



Дикае звери

с диким аппетитом в вашем ресторане



Книга о том, куда же утекают денежки.

Артур Романенко



12+

Артур Олегович Романенко Дикие звери с диким аппетитом в вашем ресторане

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41249170

SelfPub; 2019

Аннотация

Книга о том, какие расходы несёт в себе малое предприятие общественного питания и почему так важно учитывать даже маленькие платежи.

Содержание

| | |
|---------------------------------|----|
| О чём эта книга | 4 |
| Кому важно прочитать эту книгу: | 9 |
| Итак, погнали... | 10 |
| Выводы | 49 |

О чём эта книга

Последние годы для всех, кто так или иначе прикасается к бизнес-сообществу прошли под знаменем «хватит работать на дядю – иди работать сам на себя», что, с одной стороны, подстегнуло большое количество молодых по паспорту и молодых душой людей «выйти из зоны комфорта» и заняться собственным бизнесом, это похвально и здорово, так как основа любой современной экономики в любом случае малый и средний бизнес.

С другой стороны, дьявол скрылся в том аспекте, что далеко не все оказались готовы к реалиям бизнеса с образовательной точки зрения, и мы получили целую армию новоиспечённых предпринимателей, которые поменяли работу наёмного сотрудника на призрачные горы собственного бизнеса. Часто это сопровождалось ещё и большими материальными затратами вместе с эмоциональными расстройствами.

Наследие «советского» менталитета подарило нам умозаключение, что хороший инженер может и должен стать хорошим директором завода, но к счастью для бизнеса и к сожалению для инженеров, хороший инженер может и должен стать техническим директором завода, а генеральным должен быть человек с профильным управленческим, экономическим или юридическим образованием. Да, может быть и синтез, но не в первую очередь.

Отсюда вышла подсознательная теория, согласно которой если ты был хороший продавец холодильников, то должен открыть свой магазин бытовой техники. Если ты хорошо стриг волосы – обязан найти инвестора на открытие салона красоты. В моём примере, если ты был сообразительным официантом – просто обязан открыть свои кафе/бар/ресторан.

Увы, общество продиктовало нам условия, при которых мы должны поддерживать других во всех начинаниях, всех критиков мы сразу клеймим завистниками, не желающими добра ближнему своему. Однако согласитесь, порой отрезвляющий вопрос человека, оказавшегося рядом в нужный момент, и подсказавший, где впереди яма, а где – целый овраг мог бы спасти нас от больших потерь. Но мы не слышим таких людей, мы уверены, что сами с усами и всё конкретно про свой бизнес знаем лучше начальства.

Таким был и я.

Я Артур Романенко и с 2014 года я занимаюсь, как это принято называть, «общепитом». При этом, у меня финансовое образование и своя консалтинговая компания, поэтому я изначально лучше разбирался в цифрах и табличках, нежели готовности пиццы и сортах кофе. Тем не менее я переложил свои навыки на новую тогда для меня сферу деятельности и попробовал оцифровать все попавшие мне в руки экономические факторы предприятий общественного питания. О результатах моих наблюдений и пойдёт речь далее.

За пять лет в этом бизнесе я лично открыл шесть заведений, большую часть которых со временем закрыл по разным причинам, и сейчас с уверенностью говорю об истории не только успеха, но и, что самое важное, поражения опыта.

Те, кто хотел бы преуспеть в бизнесе или уже им занимаются, знают, что существует большое количество расходов, которые несёт организация. Это и базовые фиксированные расходы, такие как аренда, коммуналка, связь; это и переменные – заработная плата, закупки сырья и материалов, маркетинг. Однако далеко не все могут сравнить и сопоставить все расходы, чтобы иметь представление, какую часть денег, так нелегко заработанных, съест конкретная статья. Скажу больше, не всякий способен поименовать каждую из этих статей.

Сведение статей расходов в таблицу, увязывание взаимозависимостей от роста и падения объёмов выработки – это наша профессиональная деятельность. При этом мы очень часто сталкиваемся с тем, что предприниматели не очень чётко оценивают риски и упускают из вида многие переменные факторы.

Так возникла идея приоткрыть завесу и поделиться тем, что накопилось в закромах. Разумеется, этот материал не сможет заменить полноценный бизнес-план или финансовую модель. Но прикинуть свои расходы, что называется, «на коленке» вы сможете.

Для анализа в данном WP мы возьмём абстрактную мо-

дель кафе-ресторана с месячной выручкой в один миллион рублей и теми затратами, которые в среднем такое предприятие может понести в 2019 году в Санкт-Петербурге. Конкретные цифровые суждения, обозначенные ниже, – это усреднённый опыт и аналитические данные, поэтому возьмите их и сопоставьте со своими в относительном соотношении. Уверен, мы совпадём.

Мы будем здесь рассматривать расходы и только расходы. Книга о том, куда же утекают денежки. При этом я объясню, почему важно учитывать даже мелкие платежи в размере 10 тысяч рублей, где с одной стороны, что такое «десятка», когда у тебя выручка в целый миллион, а с другой, 10 тысяч от одного миллиона – это целый 1% от общего оборота предприятия.



Я познакомлю вас со всеми жителями этого удивительно-го мира и разберу, кого, как и сколько надо кормить.

Кому важно прочитать эту книгу:

Действующим модным бариста, которым надоело работать «на дядю», которые считают своё руководство идиотами и собираются открыть собственное кафе, бар или точку «ToGo»;

Профессиональным управляющим ресторанов, которые хотят «на пальцах» объяснить собственникам бизнеса, как и куда расходуются все заработанные средства несмотря на то, что у нас «три конца» сверху;

Инвесторам, которые вложили средства в ресторан и ждут дивидендов;

Гостям ресторанов, которые не понимают, «за что такие деньги»;

Студентам, пишущим курсовые работы;

Аналитикам, пишущим бизнес-планы;

Участникам нашего образовательного марафона bplan.ru.

Короче говоря, этот White Paper подойдёт всем, кто хоть раз бывал в любом предприятии общественного питания.

Итак, погнали...

Арендная плата



Этот мир стоит на
трёх слонах, а твой
ресторан — на мне.
Я съем 10%

Аренда помещения не должна съедать более 10% вашей выручки. Безусловно, в ресторанном бизнесе есть три главных и неотъемлемых правила: локация, локация и ещё раз локация. Поэтому, если ваше расположение уже по умолчанию выигрышное, вы можете немного сэкономить на маркетинге и не вводить низкомаржинальные продукты. Но! Необходимо помнить, что аренда – это самый суровый фикс, который есть, и его оплата неотвратима.

Коммунальные расходы

Коммунальные платежи всегда приходят к вам в нагрузку вместе с помещением, которое было арендовано. Единственное, на что вы хоть как-то можете влиять, это объём расходования воды, однако учитывая, что этого ресурса у нас в стране много, сильно экономить в ущерб качеству не стоит. Главное, уточните, быть может, собственник готов включить эту статью в аренду и не грузить вас

**Пролезу во все
коммуникации и
всё проверю, за
это съем 1,2%**

полнительными поборами...

Вывоз мусора

Есть два варианта: либо вам крупно повезло, либо крупно – нет. Вывоз мусора для предприятия общественного питания считается по тарифам, которых достаточно для отправки ваших огрызков на уничтожение в сероводородных облаках Юпитера. При этом есть один маленький трюк, который работает для небольших заведений – убедить местный ЖЭК в том, что у вас не кафе, а магазин, и тогда ценник значительно снизится. В противном случае – увы.

**Чистота — залог
здоровья!
Порядок...
Прежде **0,9%****



Второй вариант – привлечь к обслуживанию сторонние коммерческие структуры. Если ваше заведение не распола-

гается в здании с единым централизованным управлением, то вы можете завести свой собственный мусорный бак и сдавать объедки специальным компаниям. На этом хорошо можно сбить цену у ЖЭКа.

Электроэнергия

Это только кажется, что в кафе стоит холодильник да плита. На самом деле, в рассматриваемом нами гипотетическом предприятии, можно насчитать уже три десятка предметов, использующих электричество. Прибавим к этому освещение и системы вентиляции и кондиционирования – в сумме легко можно получить более 200 кВт/ч в сутки, а это более 40 тысяч рублей в месяц. Сумму потенциальных счетов за электроэнергию можно учесть заранее, составив табличку, в которой в первом столбце будут указаны номинальная мощность, а во втором – количество часов работы конкретного оборудования, от 24 часов (сутки) для холодильников до 1–2 часов для миксеров

**Плюс и минус,
инь и янь,
горит не горит...
4% и всё работает**

30 минут в сумме для кофемолки.

Фонд оплаты труда

Важно разделить «официальный» фонд оплаты труда и мотивационный. До сих пор многие рестораны снижают налогооблагаемую базу за счет установления официальной и серой зарплаты (оставим это на их совести). При этом надо вести строгий учёт того, сколько вы реально начисляете денег. В идеале считать даже чаевые. Это даст представление, сколько зарабатывают ваши сотрудники и, следовательно, насколько они лояльны и привязаны к заведению. Обратите внимание также на отпускные, которые выплачиваются каждому сотруднику, это примерно 8% от официальной ставки. В целом в общепите традиционно принимается, что ФОТ не должен



L
e

вышать 30%.

Чаевые

Кстати, о чаевых. Зачем о них писать, спросите вы, ресторан не имеет к ним никакого отношения. А я отвечу, что имеет, и даже не раз.

Во-первых, зная, что у вас большие чаевые, вы устанавливаете низкую ставку официальной зарплаты сотрудников. Поэтому важно знать, сколько «чая»

Всё в дом, всё в дом
Даже 0,1% не с
ЛИШНИМИ В

ходит и какова реальная цена сотrudников.

Сырe

Закупка продуктов – основной и самый сложный вопрос в затратах. Со старыми поставщиками надо торговаться и просить скидок или увеличения сроков оплаты, с новыми можно торговаться сразу, потому что они находятся в менее выгодной позиции.

Важно правильно рассчитать в технологических картах не только затраты конкретного продукта на единицу изделия, но и технологические потери, чтобы не ждать потом из 10 кг картофеля и 2 литров молока – 12 кг пюре...



**Я несу всё самое
ценное, при этом
мне достаточно
всего **25%****

Традиционно у нас в стране принята наценка «три кон-

ца». Означает ли это, что любой себес мы умножаем на 4, и всё? Нет, горячие блюда с одной маржой, салаты и горячие напитки – с другой. Так или иначе, к определённому показателю надо стремиться.

Потери

Стафф-питание, порча, недостача, неоплаченные гости и много мелких неурядиц тоже отражаются на расходах предприятия. Сюда же относится списание продуктов с истёкшим сроком годности. Проще смириться, чем бороться, так как борьба съест гораздо больше.

Пи-пи, пи-пи, а
0,5% занеси...



Пока не придумано ничего лучше регулярной инвентаризации и строгого контроля поступающего сырья в системах

учёта.

Excel

, конечно, хорош, но быстро становится неудобным.

Лицензирование

Если мы не говорим о необходимости получения ХАС-СП и иных регулярных сертификациях, то для многих алкогольная лицензия – большая составляющая их бизнеса. На 2019 год стоимость лицензии составляет 75 тысяч рублей, что, несмотря на ежегодность платежа, также вносит свою лепту в нашу таблицу.



**Иметь лицензию —
дело благородное, и
стоит всего 0,6%**

Техническое обслуживание

Оборудование – это двигатель вашего бизнеса. Если

что-то встанет или начнёт сбоить – поезд будет ехать очень плохо и всё время куда-то опаздывать. За оборудованием надо следить, и очень качественно. Да, плиту в большинстве своём достаточно протирать, а уборщице можно поручить раз в месяц чистить фильтры холодильника жёсткой щёткой охладителя. Но вот сплит-системы, например, требуют профессионального ухода, ведь вы не хотите испытать всю гамму чувств, когда накроется основная морозильная камера с рыбой, а на дворе вечер пятницы. Ежемесячное обслуживание может составить 5 тысяч рублей и больше в зависимости от лениности ваших сотрудников, количества оборудования, его возраста и жадности наёмников. Тем не менее, эти затраты, как и эти обязанности,

**Везде залезу, во
проверю и
прополощу за 0,3**

важно учесть.

Обслуживание помещения

Слесарные работы. Большое количество посетителей (а я надеюсь, у вас оно большое), это всегда высокая скорость износа ручек дверей, столов и стульев, шкафов, вешалок, декора и прочего, прочего. Чтобы не искать рукастого официанта и не отвлекать администратора от его прямых обязанностей, лучше нанять специализированную компанию, которая за 1,5–2 тысячи рублей будет приезжать раз в месяц и чинить всё, что позволило себе наглость сломаться. Это не космические деньги, но у специалистов всегда есть инструмент, работу они выполняют качественно и, что важно, быстрее, чем если поручить это собственному персоналу, время которого, позволю себе напомнить, тоже стоит денег.



Легко могу всё
починить за
0,3%

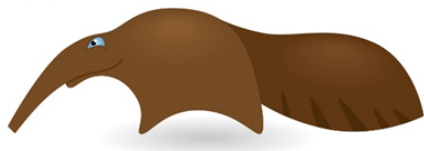
Расходники.

Сюда относятся новые лампочки, ручки, розетки. Всё то, что имеет свойство ломаться и изнашиваться. Увы, но это расходный материал.

Санитарная обработка

Даже если у вас новый дом и суперсвежий ремонт, и даже если генеральная уборка проходит каждую ночь, а Лена Летучая завтракает, обедает и ужинает у вас, это не отменяет того факта, что договоры на дезинсекцию и дератизацию должны быть у каждого предприятия общественного питания. Здесь важны превентивные меры и хорошие отношения с управляющей организацией, но периодическая профилактическая обработка тоже пригодится.

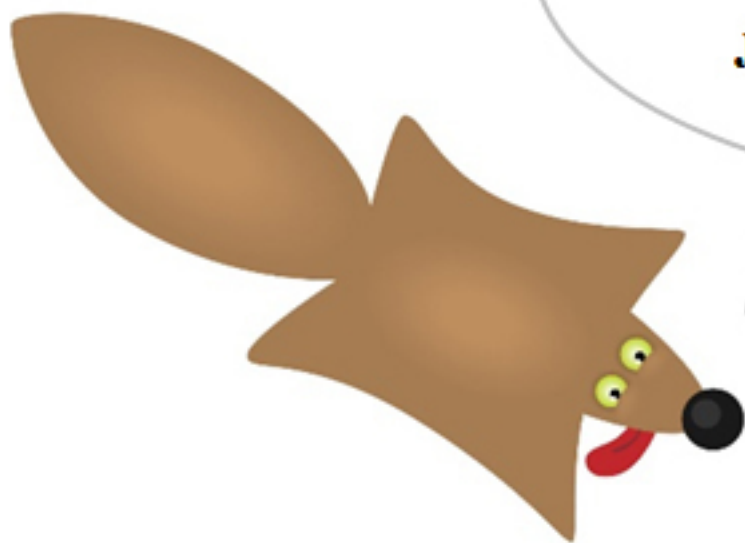
Букашки и таракашки —
моё лакомство, поэтому
символически возьму с
вас только **0,1%**



Амортизация

Ничто не вечно под луной. И если чуть выше мы говорили о техническом износе большинства позиций, которые относятся к расходным материалам, то здесь важно отметить физическое и моральное устаревание оборудования и малоценных быстроизнашивающихся предметов. Та же посуда, которая да, бьётся гостями, и да, постепенно теряет свой лоск и свежесть. У нас не принято содержать отдельные амортизационные сче-

та в соответствии с правилами бухгалтерского учёта, однако надо понимать, что какая-то денежка уйдёт со временем на покупку новой плиты, а раз в два-три месяца придётся добавить на склад новой посуды. Сюда же стоит



нести и форму для персонала.

Налоги

Налоги с оборота. В основной своей массе предприятия общественного питания применяют упрощённую систему налогообложения (УСН).

Рассмотрим две схемы: УСН с доходов составляет фиксированные 6%, то есть пришли в кассу 1 миллион рублей, будьте любезны, 60 тысяч рублей государству заплатите. И второй вариант УСН – доходы минус расходы – практически по всей стране со ставкой 15%. Тут предположим, что подтверждённых расходов у нас 800 тысяч рублей, получается прибыль 200 тысяч рублей. Умножаем её на 15%, получается налог 30 тысяч рублей.

Таким образом, очевидно, что второй вариант выгоднее. УСН с доходов вам будет приятнее только в том случае, если маржинальность вашего бизнеса более 40%, а этого в общепите, к сожалению, официально практически не случается.

Более того, в некоторых российских регионах ставка налога по УСН «доходы минус расходы», например, в Санкт-Петербурге составляет 7%. Выходит, что при нашей схеме налоговый платёж составил бы всего 14 тысяч рублей. О таких послаблениях обязательно узнавайте дополнительно.

Отдельно стоит упомянуть Основную систему налогообложения (ОСН). Она не так предпочтительна, потому что усложняет и без того непростой бухгалтерский учёт, но тем не менее применяется, особенно в организаци-

ях, которые постоянно работают с юридическими лицами:
либо предоставляют услуги кейтеринга, либо организуют



кетные мероприятия.

Налоги с зарплаты. Не вдаваясь глубоко в Налоговый кодекс Российской Федерации, стоит разделить два момента: НДФЛ в размере 13%, который формально оплачивает работник и все остальные налоги в размере 30%, которые платит работодатель. Таким образом, выходят парочка следующих вариантов налоговой нагрузки. Предположим, что официальная ставка в объявлении о найме составляет 20 тысяч рублей, имеем:

Базовый вариант

Оклад – 20 тысяч рублей.

НДФЛ 13% = 2,6 тыс. рублей, которые платит работник.

Прочие 30% = 6 тыс. рублей, которые платит работодатель.

Итого работник стоит: **28,6 тысяч рублей.**

Усложнённый вариант

Оклад – 20 тысяч рублей.

НДФЛ 13% (2,6 тыс. рублей) платит работодатель сверху, потому что работник просит «двадцатку чистыми». Тут важно понимать, что процент начисляется иначе и сверху выйдет уже 3 тыс. рублей, тогда официальная ставка по документам составит 23 тыс. рублей, минус 13% НДФЛ – выйдут те же 20 тыс. рублей чистыми. Но и остальные налоги подрастут и составят 6,9 тыс. рублей.

Итого работник стоит: **29,9 тысяч рублей.**

Резюмирую. Всегда внимательно считайте всю со-

путствующую налоговую нагрузку. И не забываем, что в таком заведении у нас будет работать шесть, восемь, десять человек с соответствующими

И ещё 4%!
Ха-ха-ха!

логовыми отчислениями.

Бухгалтерское обслуживание

Если, конечно, вам совсем лениво, то можете применять, как мы обсудили выше, УСН на доходы и сдавать декларацию раз в год, вообще не заморачиваясь. Но если делать всё по уму: считать расходы, нанимать сотрудников, платить вовремя за себя налоги, – без бухгалтера не обойтись. Да, есть уже неплохие сервисы онлайн-операторов, которые готовы помочь вам в этом вопросе, однако, во-первых, они решают не все вопросы (по крайней мере, на момент написания книги), а во-вторых, вы будете тратить своё личное время, которое могло бы пойти на развитие самого бизнеса, а не разгребание текучки.



**Просто принеси
нам все бумажки,
и никаких забот
за 2,5%**

Банковские расходы

Обслуживание расчётного счёта. Здесь важно помнить о существовании нескольких ма-а-а-аленьких статей расхода, которые в сумме выливаются в приличную сумму. К ним относятся: обслуживание расчётного счёта (≈ 2 тыс. руб.), комиссия за обслуживание корпоративной банковской карты (≈ 300 руб.), стоимость каждого платёжного поручения при оплате поставок ($\approx 25 \times 20 = 500$ руб.). Итого, не менее 3 тысяч рублей.

Комиссия за безналичные платежи. В современном мире с каждым годом всё больше и больше людей отказываются от наличных средств оплаты и переходят на банковские карты. Это связано и с удобством, и с тем, что многие живут в кредитках, – это мы не разбираем. Истина в одном: если каждые два дня у вас не «ломается терминал» и официантам не приходится оправдываться «только наличными», то вы заметите, что 65–75% платежей придутся на банковские карты. Учитывая, что средняя комиссия сейчас при убедительном разговоре с банком может опуститься чуть ниже 2%, в сумме выйдет всё равно серьёзная цифра – около 1,25%.

Комиссия за обналичивание средств. При условии ведения белого бизнеса, существование большого количества безналичных средств не должно пугать, так

как практически все наши затраты лег-
ко оплачиваются с расчётного счёта.
Тем не менее если вы понимаете,
те, что наличка вам всё-таки нуж-
на, учтите этот процент. Скорее все-
го, он не пробыёт и «единицу», а на
определённых лимитах может вообще

**Крэкс, пэкс, фэкс
ЗОЛОТОЙ КЛЮЧИК**

1,5%

ти бесплатно, но забывать об этом не стоит.

Стоимость заёмных средств

Не так часто встречаются рестораторы, готовые вложить в бизнес собственные кровные средства, накопленные с таким трудом. Как правило, деньги являются заёмными. Но даже если и так, умный инвестор всегда оценивает потенциал заработка от вложения в проект или от сохранения на простейшем депозите. Сегодня банки не предлагают большие ставки, но, тем не менее, найти деньги под общепит бесплатно тоже сложно, поэтому возмём средне-дружескую ростовщическую ставку под 12% годовых. Рассматриваемое нами заведение скорее всего, не будет стоить более 3 млн. рублей (иначе уже слишком



гий срок окупаемости).

Маркетинг

Классическая реклама. По какой-то неведомой причине, на первом, втором и третьем, короче, на любом этапе жизни кафе или ресторана большинство забывает о том, что маркетинг может и в каких-то моментах должен быть платным. Обычно о всевозможных акциях вспоминают только тогда, когда бизнес вдруг начинает резко увядать, но и это не самое страшное. Самое опасное – это когда на маркетинге начинают экономить из-за неблагоприятных внешних обстоятельств. Так делать нельзя. Итогом можно отметить, что расходы на рекламу должны составлять от 3% до 5%.



**Котики и реклама
неразлучны.
3% мне на корм...**

Партнёрка.

Создание взаимовыгодных партнёрских отношений очень удобно и выгодно, но «прогоняйте» оцифровку, чтобы не выйти с такими отношениями в минус.

Высокие технологии

Интернет и телефония. К большой грусти подавляющего большинства предпринимателей, стоимость услуг связи и доступа в интернет для юридических лиц гораздо выше, чем для физлиц, и может составлять 5–6 тысяч рублей в месяц. И это за удовольствие вашим гостям иногда позвонить или



сидеть в интернете через wi-fi.

Охранная система

Где бы ни располагалось наше заведение, учесть в статье расходов ежемесячные платежи на охрану и поддержку пожарной безопасности всё-таки стоит. Как правило, это ЧОПы, существование которых не защитит вас от всего вокруг, но точно поможет предотвратить бестолковые действия «дурака».

**Крепкий сон
обойдётся
всего в 0,3%**



Прибыль

Вот, собственно, мы и посчитали, сколько денег остаётся владельцу бизнеса... Не так и много. Как же зарабаты-

вать больше, спросите вы? Ответ будет весьма логичным: внимательно следите за всеми своими расходами и стремитесь к тому, чтобы они не выходили за установленные лично вами границы. И не забывайте, что некоторые статьи иногда можно оптимизировать или уменьшить, хотя бы на один



Я

ПОЗ

КОТ

цент.

Выводы

Общепит – это далеко не всегда большие деньги, потому что «люди будут хотеть кушать всегда». Общепит – это колоссальные трудовые затраты для любого управляющего. Мелкомоторный менеджмент кафе и ресторанов очень часто признаётся одним из самых сложных в микро– и малом бизнесе – слишком уж большое количество переменных необходимо учесть при весьма низкой рентабельности вложенного капитала.

Мой опыт – это череда взлётов и отрезвлений, судов и банкетов. Я многое узнал о бизнесе, о людях и деньгах. Люди идут к нам за советом, полагаясь не только на мой разносторонний рестораторский опыт, но и на глубокое понимание мира финансов. Наша команда – консалтинговая компания «АПортал» (www.aportal.pro) помогает клиентам решать вопросы стратегического плана: разработка бизнес-планов, исследование рынков товаров и услуг, анализ рисков. Мы в компании уверены, что подготовительный этап должен быть не «я всё знаю, ща сделаем», а обстоятельный и взвешенный расчёт всех параметров. Мы ведь живём в XXI веке – это время профессиональных решений!

Так что если вы вдруг решите ступить на этот увлекательнейший путь утоления голода и жажды людей, прошу вас от чистого сердца: посчитайте всё заранее. Не поленитесь,

изучите потенциального покупателя, составьте портрет целевой аудитории, оцените её потенциал количественный и качественный, внесите все будущие доходы в табличку. Воспользуйтесь этим пособием, чтобы не забыть учесть все возможные статьи расходов и не вылететь потом в трубу. А если понадобится наша помощь, www.aportal.pro всегда к вашим услугам.

Следите за нашими обновлениями, выходами полезных материалов, лекциями, тренингами и семинарами.

По любым вопросам касательно этой книги, пишите на app@portal.pro

Подписывайтесь в социальных сетях:

@romanenkoao

@portal.pro

@bplani.ru

*С уважением и верой в российский бизнес,
российский предприниматель, генеральный директор
ООО «АПортал» Артур Романенко*