

Н. Додонов

Как без вложений увеличить прибыль кафе или ресторана?

И навести порядок в деньгах

Простая методика управления финансами, которая отлично дополняет существующие способы учета финансов и планирования доходов и расходов.

Додонов, Н.

Как без вложений увеличить прибыль кафе или ресторана
и навести порядок в деньгах. — М., 2013. — 16 с. : ил.

Введение

Для кого это пособие?

- Для тех, у кого есть свое кафе, ресторан или кондитерская.

В чем его цель?

- Ясно показать, как можно легко видеть реальную доходность
- Определить, куда уходят деньги
- Увидеть, на что нужно влиять, чтобы увеличить прибыль
- Просто облегчить управление финансами
- Установить защиту от неопытных управляющих, которые могут потратить все деньги на новую вывеску, когда завтра нужно закупать сырье для кухни

Что вы получите, когда внедрите методику?

- Избавитесь от перекосов в тратах
- Увидите, сколько реально вы зарабатываете
- Поймете, какой простой шаг нужно сделать, чтобы зарабатывать больше
- Получите основные параметры, по которым сможете оценивать эффективность маркетинга
- Сможете безопасно сложить с себя текучку по управлению финансами, обучив сотрудника

Методика, которую я вам предлагаю универсальна и может использоваться в любом бизнесе. В частности, я пользуюсь ей для финансов своей [торговой компании](#). Однако в ресторанном бизнесе она более чем применима и, когда вы ее внедрите, то поймете, почему.

Кафе и рестораны я считаю одним из самых сложных видов бизнеса и вот почему:

- Высокие постоянные расходы
- Очень много значит человеческий фактор
- Месторасположение играет очень большую роль

Если вы не избалованы хорошим местом, еще не закрыли все проблемы с персоналом, платите аренду (помещение не в собственности),

да еще и задумываетесь о смене оборудования, то тем эффективнее нужно, управлять деньгами.

Если после выплаты аренды или лизинговых платежей за оборудование вам становится грустно, это знак того, что система не сбалансирована и возможны перекосы. Когда вы снимаете кассу, то должны знать, сколько из этих денег вы можете безопасно для бизнеса потратить на сырье, сколько на аренду, на оборудование, на зарплату.

Ваш БДР, БДДС, план-график платежей (которые в идеале нужно иметь, но можно до определенной поры не иметь) показывает куда и когда нужно заплатить. Но он слабо привязан к реальным доходам! Если следовать ему слепо, возможны перекосы и кассовый разрыв. Если не следовать — проблемы с контрагентами.

Можно ли этого избежать? Да, причем очень легко и просто.

Конечно, когда у руля всегда сам владелец, опасных перекосов в тратах не стоит ожидать слишком уж часто. Но даже тогда стоит ввести у себя эту простую методику, по которой вы будете легко определять не только безопасные рамки расходов, но и будете видеть

- **сколько на самом деле зарабатывает ваш бизнес и**
- **что нужно изменить, чтобы он зарабатывал больше.**

Методика очень проста, не требует специальных знаний в бухгалтерии или управлении финансами. Она предназначена именно для быстрого обращения с деньгами, для того, чтобы наглядно показывать, как с ними у вас дела и для того, чтобы вы легко могли принимать решения о расходах или о том, чтобы придержать траты.

Ведение финансов по этой системе не отменяет бухгалтерский учет, а дополняет его. К сожалению, бухучет не дает нам понять, что реально происходит с деньгами. По крайней мере, не дает нам это понять быстро, даже, если предоставляется управленческая отчетность и вот почему:

- отчетные документы (отчет о прибылях и убытках, отчет о продажах и т. д.), как правило формируются раз в месяц
- они содержат в себе массу данных, которые в оперативном управлении не нужны
- они не могут четко показать куда безопасно тратить деньги, а куда нет и почему

Необходимость и ценность стандартной отчетности в управленческой форме или в форме утвержденной законодательством не ставится под сомнение. Знать состояние запасов, готовой продукции и других параметров надо!

Я лишь говорю о том, что вы можете использовать методику, о которой эта брошюра, чтобы дополнить стандартную отчетность и сильно облегчить себе жизнь.

Итак, приступим.

Назначение

- Ясно показать действительную (а не бухгалтерскую) доходность предприятия.
- Очертить границы расходов по соответствующим статьям.
- Показать предпосылки для увеличения дохода и создать базу для разработки программы по увеличению дохода.
- Установить железную платежеспособность бизнеса перед клиентами и собственниками.

Введенная система фондов в первые же дни показывает сколько денег предприятие тратит на поддержание себя, а сколько приносит действительного дохода. А так же — сколько в этом самом действительном доходе денег, которые может изъять собственник..

На первый взгляд, каждый рубль сверх имеющихся расходов можно считать доходом и распоряжаться им по усмотрению Владельца. По факту, такой подход может привести (и в большинстве случаев приводит) к истощению оборотных средств и, как следствие, временной (или постоянной) неплатежеспособности предприятия.

Если не применять систему фондов, невозможно распознать, сколько денег на какие траты есть в сумме, которая лежит в кассе или на счету. Это сильно повышает риск перерасхода одних направлений деятельности и недофинансирования других.

Стандартные подходы к финансовому планированию, такие как БДР и БДДС тоже не предохраняют от дисбаланса и платежеспособности, хоть и вносят в некоторую ясность в смысле того когда и какие расходы требуется совершить.

Отличие от стандартных подходов к финансовому планированию: система фондов базируется на том, что расходы можно совершать только из тех денег, что предприятие уже получило. Традиционные подходы — просто упорядочивают те траты, которые необходимо совершить. Без оглядки на то, что происходит с деньгами на самом деле.

Наш подход выглядит следующим образом. Когда снимается касса, деньги распределяются по фондам, каждый из которых может расходоваться только на определенные нужды. Предположим, вечером 15 июня вы сняли 100000 рублей. Если применять стандартную технологию бюджетирования, которой обучают в ВУЗах, невозможно выяснить, сколько из этих денег можно потратить на продвижение,

сколько на зарплату, а сколько на сырье. Стандартная технология бюджетирования просто скажет, когда и сколько вы должны заплатить, но не скажет сколько вы имеете право заплатить сейчас, а сколько — завтра, исходя из экономического смысла и текущего положения дел.

Поэтому, может произойти следующая ситуация. Вы захотите заказать новую мебель или вывеску, ориентируясь на этот приход в 100000, и потратите его почти целиком. В надежде, что завтра снова будет хорошая выручка. Завтра день окажется не таким удачным и на остальные статьи расходов денег может не хватить.

Это пример из жизни. Самый ужасный вариант я видел лично: в крупных компаниях учредители выбирали большие суммы, лишая предприятие оборотных средств. Именно потому, что на первый взгляд, денег на счете было более чем достаточно.

Если применять систему фондов, такая проблема не случится. Более того, вы будете находиться в комфортном режиме управления главными показателями для ресторанного бизнеса.

Первоочередная задача финансового планирования — обеспечить, чтобы предприятие всегда могло выполнить свои обязательства перед покупателями. В случае моей торговой компании это легко проиллюстрировать.

Когда покупатель отдает мне деньги за двигатель, я должен отложить из этих денег ту часть, на которую я этот двигатель куплю, перевезу в Россию, оформлю, заплачу агенту комиссионные. То есть, оплачу то, без чего я не могу предоставить обещанное.

В рамках работы кафе схема немного другая. Расходы, необходимые для того, чтобы отдать гостю его заказ, совершаются из инвестированных средств, а потом — из заработанных ранее. Гость не будет ждать, пока вы на его деньги купите сырье, сварите кофе и испечете рогалик. Но смысл не меняется. Когда гость заказывает чашку чая и пирожное, в стоимости блюд есть доля расходов, которую вы совершили, чтобы заказ мог быть предоставлен.

В рамках данного подхода эта доля называется себестоимость. В рамках классического подхода, себестоимость, как правило, определяется по сырью и по всему, что хоть как-то было причастно к производству продукта. Мы же определяем себестоимость, как сумму расходов, без которых предприятие не может предоставлять то, за что ему платят деньги.

В моем случае, чтобы предоставить продукт, мне нужно его купить, перевести, оформить и оплатить агентские. И эти расходы формируют себестоимость двигателей. Оплата колл-центра, аренды офиса, продвижения, деньги Владельца и т. д. в нее не входят.

Смысл такого определения себестоимости — обеспечить железное предоставление того, что вы обещали покупателю.

В случае кафе мы не ошибемся, если определим на себестоимость все то, что необходимо, что бы кафе работало, и в нем можно было поесть. Это будет оплата аренды, электричества, сырья, зарплата повара и официанта, который принимает заказ и оплату.

Сложность ресторанного бизнеса именно в том, что в нем очень высокая точка безубыточности. Которую формирует себестоимость. Если я могу работать без офиса, без склада, без колл-центра и т. д., то кафе не может отказаться от оплаты аренды, электроэнергии, зарплаты тем, кто готовит еду и обслуживает гостей.

Итак, чтобы кафе могло назавтра спокойно предоставлять обещанное, из 100000 рублей, которые вы сняли из кассы, первым делом нужно определить и изъять долю, из которой будет оплачена себестоимость. То есть, то, благодаря чему кафе живет и предоставляет.

Чтобы определить ее долю от выручки, нужно сделать несложный подсчет.

1. Сделаем список всех расходов, которые несет предприятие. Начиная от оплаты пожарной сигнализации и заканчивая зарплатой уборщице.
2. Спрашиваем себя: «сможет ли кафе накормить гостя, если я не заплачу по этой статье?»
3. Оставляем и суммируем то, без чего кафе не сможет накормить гостя — это будет сумма расходов, которую мы отнесем на себестоимость
4. Возьмем среднюю выручку за прошедшие 3–6 месяцев и соотнесем ее с суммой, которую получили на шаге 3, чтобы понять, какой процент себестоимость составляет от выручки.

Пункт 3 должен контролировать собственник. Потому что любой наемный работник-администратор моментально отнесет свою зарплату на себестоимость. **На себестоимость может быть отнесена**

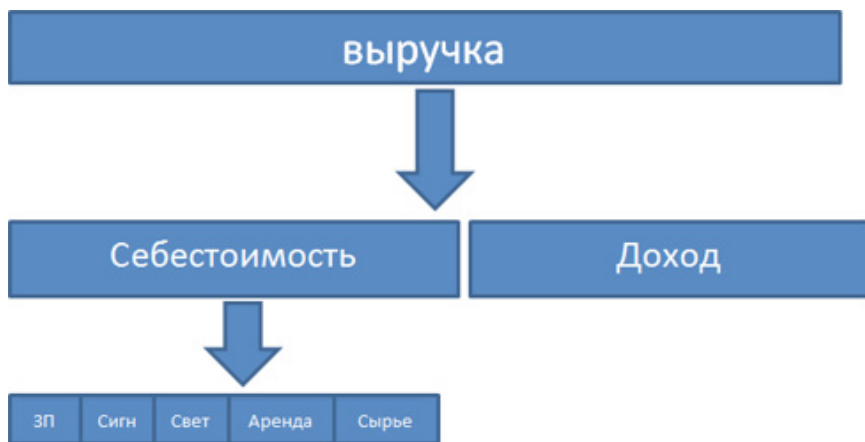
заработная плата только тех сотрудников, кто участвует в приготовлении и передаче гостю заказа.

Наемный администратор проявит чудеса аргументации и красноречия, убеждая, что его зарплата входит в себестоимость. Если он не принимает заказы, не готовит и не ставит перед гостем тарелки — не входит.

В таком, на первый взгляд жестком подходе, кроется еще один плюс системы. Коммерческое предприятие работает не ради зарплаты сотрудникам, а ради дохода. Те сотрудники, которые могут повышать этот доход (продавцы, администраторы и прочие) должны получать зарплату из денег, которые считаются доходом. Это и оздоравливает предприятие от трутней и дает дополнительный стимул к качественной работе.

Итак, мы только что определили какой процент от выручки стоит относить на себестоимость, чтобы кафе гарантировано функционировало.

Графически это можно изобразить так:



- Следующий шаг — определить какие доли в себестоимости занимают конкретные статьи расходов. То есть, сколько процентов из того, что вы отложили в себестоимость, нужно отложить на сырье, сколько — на аренду, сколько на свет и сигнализацию и т. д.

Назначение этого очевидно — оставаться в рамках трат. Тем не менее, нужно заметить, что система фондов не запрещает уходить по какому-то фонду в минус. Скорее всего, так и будет происходить и это нормально.

Это будет означать, что фонды не очень хорошо отрегулированы, а такое может случиться, если период накопления данных, которые мы взяли для расчета, не велик и есть погрешность. Так же это может быть вызвано введением финпланирования «посередине» финансового периода. Когда плавно распределять деньги можно, но плавно тратить — не получается, потому что так или иначе счета нужно платить.

Поэтому, желательно вводить финплан с начала финансового периода, когда можно не только плавно учитывать, но и плавно расходовать из отложенных в фонды средств.

Третьей причиной ухода фондов в минус может быть плохой экономический результат. Как его «лечить» станет видно ниже.

6. Теперь нужно определить какие доли в Доходе занимают остальные траты. Можно поступить так же, как в п. 5. Можно пересмотреть распределение, если экономический результат уверенно положительный и денег в доходе хватает на расходы и еще остается.

На счет распределения дохода есть ряд рекомендаций. Само собой, они применимы тогда, когда экономический результат уверенно положительный, а не тогда, когда хватает впритык или вовсе не хватает.

Из дохода платится зарплата сотрудникам, которые не заняты в создании Продукта, который попадает на стол клиенту. Это директор, бухгалтер, администратор, продавец и т.д. Как говорилось выше, смысл такого разделения зарплаты в том, чтобы те сотрудники, которые влияют на доход, работали на его увеличение, а те, кто нет (кто задействован в производственной цепочке), получали стабильные выплаты и просто хорошо работали, производили качественный продукт.

Определить какие сотрудники заняты в производстве и предоставлении продукта клиенту, а какие нет можно так же, как и в случае с определением расходов на себестоимость. Делаем список всех ра-

ботников и вычеркиваем тех, без которых можно принять от клиента деньги и заказ, приготовить еду и отдать ее клиенту.

Все доводы, что директор управляет предприятием и без него оно не работает — в пользу бедных. Когда директора и бухгалтера нет на работе, все в порядке. Представьте, без кого вы не сможете обслужить гостей, если этот человек болеет, и сразу станет понятно, кто есть кто.

Фонд Оплаты Труда определяется в процентах от дохода на основании данных из прошлых периодов. Лучше сделать его чуть больше, на пару процентов, чтобы был запас денег.

На фонд Продвижения рекомендуется устанавливать не менее 14% от дохода. На фонд Владельцев рекомендуется устанавливать от 5% до 25% от дохода, в зависимости от ситуации. ФОТ может составлять до 40% (вместе с налогами на ЗП).

Фонд уплаты налогов формируется исходя из здравого смысла владельцев. Обычно он составляет 4–5% от дохода, если предприятие работает на УСН Доходы минус Расходы. Если предприятие на УСН 6% от выручки, то тут нечего и думать, эти 6% нужно откладывать от выручки.

Рекомендуется создавать Резервный фонд, куда относят 1–3% от Дохода и стараются этот фонд не трогать, если не произошло что-то экстраординарное.

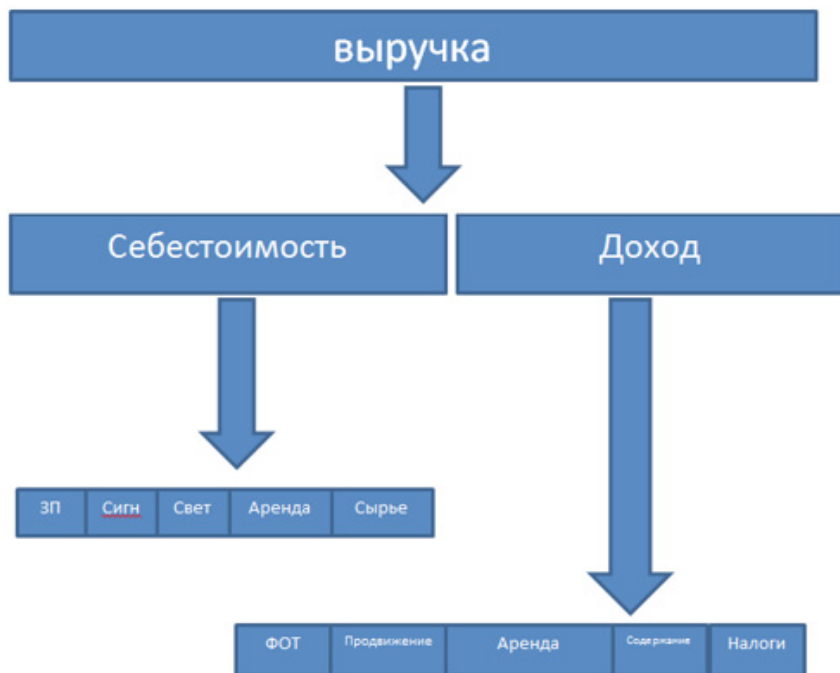
Фонд Содержание может занимать 7–15% и на него относятся расходы на канцелярию, связь и прочее, что требуется для обслуживания компании.

Итого, у нас получается что-то похожее на:



И это последний шаг на формирование фондов.

Смотрим сначала.



В дальнейшем, все расходы вычитаются из фонда, к которому относятся, см. приложение-шаблон.

Важный момент!

Расходы на себестоимость платятся по необходимости. Расходы по остальным фондам платятся один раз в неделю. Вы копите счета целую неделю, чтобы потом, если денег хватает впритык или не хватает, выбрать только самые важные счета, а остальные — отложить до следующей недели. Так вы сможете очень быстро накапливать в фондах остатки.

Если платить счета, которые не относятся на себестоимость, по мере их поступления, вы не сможете соблюдать приоритетность расходов и можете допустить перерасход по фондам на неважные вещи.

Коммерческий смысл

Бизнес-модель ресторана или кафе имеет всего два фактора, которые можно серьезно изменять и регулировать доходность. Это количество чеков и средний чек. Никакие другие параметры не влияют на финансовый результат так же, как эти. Кафе не может кардинально¹ сокращать расходы. Зато может растить доходную часть.

Взяв выручку за прошлые периоды и определив средний чек, можно сразу понять, какая доля дохода в каждом чеке, ведь себестоимость и доход мы определяем усредненной процентовкой от выручки.

И здесь очень интересную картину дает игра с ценой на минимальные проценты. От 1% до 5–7%. То есть, на величины, которые для клиента нечувствительны. Очень интересно бывает обнаружить, что кафе, которое уже полгода работает «в ноль», могло бы прилично зарабатывать, если бы подняло цены на всего 5%.

Безусловно, средний чек нельзя повышать до бесконечности, но поиграть с ним можно через речевки у персонала и через цены продуктов. Если у вас установлена учетная система, которая позволяет видеть доходность по каждому продукту, легко определить как переделывать меню для увеличения общей доходности.

Количество чеков — ключевая величина. Это второй фактор сложности ресторанного бизнеса. Обычный ресторан или кафе, у которого нет своей медийной площадки, и который не избалован «проходным» расположением, вынужден тратить достаточно средств на продвижение.

В вашем случае это может оказаться не такой важной проблемой, но все равно, следить за количеством чеков нужно. Это подводит нас к мысли о том, что финплан ведет не просто к установлению контроля над расходами, но и к контролю за источниками доходов.

Отсюда вывод — стоит сделать статистики:

1. Количество чеков
2. Средний чек
3. Доход (с чека и общий)

¹ Конечно, повышать производительность труда и оптимизировать расходы на производство и обслуживание можно и нужно (кстати, тогда метрика — расход на чек), но в любом случае, самые большие статьи расходов — Аренду и ФОТ особо сильно не сократить.

которые бы показывали, как на самом деле обстоят дела в смысле коммерческого успеха.

Эти статистики дают ключ к разработке программ лояльности для кафе. Ведь количество чеков можно повысить, как привлекая больше новых гостей, так и стараясь чаще видеть старых.

К тому же, по ним можно неплохо контролировать работу персонала. Размер чека хорошо отражает работу продавцов-официантов. Которым не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы выучить два-три варианта речевки. Ведь их и придумывать не нужно, а достаточно просто позаимствовать из сетевых кофеен.

Количество чеков — отражает работу управляющего. Это его главная статистика. Ну а доход он и в Африке доход. Желаю вам, чтобы он был большим!

Чтобы получить максимальную пользу:

1. Напишите мне [ВКонтакте](#) или [Facebook](#) и получите:
 - шаблон финплана, по которому вы сможете вести финансы по этой методике
 - бесплатный доступ к видео с моих закрытых программ
 - сборник из 230 лучших статей по креативному мышлению и личной эффективности.
 - Брошюру «Как привести семейный бюджет в порядок. 7 практических уроков»
2. Добавьте в закладки мой сайт www.time4life.ru на котором публикуются самые полезные статьи по управлению задачами, тайм-менеджменту и работе с информацией.
 - Прослушайте [мой подкаст](#) о GTD (системе высокой продуктивности без стресса)
 - Посмотрите запись [первого и последнего практического вебинара по GTD](#)
 - С помощью [«Самоучителя по GTD»](#) освойте ее и научитесь все успевать и ничего не забывать.
3. Просто добавляйтесь в друзья [ВКонтакте](#) или [Facebook](#)!



Об авторе: Николай Додонов

- музыкант,
- предприниматель,
- основатель сервиса по управлению личными финансами www.fastbudget.ru,
- автор статей и комментариев в деловых СМИ (Генеральный директор, Эксперт, Деловой Петербург, Философия бизнеса),
- автор методических пособий по личным финансам и тайм-менеджменту,
- бизнес-тренер по тайм-менеджменту и личной эффективности www.time4life.ru