



**Ханс ХЕРТНЕР,**  
исполнительный директор  
бизнес-школы SWISSAM  
Санкт-Петербург

## ЗАКУПКИ И УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ В РЕСТОРАНАХ

В ОСНОВЕ УСПЕХА РЕСТОРАНА ВСЕГДА ЛЕЖИТ БИЗНЕС-ИДЕЯ, КОТОРУЮ МОЖНО ВЫРАЗИТЬ АББРЕВИАТУРОЙ КОЧС: КАЧЕСТВО, ОБСЛУЖИВАНИЕ, ЧИСТОТА, СТОИМОСТЬ. ЕСЛИ ЭТИ ЧЕТЫРЕ АСПЕКТА НЕ СОБЛЮДАЮТСЯ, ТО УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ЗАКУПОК, ПЕРЕГОВОРЫ ПО ВЫГОДНЫМ ПРЕДЛОЖЕНИЯМ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО КОНТРОЛЮ ЗАТРАТ СТАНОВЯТСЯ БЕССМЫСЛЕННЫМИ.

### Эффективная закупка

Проблемами, с которыми сталкиваются российские рестораторы, являются различия в качестве продуктов местного производства (связанные с большой географической протяженностью страны), огромное число поставщиков и дистрибьюторов и — непредсказуемые и сложные таможенные правила импорта. В результате бесперебойное снабжение определенными ингредиентами становится непростой задачей. Это особенно ощущается, если ресторан расположен за пределами крупных городов. Даже самый амбициозный повар рискует не соблюсти стандарты качества.

Исходя из собственного опыта, считаю, что необходимо минимизировать число поставщиков, платить им вовремя, но быть строгим в вопросах качества и не бояться возвращать продукты, не соответствующие должному уровню. Такой подход позволяет выстроить более предсказуемые и устойчивые отношения между продавцом и покупателем. Иногда это означает, что вы не получите самую низкую цену на какой-либо продукт, но, обладая некоторыми базовыми навыками ведения переговоров, можно добиться общих скидок. Тогда у вас появится больше шансов контролировать качество товара. Мы не должны забывать, кто платит по счетам, — это гости, которые приходят в ресторан. И они имеют право пребывать в уверенности, что их любимое блюдо каждый раз соответствует самым высоким стандартам.

### Составление меню как покупательная способность и контроль за расходами

Обширное меню со слишком большим количеством блюд — верный способ полностью потерять контроль над стоимостью еды, получить лишние запасы продуктов на складе, пострадать от высокого процента

потерь. Попытки удовлетворить вкусовые предпочтения всех потребителей неизбежно приводят к росту затрат, особенно если определенная доля товара привозится из-за границы, поскольку курсы валют заставляют импортеров реагировать немедленно, существенно увеличивая маржу. Ведь так они могут быть уверены в том, что смогут позволить себе закупку следующей партии. Естественно, таким образом увеличивается стоимость еды.

Следовательно, контроль затрат во многом сводится к минимизации количества ингредиентов. Легко добавить новые пункты в уже большое меню, но мало кто имеет мужество и храбрость, чтобы пойти другим путем и осуществить то, что делают рестораны во всем мире: минимизировать карту в пользу качества оставшихся в ней блюд.

Если вы используете передовые POS-системы, то сможете получать всю нужную информацию о стоимости продуктов и конкретной позиции одним нажатием кнопки. Персонал кухни также приветствует и уважает компактное меню. Запуская его, шеф-повар имеет больше времени на то, чтобы вложить душу и вдохновение в блюда, а не работать подобно роботу над обширным ассортиментом.

### Сезонные продукты — возможность для...

Еще один способ снизить затраты на продукты — не забывать главное правило кулинара: разные сезоны — разные продукты. Этот принцип прослеживается в национальных кухнях всего мира на протяжении человеческой истории. Если мы научимся рекомендовать сезонные продукты и включать их в наши меню, качество будет расти, затраты на

продукты — снижаться, а клиенты останутся довольными. То, что мы можем достать чернику в январе, вовсе не означает, что клиенту она понравится в это время года — безвкусная, даже не синяя внутри... То же самое с клубникой, спаржей. Список продуктов, прибывших в Россию из самых экзотических мест, может быть бесконечным. Но зачастую это пустая трата денег.

### Затраты на содержание персонала

Персонал — это, конечно, затраты. Но также и инвестиции, и главный шанс наладить здоровый бизнес. Когда мы говорим о кухонном оборудовании, то рассуждаем о денежных вложениях. Когда вспоминаем

о подготовке кадров и повышении профессионализма — заявляем о затратах.

На самом деле все наоборот. Искусный и хорошо обученный официант — это курица, несущая золотые яйца. Правильный менеджмент обслуживания легко может увеличить средний чек на 20 процентов. Но если взглянуть на стоимость рабочей силы, кажется, что ресторанный бизнес застрял в 1990-х годах, когда рабочая сила была дешевле, конкуренции между высокклассными ресторанами было мало, а посетителей, щедролывших содержимым кошельков, — много. Штат предприятий питания бывает сильно раздут, и при этом далеко не все просчитывают необходимое количество персонала, руководствуясь интенсивностью бизнес-периодов «месяц—день недели—время суток». Такой подход вместе с завешенной относительно цен в меню заработной платой дает плачевный результат — излишние расходы на персонал в часы, когда клиентов мало.

### **Завтрак в ресторанах — проигрышная идея?**

Другая тенденция, которая потенциально может увеличить расходы, — завтраки. Безусловно, это дань моде, но хотел бы я видеть ресторан, который фактически зарабатывает деньги на утреннем обслуживании. Завтрак требует маркетинговых инвестиций и времени, поскольку для окупаемости необходимо изменить привычки потребителей.

### **Аренда в престижных местах**

Необязательно быть экспертом в сфере недвижимости и аренды коммерческой недвижимости, чтобы заметить отсутствие логики в ценообразовании арендной платы в разных местах. Совершенно очевидно, что арендодатель всегда составляет договор исключительно в свою пользу. Например, простой пункт об индексации платы может превратить ресторан из финансово благополучного в этом году в ресторан-«лузер» — в следующем. При тех же доходах и расходах. Советую любому, кто задумывается об открытии проекта, связаться с адвокатом, специализирующимся на недвижимости, чтобы изучить договор. Это может оказаться лучшей инвестицией.

Ресторанный бизнес — одно из самых захватывающих направлений. Иметь немедленную обратную связь и чувствовать благодарность клиентов — великолепное ощущение. Дружный коллектив и стабильный доход? Это просто фантастика. Но ресторанный бизнес также является одной из наиболее конкурентных отраслей. Чтобы быть на вершине, владельцы должны активнее участвовать в деятельности «на земле»: встречать клиентов, посещать кухню, слушать персонал и четко понимать, что стоит за цифрами Ехселевских таблиц. Только тогда проект становится успешным «организмом». Если бы можно было загадать одно волшебное желание, я сформулировал бы его так: лишить менеджеров ресторанов ноутбуков на две недели и отправить их к входу — встречать клиентов. Поверьте, после этого ресторанный рынок будет выглядеть совсем по-другому. ■