем

203

Официантка посетителю:

— Рагу не заказывайте, у нас сегодня на кухне пропала кошка.

«Ресторанное КАСКО»

Насколько мне известно, человек в отношении вещей испытывает стресс дважды: сперва он усиленно старается приобрести предмет, зарабатывает и тратит на него деньги, а потом испытывает тяжелый стресс, когда предмет начинает использоваться и, естественно, от этого «стареть». Прямо замкнутый круг какой-то. Но если хорошо поразмыслить, выход всегда найдется из любой ситуации. Само помещение ресторана, его ремонт, инвентарь постоянно используются. И нагрузка от использования различна. Наиболее сильную нагрузку заведение испытывает от посетителей. Что только наши любимые посетители не творят — отколушивают краску на стенах, пишут на столах или стульях, воруют вилки и ложки, крадут музыкальные колонки в туалетах, моющие средства и туалетную бумагу, ломают стекла и двери, теряют номерки из гардероба, бьют посуду и бокалы.

Для выхода из этой ситуации существует несколько путей. Первый — страхование недвижимости и ремонта помещения, второй — постоянные внутренние отчисления в компании, так называемая сумма реновации. Наличие страховки и суммы реновации — необходимость, поскольку в любой момент в работе ресторана может произойти самый непредвиденный случай — от поломки какого-нибудь серьезного агрегата до заливки водой с верхних этажей. И в этот момент сумма требуется незамедлительно для быстрого восстановления текущей работы ресторана. В таких случаях наличие денег очень здорово помогает выйти из сложившейся ситуации. Моя рекомендация управляющим: всегда держите постоянный процент отчислений с выручки в реновационный фонд и заключайте договор страхования на недвижимость и ремонт помещения. Такой подход уберезет вас от стресса.

Деньги в компании. Пойми финансовую документацию

Управленцу современной формации необходимо научиться разбираться в финансовых документах, она отражает картину вашей деятельности. Существуют несколько

видов финансовой документации. Наиболее распространенный — это *отчет о прибылях и убытках*, или его можно назвать *отчетом о хозяйственной деятельности*.

Отчет о хозяйственной деятельности считается самым важным документом. Составляет его непосредственно руководитель предприятия. Здесь в деталях отражаются ваши доходы и расходы. Это позволяет видеть, получаете ли вы прибыль, стоите на одном месте или несете убытки. В этом документе необходимо использовать программу Excel для выведения процентов. Процентные показатели позволяют регулировать расходы и переменные показатели оплат труда. Отчет о прибылях и убытках состоит из следующих разделов.

Доход. В этом разделе отчета требуется оценить выручку. Здесь определяется цифра, выведенная в вашем бизнес-плане, — понятие «среднестатистический день». Тут же могут находиться данные среднего чека и среднего количества людей в сутки. Эти цифры необходимы, чтобы стимулировать себя на повышение выручки. В этом разделе видно, над чем лучше поработать — увеличением стоимости или понижением себестоимости блюда или увеличением количества посетителей.

Затраты на покупку продуктов и напитков. Этот раздел называется «себестоимость реализованных товаров». У каждого блюда или напитка имеется себестоимость, она определяется исходя из выплаченных сумм поставщикам. Этот термин называется «фудкост» (от англ. *food* — продукты и *cost* — ценовая себестоимость). Разумная цифра фудкоста не превышает 28% от выручки предприятия, а еще лучше 20–22%. Такая картина более приятна. Для расчета себестоимости блюда или напитка существуют калькуляционные карточки, они дают полное представление об ингредиентах, о расходной величине на блюдо, виден процент наценки на блюдо или напиток и его продажная цена. На основе этих карточек программное обеспечение ресторана списывает продукты, выводит цену в чек посетителя и дает данные по инвентаризации.

Затраты на оплату труда. Расходы на оплату человеческого труда включают и постоянную величину, и переменную. Как получается постоянная заработная плата, я объяснять не буду. Переменная составляющая, само собой, не имеет постоянной величины, она складывается из непредвиденных

ситуаций. Кто-то заболел, кто-то уволился, был заказ на большое мероприятие, выездное обслуживание, пришел праздник и вам потребовалось усиление рабочей смены персонала. Помните, что при расчете заработной платы нужно учитывать федеральные налоги государства, отчисления в Пенсионный фонд и подоходный налог на физические лица. При расчете заработной платы необходимо учитывать специфику и концепцию вашего ресторана — число столиков, характер обслуживания, система накрытия столов, пропускная способность предприятия. В нашей стране нужно учесть еще опыт персонала и «русскую лень».

Постоянные затраты по определению фиксированные. Как говорится, хочешь не хочешь, а плати. Эти расходы проще всего рассчитать. Они включают в себя:

- ◆ налоги на имущество;
- ◆ арендную плату;
- ◆ выплаты по кредитам (если есть);
- ◆ городские отчисления (вывоз мусора, уборка территории, дератизация);
- ◆ амортизацию имущества;
- ◆ арендные выплаты по оборудованию;
- ◆ сигнализацию и охрану;
- ◆ телефонию и Интернет;
- ◆ банковское, бухгалтерское и программное обслуживание;
- ◆ обслуживание кассового аппарата;
- ◆ коммунальные платежи (свет, тепло, вода и т. д.).

Налоги и прочие расходы. Необходимо научиться вычислять свои будущие или реальные налоги. Многие при расчете ресторана совершенно забывают о присутствии государства. Я тоже раньше не уделял этому вопросу большого внимания, но... теперь уже придаю. Случилось однажды, что открыли заведение, запустили процесс. Главный бухгалтер — очень грамотный, оптимизирует расходы предприятия; пока ресторан убыточный, но мы плавно и хорошо уходим вверх по выручкам; закрываем год, и после нового года бухгалтер подходит ко мне и говорит, что надо платить налог — один процент от выручки — несмотря даже на то, что предприятие убыточное, надо платить налог! Я был удивлен и в очередной раз убедился, что у нас «все делается» для под-

держки малого и среднего бизнеса — лишь бы процветали вы, ребята, только заплатите со своих убытков и процветайте! Хотя официально наша система налогообложения декларирует: прибыль — это доходы минус расходы. И парадокс в том, что если расходы превышают доходы, все равно платишь налог. Как хочешь, но плати. Процветания вам!

Прибыль. Прибыль — это доходы минус расходы. Самый простой способ вычислить прибыль — воспользоваться программой Excel. Не умеете — учитесь. Помните о процентах. Все исчисления делаются в процентах: на себестоимость, на расходы оплаты труда, на постоянные и переменные расходы — все рассчитывается в процентах.

Расскажу забавный случай, отражающий внутреннюю суть российского человека на государственной службе. Прошел первый год нашей работы и на кассовой ленте при распечатке Z-отчета пошла грозная надпись: «ЭКЛЗ близка к заполнению, количество оставшихся операций 6348». Думаю, а зачем менять ЭКЛЗ ровно через год, если количества операций хватит еще минимум месяцев на пять-шесть. Но меня быстро охладил до состояния ледяной глыбки. А завод, что, стоять без дела будет? Сказано — через год, значит — через год, и быстро менять.

Козыряем и кидаемся в бой. Прошли все процедуры, остался последний штрих — взять подпись у налогового инспектора, что процесс завершен и зафиксирован. Входит наш главный бухгалтер в комнату инспектора и оказывается в состоянии шока: кто чем занят, особо отличившаяся дама делает педикюр прямо за рабочим столом, воняет лаком для ногтей. Обратившись за помощью, получает хамский ответ: «Че надо?» Услышав, что дело в ЭКЛЗ, последовал такой комментарий: «Аааааааа, как вы дошли со своими ЭКЛЗ — все ходит и ходит».

А ведь мы с вами платим им зарплату. Деньги налогоплательщиков как раз и идут им в кошелки в виде честно заработанных. Такое унижение!

Прибыль — волшебное слово. Именно прибыль интересует больше всего. Высчитывая все затраты, включая налоги из суммы вашей выручки, вы увидите цифру. Она либо убедительная, либо не очень. Если нравится, то двигаемся дальше по жизни. Если же нет, то садитесь за новые расчеты. Скопируйте куда-нибудь ваш месяц расчетов и поэкспериментируйте. Не затрагивая основную идею вашего ресторана, Excel позволит поиграть по принципу «а что, если я урежу расходы здесь?». Как поведет себя кривая прибыли?

Создание управленческого учета

Создание управленческого учета очень интересное занятие. Но нужно понимать, что картина бухгалтерского отчета несколько отличается от понятия «управленческий учет». Получив определенный жизненный опыт, я понял, что для создания управленческого учета нужен всего один лист формата А4, и то заполненный с одной стороны. В свое время я прочитал хорошую книгу Джеффри Лайкера «Дао Тойота»,¹ где приводится пример введения практически любого предложения. Анализ, возможности, системы проведения и внедрения, показатели улучшения или ухудшения — все показатели, всю идею представители компании уместили на четырех страницах формата А4 в табличной форме. Самое интересное, что в этом предложении могла быть идея открытия нового завода или система введения подотчетных карточек на канцелярские расходы. Всегда на четырех страницах. Идеально. Перегружать мозг нельзя, он даст сбой, информация не уложится. Значит, работа проделана впустую.

Плотно сжатая на одном листе информация имеет свои безусловные плюсы. Вы, как генерал армии, видите картину поля боя целиком: где можно сократить расходы, а где, наоборот, их увеличить для дальнейшего роста дохода предприятия. Составленная при помощи формул таблица дает возможность видеть, как протекает каждый день или неделя в отдельности. Заполняется легко, легко считать, сразу виден результат. Красота. Составление финансовых документов, дающих хорошее понимание и чтение финансовых потоков в предприятии, — важное дело. Без этих документов предприятие никогда не узнает, на каком оно свете в своей работе. В начале составления финансовых документов необходимо построить таблицу, в которой вы будете вести учет — считать и выводить проценты от общих сумм. Такой документ позволит понимать общую картину деятельности.

Анализ безубыточности. Заниматься анализом безубыточности — дело неблагодарное и рискованное. В этих рас-

¹ Джеффри К. Лайкер. Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина бизнес букс, 2008. 4-е изд.

четах задействовано много переменных значений. Однако это важная часть управленческой работы, и она даст возможность понять, сможете ли вы заработать достаточно для покрытия своих расходов и получения прибыли. В таком анализе задействованы оба типа расходов — и фиксированные величины, и переменные значения. Необходимо учитывать, что эти расчеты все равно будут приближительными из-за нескольких факторов.

Во-первых, допускается, что бизнес стабилен. Но этот фактор не исключает общей экономической ситуации. Например, когда начиналась работа над этой книгой, кризиса не наблюдалось, а сейчас он в полном разгаре, и наши предприятия, естественно, находятся в более невыгодном экономическом показателе. Эпоха раздутых цен и аренд должна кануть в небытие.

Во-вторых, в расчете допускается, что некоторые фиксированные расходы не будут фиксированными. Растут цены на продукты, правительство поднимает налоги и придумывает различные необходимые отчисления. Рост экономических показателей может повлечь увеличение заработной платы. И вы пойдете на это в разумных пределах, чтобы удержать ценных сотрудников. Может произойти все что угодно. Недавно, например, мой знакомый попал в прямом смысле этого слова в ситуацию: купил помещение, отремонтировал и вдруг — распоряжение города о капитальном ремонте здания. Так и не открылся бедняга. Даже успех предприятия и увеличение числа посетителей означают увеличение расходов на закупку продуктов и напитков и других хозяйственных затрат.

Над анализом безубыточности постарайтесь поработать со специалистом, имеющим опыт в такого рода делах.

Итак, начинаем. Подсчитываем объем продаж: возьмем все наши расходы, затем добавляем процент себестоимости реализованных товаров (СРТ), далее процент расходов на оплату труда (ОТ), прибавляем процент переменных расходы (ПР).

Пример формулы: $ФР : 100 - (СРТ\% + ОТ\% + ПР\%)$.

Фиксированные расходы = 100 рублей.

Переменные расходы ПР = 10%.

Оплата труда ОТ = 22%.

Себестоимость реализованных товаров СРТ = 24%.

$$100 : (100\% - 56\%) = 100 : 44 = 227,28.$$

Это точка самоокупаемости: продажи 227,28.

Итого продажи: 227,28.

Минус СРТ = 54,54.

ОТ = 50,01.

ПР = 22,73.

ФР = 100.

Прибыль = 0.

Балансовый отчет. Балансовый отчет дает картину финансового положения дел в каждый конкретный отрезок времени. По сути, он является хорошим финансовым инструментом. Процесс прост: отчет включает в себя перечисление статей и использование простых арифметических операций — сложения и вычитания. По нему сравнить активы — то, что принадлежит вам, с пассивами — то, что вы должны другим. Разница между ними и есть финансовые накопления.

Анализ движения денег. В ресторанном предприятии денежный оборот может быть как наличный, так и безналичный. Для понимания движения денег в ресторане необходимо иметь документы, в которые вы ежедневно вносите суммы расходов и доходов. Таблица, сделанная в формате Excel, поможет вам не пользоваться калькулятором и видеть картину в целом на одном листе. Анализируя данные на листе, вы можете сделать разные выводы, используя статистику продаж и закупок, применяя формулы оборота для приблизительного вычисления материального остатка. Документ необходимый и нужный.

Бюджет рекламы. Определяя объем отчислений на рекламу, можно воспользоваться разными способами.

1. Ориентируйтесь на суммы средств, которые вам удастся «выкроить», если вообще средств маловато.
2. Составьте рекламный бюджет, исходя из плановых объемов продажи.
3. Примите аргументированные расчеты рекламного агентства, которое разработает вам рекламную кампанию.
4. Проанализируйте прошлогодние рекламные расходы и в зависимости от актуальной ситуации запланируйте либо такой же, либо больший или меньший объем затрат.

5. Воспользуйтесь рекламным бюджетом коллег-предпринимателей либо конкурентов как образцом (очень удобный способ, когда занимаешься рекламой впервые и своими силами).
6. Установите определенный процент отчислений на рекламу, исходя из оборота заведения, величины прибылей и специфики деятельности компании.

В планируемом рекламном бюджете всегда закладывайте резерв не менее 15% на непредвиденные расходы. В бизнес-среде может произойти всякое, и потребуются средства для выхода из кризисной ситуации.

Сокращение расходов

Управленец ежедневно думает о сокращении расходной части своего бизнеса. Важная часть работы. Конечно, проще думать о повышении выручки и о том, как привлечь большее количество гостей, таким образом повышая дивиденды предприятия. На самом деле думать о сокращении расходов тяжело, но и упускать этот процесс нельзя. Я предлагаю рассмотреть несколько критериев по сокращению расходов в предприятиях питания. Приведа в норму те, которые я вам предложу, уже можно добиться значительного сокращения расходов ресторана.

Фонд оплаты труда. Самая животрепещущая тема в ресторане, особенно когда приходит день зарплаты, а последняя неделя была не ах! Когда все хорошо — народ гуляет, когда что-то нестабильно — народ переходит на бутерброды с докторской колбасой у себя дома на кухне. Интересно, когда человек ест бутерброд с колбасой, он диву дается, как он вообще не ел этого раньше! И так дешево! Я считаю, что самый лучший фонд оплаты труда — постоянный процент отчислений от личной кассовой выручки. При таком подходе существует постоянная заинтересованность для проведения продаж. Вы как управленец можете поднимать планку выплат. Например, если в этом месяце вы, товарищ, наторгуете меньше ста тысяч рублей, то увидите только дым от процентов выплат, они сгорят; а если выше ста тысяч, то получите полностью и, может быть, премию. Торговый персонал начинает очень плодотворно работать, и выручки действительно идут вверх. При процентных исчислениях