# Ценообразование в ресторане – краеугольный камень

Сокирянский Федор

Ценообразование в ресторане – это не только эффективный инструмент увеличения объема продаж (выручки) ресторана, но и фактор управления лояльностью гостей. Современные гости, особенно после произошедших в мире кризисных явлений все больше и большое мыслят понятием «бюджет», который они готовы потратить на питание вне дома, или развлечения. Снижение материальной себестоимости блюд крайне лимитировано. Если в вашем меню завялен стейк «рибай» или «прам риб», то сэкономить тут не на чем. Именно поэтому, гастрономические рестораны больше других пострадали в кризис. Тем ни менее, снижение материальной себестоимости возможно. Например, за счет ведения в меню сезонных блюд.

Записки шеф-повара

Каждый год наступает осень. Наши братья по разуму – модельеры – начинают показы осенне-зимних коллекций. Мы же, не желая от них отставать, потираем руки от предвкушения успехов новых сезонных меню. Модельеры демонстрируют теплую одежду из плотных материалов, а мы – насыщенную еду с "теплыми" вкусовыми сочетаниями. Кстати, неплохо было бы совместить в одном ресторане презентацию коллекции одежды "от кутюр" и презентацию нового меню "от кюзин".

Сезонность еды давно четко поделилась на "нашу" и на "их". У нас – грибы, клюква, дичь, у них – начинаются устрицы. Мы одинаково хорошо следим за своими и их сезонами, но использовать с выгодой, как ни странно, проще их сезонность, чем нашу. Ну, где нам взять сертификат на наши грибы – белые, подосиновики, маслята опята? Вот мы и презентуем «наше» грибное меню, а пользуемся замороженными итальянскими белыми грибами и со стыдом открываем банки с немецкими консервированными шантарелями, простите, лисичками. А где взять сертификат на нашу же дичь? Приходится пользоваться сертифицированными, замороженными французскими перепелками, фазанами и куропатками. Есть, кстати, еще и наша родная икра, черная и красная, а вот на ее сезонность мы почему-то мало обращаем внимание. Зря, ведь когда она "идет" - она еще свежего посола, и, что немаловажно, недорогая.

Спаржа (напомню, сезон начинается где-то в середине апреля и длится до середины июля) – «их» сезонный продукт. Спаржа - отличный овощ, у спаржи есть сертификат, а у шеф-повара – повод для фантазии. А у нас в Питере в апреле – корюшка и мы на свой страх и риск вводим эту позицию в меню, и корюшка эта все время дрожит рядом со спокойной спаржей, потому что если придет проверка и попросит сертификат на нее (корюшку), то им обоим - ей и шеф-повару мало не покажется.

Летом я рекомендую пользоваться грунтовыми овощами. Вкус импортных овощей (например, помидоров и баклажанов), прежде всего менее выражен, чем вкус «наших». Зимой понятно, нам некуда деваться, но летом - то грешно не пользоваться грунтовыми рыночными овощами. Зимой для горячих блюд имеет смысл пользоваться готовыми итальянскими томатными соусами, добавляя в них немного мякоти свежих томатов для проформы. И разве грешно в ресторане в сезон заготовить родные овощи, а зимой объявлять декаду своих же заготовок с возможностью для гостей не только попробовать соления в ресторане, но и купить баночку с собой? Например, помидоры в заливке из сока антоновки с тимьяном и чесноком или огурцы в винном уксусе с листом черной смородины и базиликом – вариантов тысячи!. А варенье сварить из брусники и груш? А лечо свое сделать из копеечной отечественной паприки? И этикетка на банке, подписанная самим шеф-поваром! С датой и логотипом ресторана! Что еще нужно? Очередь будет стоять!

Как ни странно, существует сезонность и на переработанные промышленным способом продукты. Вот, например, в прошлом году довелось мне попробовать уникальный сезонный сыр из непастеризованного коровьего молока под названием Мон дОр. Его начинают производить в одноименном лесном массиве на границе Швейцарии и Франции только с середины августа (по жестким правилам AOC c 15 августа по 31 марта). Первый сыр, как правило, готов к концу сентября. С 15 августа с горных ферм начинают собирать молоко. Из него делают упомянутый сыр и в этих же сыроварнях весной и осенью, когда коровы уже не пасутся на высотных пастбищах, из молока этих же коров делают другой знаменитый сыр – Конте. Мон дОр, скажу вам, замечательный сыр – с мытой коркой, его тесто текучее, с легким запахом хвои. Ел я его, доложу вам с нашей картошкой! Брал прямо из деревянной круглой коробочки ложкой сыр и - на горячую картошку, ну очень «по-нашему». Такой сыр скоро по праву может стать нашим сезонным. И опять же - с сертификатом».

Илья Лазерсон отмечает важность использования сезонного фактора при составлении сезонного меню. Сезонный фактор в управлении food cost должен быть реализован в производстве сезонных заготовок. Вопрос хранения заготовок может быть решен за счет использования внешних складских площадей (от собственного пустого гаража до подсобных помещений на собственной даче)

Цель осуществления сезонных заготовок – не только минимизация издержек, но и обеспечение качества продукции. Вопреки стереотипу о целесообразности осуществления сезонных заготовок грибов, ягод и овощей, применяются и другие способы заготовок

Каждое блюдо (продукт, объект продажи) должно подвергаться всестороннему маркетинговому и финансово-экономическому анализу:

- Коэффициент наценки на блюде;

- Объем продаж в отчетный период (рейтинг блюда по ABC – анализу);

- Трудозатраты на изготовление блюда (количество человеко – часов и машино – часов, полезная загрузка оборудования). Например, работа 2 поваров, время приготовления – 1 час 15 минут, из них – 35 минут в пароконвектомате, два листа GN 1/1 в пароконвектомате «шестерке».

- Материальная себестоимость блюда;

- Прочие издержки на производство единицы продукции.

Полная себестоимость = материальная себестоимость + КИРС\* + КИПМ\*+НР\*

КИРС – коэффициент использования рабочей силы

КИПМ – коэффциент использования производственных мощностей

НР – накладные расходы

После того как вы в буквальном смысле «просчитали» ваше блюдо, можно принимать взвешенное решение – место ли ему в вашем основном меню.

Кроме сезонного фактора, существуют другие способы увеличения продаж в ресторане и стимулирования посещаемости заведения гостями – это sizing method (метод порционирования блюд).

Sizing method – это технология определения оптимального размера порции блюд вашего меню

В ресторанной практике существует два основных подхода:

ü Продвижение блюд большого размера на 2 и более персон

ü Продвижение блюд маленького размера в расчете на продажу нескольких разных блюд с одинаковой наценкой

В 2010 году в США более 100 сетей фаст-фуд ввели в меню позиции весом от 50 до 80 грамм. Эта стратегия принесла успех и во многих демократичных ресторанах в меню комплексных предложений. Невысокая стоимость блюда подвигает гостя, движимого любопытством, заказать несколько интересных и оригинальных блюд, вместо одного.

Блюда с большим выходом призваны:

- Обеспечить высокую наценку на блюдо с большим выходом и достаточно высокой ценой для 2 и более гостей;

- Принудить гостя приобретать половину порции (например, супа), но с тем же коэффициентом наценки, что и целое блюдо ;

- Продемонстрировать группе гостей выгодность предложения большого блюда. На практике на таких «специальных предложениях» обеспечивается максимальная маржа. Осуществляется введение гостя в заблуждение, который логично предполагает, что чем больше блюдо, тем оно обходится дешевле. Это не так.

- Блюдо на несколько гостей «моделируется» по схеме:

10% по массе – премиального продукта, 40% по массе – продукта высокой ценовой категории, 50% продуктов низкой ценовой категории.

Пример: 10% каре ягненка, 40% - говяжья печень в сетке, куриные крылышки, кебаб, домашняя жаренная колбаса, мясные роллы, 50% - соления, овощи-гриль, картофель

Блюда с большим выходом призваны:

- Обеспечить высокую наценку на блюдо с большим выходом и достаточно высокой ценой для 2 и более гостей;

- Принудить гостя приобретать половину порции (например, супа), но с тем же коэффициентом наценки, что и целое блюдо ;

- Продемонстрировать группе гостей выгодность предложения большого блюда. На практике на таких «специальных предложениях» обеспечивается максимальная маржа. Осуществляется введение гостя в заблуждение, который логично предполагает, что чем больше блюдо, тем оно обходится дешевле. Это не так.

- Блюдо на несколько гостей «моделируется» по схеме:

10% по массе – премиального продукта, 40% по массе – продукта высокой ценовой категории, 50% продуктов низкой ценовой категории.

Пример: 10% каре ягненка, 40% - говяжья печень в сетке, куриные крылышки, кебаб, домашняя жаренная колбаса, мясные роллы, 50% - соления, овощи-гриль, картофель.

Также стоит серьезно подумать о ценообразовании и подборе блюд при проведении мероприятий в формате бранчей, шведского стола или коктейльного, фуршетного обслуживания.

Любое предложение ресторана, содержащее возможность неограниченных подходов гостя к мармиту, салат – бару, линии раздачи предполагает соблюдение следующих правил:

- Мясные блюда представлены только кусковыми блюдами из птицы и рубленного мяса;

- Салаты представлены преимущественно блюдами, состоящими из отварных овощей, овощной консервации и разнообразных соусов;

- Супы представлены тремя видами: кремами на основе овощей, насыщенными мясными бульонами со злаковыми продуктами, рыбными бульонами со злаковыми продуктами;

- Большое многообразие выпечки (русская традиционная дрожжевая и пресно - дрожжевая, европейская слоеная) и кондитерских изделий из бисквитного и песочного теста (печенье, мафины, кексы и т.д.)

Рекомендуется работать с комбинированными блюдами из мяса, рыбы, овощей и грибов, такими как:

- Рулеты из мяса и начинок;

- Паштеты порционные;

- Тапас, волованы с салатами и овощными икрами, муссами на мясных бульонах;

- Сендвичи с различными наполнителями;

- Слоеные мясные изделия из теста, овощей, мяса, подаваемые на листах;

- Варено – копченые изделия из рубленных мясных масс и овощей, вареные или запеченные в рукавах или фольге;

Блюда с невысокой себестоимостью будут подробно рассмотрены в следующих темах семинара

ü Целесообразно исключать из меню специальных мероприятий покупную готовую продукцию и полуфабрикаты

ü Важно обеспечивать подачу готовой продукции температуры не ниже 65 °С. Единственное оптимально техническое решение для обеспечения этого параметра – использование тепловых шкафов и чифендишеров с горелкой

ü Целесообразно использовать продукцию порционируемую и декорируемую малыми порциями. Красивая индивидуальная подача маленьких порций оставляет лучший отклик у гостя. Приготовление и декорирование таких блюд более трудозатратно, но экономически гораздо выгоднее, чем выкладка готового, например мясного блюда в гастроемкости в мармите.

Пример:

Выкладка готовых клаб – сандвичей с курицей или тунцом гораздо выгоднее, чем отдельная выкладка тунца, булочек, листьев салата, нарезанных помидор и куриной грудки «гриль». Гость по-отдельности возьмет почти всегда больше, чем в виде готового «собранного» блюда.

Одним из наиболее эффективных способов минимизирования списаний в ресторане является производство полуфабрикатов высокой степени готовности:

- охлажденных овощных и мясных смесей, упаковываемых в пакеты ПНД (полиэтилен низкого давления) с перфорацией для варки супов. Такие готовые смеси целесообразно замораживать в бласт – фризерах и варить бульоны, помещая в емкости пакеты с ингредиентами

- замороженных полуфабрикатов разной степени готовности: хлеба и булочек, выпечки из пресно – дрожжевого и слоеного теста, мясных, замаринованных в вакуумном пакете мясных и рыбных заготовок

- охлажденной продукции в вакуумных пакетах: чищенных овощей, ягод, фруктов, мясных и рыбных продуктов

Также представляется целесообразным формировать меню таким образом, чтобы исходный продукт использовался максимально эффективно и безотходно.

Пример: бройлер используется для производства котлет по-киевски, бульонов, крылышек «Баффало», рагу из потрохов, куриного паштета и т.д.

В США используются специальные программные продукты, позволяющие максимально эффективно составлять меню заведения так, чтобы свести потери к минимуму.

Приобретение сырья, максимально приближенного к исходному его состоянию (крупный кусок, тушки птицы или крупные тушки рыбы, или полутуша барана для проведения банкета) позволяет существенно выиграть в обеспечении нужной материальной себестоимости блюд. При этом, необходимо вводить в меню позиции, обеспечивающие близкую к 100% обработку сырья.

Другим эффективным инструментом увеличения продаж за счет грамотного ценообразования являются различные акции и специальные предложения.

Какие же виды специальных предложений «работают» в ресторане?

ü Предложение блюд этнической аутентичной кухни (неделя испанской кухни);

ü Предложение блюд потребляемых в религиозные праздники;

ü Предложение для 6, 10, 15 человек;

ü Продажа входного билета на мероприятие в ресторане с включенной стоимостью ужина;

ü Предложение специального меню для ужина на двоих (3-4 перемены и бокал вина);

ü Предложение для именинников, предложения в честь дня специалиста/работника отрасли;

ü Предложение в рамках промо – акций: «Неделя здорового и диетического питания»

Пример тематического меню старо - русской кухни:

«В нашем ресторане в течение будущей недели вы сможете познакомиться с забытыми древними рецептами традиционной русской кухни:

В специальном древнерусском меню вы найдете:

- кулешь,

- бураки,

- галантиръ,

- колтуны,

- рубцы,

- хвосты под соусом,

- сальник,

- пирог архиерейский,

- ботвинья,

- белорыбица разварная,

Предложение для 6-8 человек:

«Пивная десятка!».

Пиво «Крушовице» темное – 10 литров

Пиво «Крушовице» светлое – 10 литров

10 закусок под пиво:

- Куриные крылышки «Бафалло» - Острые куриные стрипсы

- Кольца кальмара и луковые кольца - Сырные наггетсы

- Чесночные гренки - Митболз

- Суджук  - Колбаски «Бавария»

- Колбаски «Мюнхен» - Печень в сетке

10 соусов: «1000 островов», «горчичный», «карри», «барбекю», «чесночный», «песто», «кленовый», «чилли», «бальзамический», «сырный»

Специальное предложение предполагает выбор продукта для ап-селлинга. Пивное предложение должно содержать наценку в 200-250% на пиве и 100% наценку на закусках иди 200-250% наценку на закусках и минимально приемлемую наценку на пиве.

Специальное предложение должно быть:

- оригинальным и непохожим на предложения конкурентов. Рекомендуется использовать зарубежные аутентичные рецепты европейской, азиатской, арабской кухонь

- специальное предложение предполагает наличие демократичной цены, апеллирующей к понятию выгоды. Такие предложения так и позиционируются официантом: «У нас есть очень выгодное и интересное предложение, только сегодня»

- специальное предложение должно быть продана под легендой. «У нас неделя мексиканской кухни в честь дня рождения Сальмы Хаек» - демократичный ресторан. Или: «У нас неделя испанской кухни и подача в стиле Сальвадора Дали».

Специальные предложения призваны:

- Привлечь новых гостей, с помощью рекламы акции или предложения;

- Привлечь постоянных гостей из гостевой базы реже посещающих заведение;

- Продвинуть блюда с невысокой себестоимостью и высокой наценкой, более низкого ценового сегмента, чем блюда a la carte, при этом не роняя уровень заведения;

- Создать информационные повод для публикации в СМИ;

- Провести интересные акции, сопровождающие предложение меню и получить новые контакты гостей;

- Привлечь партнеров- поставщиков для промоутирования их продукции и снизить себестоимость специального предложения

- Позиции в меню не могут и не должны конкурировать между собой, подталкивая гостя покупать меньше

- Правильное ценообразование – главный ключ к увеличению продаж

- Задача шеф – повара минимизировать материальную себестоимость и стимулировать интерес к гастрономическому предложению ресторана

- Размер порций должен демонстрировать понятие «выгода»

- Минимизация списаний обеспечивается правильным выбором блюд для вашего меню

- Специальные предложения призваны привлекать новых гостей и поддерживать интерес к заведению со стороны условно постоянных гостей

- Специальные предложения позволяют менять ценовую политику заведения, не меняя его позиционирования и концепции

Цели и задачи, которые должны быть поставлены перед шефом при определении ценообразования в меню, выглядят следующим образом:

ü Определение всех видов меню, которые будут внедрены в виде специальных предложений и различных форм обслуживания в течение отчетного периода (квартала, полугодия, а желательно – года). Составление полного ассортиментного перечня сырья применяемого в ресторане в течение года. Утверждение данного ассортиментного перечня у директора, управляющего или собственника

ü Введение ранжирования сырья по типу упаковки, сроку хранения и стоимости. Создание трех ценовых групп: А, В и С

ü Создание технологических программ переработки сырья и определение коэффициентов наценок на блюда из этого вида сырья.

Определение рекомендуемого % содержания сырья в конкретном блюде, а также рекомендуемые наценки представлены в таблице № 6.

Таблица № 6. Рекомендуемые наценки, присваиваемые различным блюдам из различных категорий продуктов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Блюда согласно рангу | Продукт ценовой категории А (мясо, птица, рыба, морепродукты, грибы) | Продукт ценовой категории В (ягоды, субпродукты, злаковые, экзотические свежие и замороженные овощи и фрукты) | Продукт ценовой категории С (сезонные овощи, фрукты, ягоды, изделия из теста) | Наценка |
| Блюда категории А  (горячие блюда из мяса и рыбы с гарнирами) | 50% | 20% | 30% | 100-150% |
| Блюда категории В (салаты, холодные и горячие закуски) | 40% | 40% | 20% | 200-250% |
| Блюда категории С (супы, десерты, гарниры, закуски) | 20% | 40% | 40% | 250-300% |

Далее следует:

ü Разработка силами руководства ресторана плана продаж блюд каждой из категорий на выбранный период (месяц, квартал, полугодие, год) на основании отчетности предыдущих периодов и плана по увеличению продаж в соответствии с планом маркетинговых мероприятий

ü Определение примерного плана снабжения ресторана на планируемый период

ü Разработка товароведческих требований ко всем видам сырья (сортность, калибр, форма упаковки, вес единицы продукта, страна происхождения и т.д.)

ü Определение перечня поставщиков данной продукции, соответствующей выбранным требованиям. Приобретение продукции категории А для дегустации.

ü Определение плана ДДС по закупкам сырья согласно условиям поставки.

Постоянный мониторинг цен на сырье, выбор блюд с оптимальной маржой для ресторана и привлекательной ценой для гостя, а также проведение специальных акций и предложений позволит существенно увеличить продажи вашего ресторана.