

# 2

## «Меню-консультант» и «меню-продавец»





К сожалению, большинство рестораторов недооценивают значение меню (карты ресторана) как главного инструмента увеличения выручки и операционной прибыли ресторанного бизнеса. На страницах этого раздела мы не станем подробно останавливаться на принципах оформления меню и базовых правилах его составления — данную информацию можно легко найти в многочисленных открытых источниках. Здесь мы расскажем о том, как быстро и эффективно проанализировать меню и выявить грубейшие ошибки в его составлении, как привлекательно и информативно презентовать блюда и как научить своих официантов продавать гостям больше.

В таблице 3 представлены стандартные ошибки, допущенные при составлении меню, которые нам приходилось наблюдать во время посещения нескольких сотен ресторанов в разных городах страны.

*Таблица 3. Стандартные ошибки, допускаемые рестораторами при составлении меню, и способы их исправления*

<b>Описание ошибок в меню</b>	<b>Способы исправления ошибок</b>
В меню более 100 блюд	Проведение ABC — анализа отчета о продажах (см. разд. 2.2) наглядно покажет, что более 40 позиций в меню продаются мало или очень мало. Непопулярные позиции должны быть выведены из состава меню и заменены более актуальными
Стоимость самой дорогой позиции супа или салата сопоставима со стоимостью самого недорогого основного блюда	Метод кросс-селлинга (см. разд. 2.2) исключает возможность «конкурирования» блюд ресторана друг с другом. То есть неправильное ценообразование и выход (масса блюд) приводят к тому, что гость выбирает только одно или два блюда вместо трех или четырех. При этом заведение теряет прибыль

Описание ошибок в меню	Способы исправления ошибок
Сложение выходов (массы) 1 закуски или салата, 1 порции супа, 1 порции основного блюда, 1 десерта и 1 напитка превышает 850 г	Излишне завышенный выход отдельных блюд приводит к снижению покупательской активности гостей. Гость просто физически не в состоянии съесть 850–1300 г еды за посещение заведения. Продавая гостю большие порции, вы недополучаете прибыль
Самые дорогие позиции внутри разделов меню (мясные блюда, рыбные блюда) перемежаются с позициями невысокой и средней ценовых категорий	Гость, читающий раздел «Закуски к пиву» и встречающий позицию «чесночные гренки» по цене 50 руб., соседствующую с позицией «королевские креветки в сливочном соусе» по цене 700 руб., испытывает недоумение. Самые дорогие позиции имеет смысл вынести в раздел «Предложения от шеф-повара» или «Специалитеты»
Блюда меню не имеют аннотации (презентации блюда). Например: «Курица по-сицилийски»	Каждое блюдо рекомендуется сопровождать небольшой аннотацией — «легендой» его приготовления. Например: «Брускетта с форелью горячего копчения и соусом песто, подается в теплом виде, гарнируется компонентой из зеленых салатов, заправленных оливковым маслом и бальзамическим уксусом» (выдержка из меню ресторана «Каштаны», г. Санкт-Петербург)
Отсутствие нутриентного и калорийного состава блюда	Не следует нарушать законодательство РФ. Имеет смысл указать нутриентный состав блюда внизу мельчайшим шрифтом
Отсутствие в меню указания веса (выхода блюда)	Следует указывать выход блюд, гость имеет право знать, за что он платит
Меню гастрономического ресторана превышает 50 позиций	Гастрономические рестораны стараются предлагать меню, написанное на одном развороте. Гости элитных ресторанов подсознательно отождествляют небольшое число предложений с высочайшим качеством их исполнения
Блюда, предполагаемые к продаже по ап-селлингу (см. разд. 2.2), расположены не в начале или не в конце меню	Лучше распродается то, что расположено в начале и в конце списка меню
Фирменные блюда меню расположены в левой части разворота карты	Блюда, расположенные на правом листе карты меню, более охотно раскупаются гостями

2.  
«Меню-консультант»  
и «меню-продавец»



Продолжение ➤

Окончание табл.

Описание ошибок в меню	Способы исправления ошибок
Блюда в меню напечатаны одинаковым кеглем (размером шрифта) и одинаковым шрифтом	Позиции, выделенные другим шрифтом, надолго остаются в памяти
Блюдо, подаваемое с гарниром, не имеет отдельного описания гарнировки	Если блюдо подается с гарниром, в меню должна быть ссылка на это. Если вес порции больше среднего (например, цыпленок, который подается целиком), напишите, что такое блюдо лучше взять на двоих. В случае особых рекомендаций вин или других напитков также имеет смысл указать такого рода информацию
В меню фигурирует описание позиций и ингредиентов в уменьшительно-ласкательной форме	Избегайте уменьшительно-ласкательных форм (огурчики, селедочка), кроме раздражения, они давно уже в себе ничего не несут. Старайтесь не употреблять экспрессивных определений качества (замечательный, превосходный, наисвежайший), дайте гостю самому сделать (или не сделать) подобные выводы. Не стоит писать фраз типа «только у нас», «мы это готовим лучше всех», «возьмите — не пожалеете»
Меню сообщает о предоставлении скидки (в размере 10, 20, 30 и даже 50%) на некоторые позиции в некоторые часы работы заведения	Хороший ресторан никогда не предоставляет скидок на «штатные» позиции в меню. Скидка в 30% на блюдо вызывает у гостя недоумение и недоверие («из чего же они его готовят, ведь прибыль свою никто не упустит»). Скидки имеет смысл заменять на «специальные предложения», «новые предложения» и т.д. В рамках таких акций вы не уроните имидж и репутацию заведения в глазах постоянных гостей, но сможете предложить недорогие блюда, призванные стимулировать спрос

2.  
«Меню-консультант»  
и «меню-продавец»



Выбор подходов и принципов составления меню напрямую зависит от формата и концепции предприятия гостеприимства. Меню демократичного кафе не может быть составлено по принципам формирования карты гастрономического ресторана сегмента *luxury*. Тем не менее, составляя меню, следует помнить о некоторых базовых принципах.

1. Меню (его качественный и количественный состав) должно соответствовать технологическим особенностям и возможностям вашей кухни.
2. Меню должно содержать в себе не менее 50% блюд, которые готовятся из натуральных (охлажденных) заготовок (маринованные заготовки, готовые бульоны, замороженные или вакуумированные ингредиенты).
3. Меню должно быть оформлено доступно и понятно, исключая двусмысленные трактовки описаний блюд и трудности в навигации.
4. Меню должно иметь четкую логику построения (архитектуру). Гость должен быстро сориентироваться, где расположен список блюд, готовящихся на мангале, а где находятся десерты.
5. Меню должно отражать максимальное количество возможностей ресторана, перечень планируемых акций и мероприятий, дополнительных услуг, календарь событий заведения. Пусть оно позволит гостю выбрать именно то, что ему нужно, так как должно «консультировать» на случай, если официант по той или иной причине не справится со своей работой.

В данной главе мы рассмотрим основные механизмы увеличения продаж в ресторане при помощи правильного позиционирования блюд в меню, за счет выверенного и вдумчивого финансового анализа статистики продаж ресторана, создания системы мотивации контактного персонала, привязанной к методологии кросс-и ап-селлинга. Мы также познакомимся с классическими французским, американским и испанским подходами к ценообразованию, позволяющими рестораторам зарабатывать больше.

2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»



## 2.1. ПРОДАЖИ В РЕСТОРАНЕ: ОТ КРОСС-СЕЛЛИНГА К АП-СЕЛЛИНГУ

2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»

Классическая теория ресторанного менеджмента формулирует два основополагающих подхода к увеличению объема продаж:

- привлечение и удержание гостей за счет внедрения маркетинговых программ, стимулирующих лояльность посетителей;
- внедрение технологии активных продаж официантами по методу кросс-селлинга<sup>1</sup> и ап-селлинга<sup>2</sup>.

Рассмотрим оба подхода.

В таблице 4 представлены 20 лучших способов увеличения объема продаж в ресторане и привлечения дополнительных гостей.

*Таблица 4. 20 способов увеличить объем продаж в ресторане и привлечь дополнительных гостей*

№	Способ увеличения продаж/привлечения гостей	Описание способа
1	Снижение выхода порций и, соответственно, цены блюд	Очевидно, что для вашего ресторана важнее не количество переработанного сырья, а количество проданных блюд. Исключение из меню «конкурирующих» по цене позиций (позиций по завышенной цене, стимулирующих гостя покупать не три-четыре блюда, а одно или два), снижение выхода оригинальных и востребованных блюд, снижение цен на востребованные блюда (за счет уменьшения выхода блюд) поможет увеличить выручку заведения на 20–25%

<sup>1</sup> Cross-selling (англ.) — перекрестные продажи.

<sup>2</sup> Up-selling (англ.) — продажа премиального товара.



№	Способ увеличения продаж/привлечения гостей	Описание способа
2	Продажа комплексных предложений	Предложения для гостей, пришедших компаниями (комбинации: повышенная наценка на еду + заниженная наценка на алкоголь / заниженная наценка на еду + повышенная наценка на алкоголь), продажа недорогих, но оригинальных гастрономических сетов (3–4 перемены + бокал вина), дегустационных блюд и тарелок (по выгодной цене), ужинов, завтраков и обедов в рамках акций позволят привлечь дополнительных гостей. Такие предложения способствуют продаже блюд с более низким фудкостом <sup>1</sup> , значительно увеличивающих операционную прибыль ресторана
3	Яркая и оригинальная подача блюд	Шоу-подача блюд с элементами фламбирования, а также на камнях, открытых грилях, фондюшницах позволяет запускать вирусный эффект и увеличить продажи таких блюд за счет привлечения дополнительного внимания других гостей, сидящих в зале ресторана
4	Недорогой комплимент от заведения	Комплимент от заведения, особенно при вручении эмбоссированной гостевой (клубной) карты, повышает степень лояльности гостей и увеличивает шансы на повторение запланированного визита
5	Эмбоссирование карт гостя	Эмбоссирование карты гостя с номиналом в 5–10% в течение первого спонтанного посещения (время эмбоссирования занимает не более 15 минут) в 99 случаев из 100 гарантирует повторный запланированный визит
6	Эффективные телефонные продажи	Соблюдение хостесс во время телефонного резервирования правильного алгоритма посадок позволяет увеличить оборачиваемость стола за вечер как минимум вдвое. Завсегдадая заведения предлагается осуществить резервацию на 20–30 минут позже, чем они планировали, таким образом искусственно смещается время посещения ресторана, что высвобождает дополнительные места для посадки других гостей
7	Проведение акций и мероприятий	Эвент-менеджмент позволяет активировать внимание к заведению и интерес постоянных гостей, а также привлечь новых посетителей. Подробнее данный аспект продаж будет рассмотрен в пятой главе

2.1.  
Продажи в ресторане: от кросс-селлинга к ап-селлингу



Продолжение ➤

<sup>1</sup> Food cost (англ.) — материальная себестоимость блюда.

Продолжение табл.

№	Способ увеличения продаж/привлечения гостей	Описание способа
8	Специальные предложения	Специальные предложения призваны помочь реализовать блюда по выгодной и привлекательной для гостей цене со сравнительно высокой наценкой. Они разнообразят меню и, например, позволяют временно ввести позиции, не вписывающиеся в формат и концепцию заведения
9	Продажи с помощью кросс-маркетинга	Привлечение гостей по принципу кросс-маркетинга — один из самых незатратных способов увеличения продаж в ресторане. Например, каждый покупатель 1-комнатной квартиры или автомобиля-иномарки может получить в подарок от агентства недвижимости или автосалона подарочный сертификат на ужин в вашем ресторане на 20 персон. Эта акция не будет стоить ровно ничего ни вашему заведению, ни вашему партнеру по проведению акции
10	Продажа половины порции блюда	Продажа половины порции блюда позволяет получить больше (за счет итоговой большей наценки в пересчете на целую порцию). Гость понимает, что, к примеру, цена борща чуть выше, чем средняя по городу, но это объясняется большим объемом. Если он не готов съесть всю порцию, то возьмет половину, а не откажется от блюда, как в ином случае. Если же гость решил заказать целую порцию — в этом случае вы продадите на 25% дороже, чем планировали
11	Продвижение и продажи через Интернет	Интернет-продажи билетов на мероприятия и ужины в ресторане уже давно и эффективно практикуются на Западе и в некоторых крупных городах России. Интернет-продвижение также хорошо стимулирует вирусный эффект распространения предложения (через блогосферу и социальные сети типа Вконтакте, Twitter, FaceBook)
12	Разработка годовых пакетов предложений	Создание личных кабинетов гостей на сайте ресторана, выпуск ежедневников с календарем событий ресторана (развлекательного центра), печать мини-брошюр с запланированными акциями, специальными предложениями, «пакетами» обслуживания (банкет, романтический ужин, деловой обед с партнерами, корпоративная вечеринка) позволяет гостям оценить выгоду и оригинальность ваших предложений. Комплексные предложения и услуги всегда воспринимаются более благоприятно

2.  
«Меню-консультант»  
и «меню-продавец»



№	Способ увеличения продаж/привлечения гостей	Описание способа
13	Продажа сопутствующих товаров и услуг в ресторане	<p>К таким товарам можно отнести:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кастомизированные сувениры, бейсболки, футболки;</li> <li>• фирменные продукты ресторана (шоколад, молотый кофе, десерты, замороженная продукция);</li> <li>• детские игрушки пищевой тематики;</li> <li>• карты города и путеводители;</li> <li>• аутентичные костюмы и шляпы (в аутентичном ресторане);</li> <li>• билеты на концерты и в театры;</li> <li>• скидочные купоны и подарочные сертификаты для друзей и т.д.</li> </ul>
14	Возможность оплаты заказа кредитной картой	Человек, который платит кредитной картой, всегда потенциально готов купить на 20–25% больше, чем при оплате наличными
15	Правильное ценообразование в меню	Правильное ценообразование и в вечернее время позволяет продавать некоторые позиции меню по принципу бизнес-ланча, т.е. 3–5 блюд по относительно невысокой цене, которые в сумме дадут счет на 15–20% выше, чем при заказе гостем одной или двух дорогих позиций
16	Активные продажи официантами	Официанты, мотивированные на процент от выручки после продажи кросс-блюд и более высокий процент от продажи ап-блюд, продают на 30–40% больше, чем официанты, получающие общий или раздельный «чай»
17	Правильное оформление вывески заведения	В случае если ваше заведение находится прямо на пешеходном трафике с узким тротуаром, горизонтальная вывеска не слишком поможет в привлечении гостей. Смонтируйте лайт-бокс перпендикулярно потоку людей, и это увеличит посещаемость заведения на 10–15%
18	Открытие вакансии менеджера по продажам	Введение в штат менеджера по продажам (или гостевого менеджера) позволит существенно увеличить продажи специальных акций, банкетов, эвентов, корпоративных вечеринок в вашем заведении. Менеджер должен заниматься активным поиском клиентов и проводить не менее 3–4 переговоров в день, презентуя потенциальным заказчикам ваши рекламные материалы и буклеты с годовыми предложениями (пакетами услуг ресторана)

2.1.  
Продажи в ресторане: от кросс-селлинга к ап-селлингу



Продолжение ➤

Окончание табл.

№	Способ увеличения продаж/привлечения гостей	Описание способа
19	Создание агентурной сети	Поощряйте людей (поставщиков продуктов, официантов, барменов, их знакомых и знакомых этих знакомых), в случае если они порекомендуют ваше заведение для проведения банкета или торжества. Когда «виновник торжества» позвонил от вашего «агента» — выплатите этому «агенту» комиссионные
20	Программа лояльности для заказчиков банкетов и торжеств	Если при проведении банкетов ваши официанты и повара мотивированы бонусами и процентом от суммы заказа, а само мероприятие проходит под особо пристальным вниманием персонала, то каждый состоявшийся банкет может принести в будущем до 2–3 дополнительных заказов со стороны гостей данного мероприятия

2.  
«Меню-консультант»  
и «меню-продавец»

Прежде чем перейти к рассмотрению концепции продаж в ресторане по методу кросс-селлинга и ап-селлинга, рассмотрим один из самых важных способов оценки эффективности продаж по ассортименту блюд — АВС-анализ.

Для проведения АВС-анализа вам потребуется осуществить выгрузку (экспорт) данных о продажах по ассортиментному перечню ресторана за месяц. Формируя отчет в конструкторе отчетов, выберите количество проданных блюд, сумму продаж по каждой позиции. Осуществите выгрузку данных в программу Excel.

Отсортируйте позиции меню по убыванию так, чтобы вверху списка находились блюда, формирующие максимальную выручку, а внизу — минимальную. Возьмите за 100% вашу выручку в месяц и выделите в Excel группы таким образом, чтобы в группу А вошли блюда, которые формируют 50% оборота, в группу В — 30% оборота и в группу С — 20% оборота. Таким образом, в группе А будут «хиты продаж», в группе В — популярные позиции, а в группе С — аутсайдеры.

Не стоит удивляться, если в группе А будут не только «хиты», но и самые дешевые блюда. Это говорит о том, ваше меню требует корректировки ценообразования. В группе С будет множество позиций, которые продаются по 10–30 порций в месяц. Эти позиции



стоит вывести из меню после введения новых, заменяющих их блюд. ABC-анализ позволит вам понять, какие блюда нужно продавать больше. Этот ассортимент и составит группу блюд для продажи по принципу кросс-селлинга.

Кросс-селлинг — метод одновременного предложения официантом услуг, не столько разных, сколько взаимодополняющих. Например, презентуя меню, официант спрашивает у гостя: «Вы предпочитаете к мясу белое или розовое вино?» или «К рыбе мы можем предложить овощи гриль или смесь из трех видов риса с припущенными овощами».

Для консультации важна идентификация основного продукта, который хочет выбрать гость: рыба или мясо, морепродукты или вегетарианское блюдо. В соответствии с этим официант целенаправленно рекомендует дополнительные предложения, которые подходят к выбранному основному продукту.

Кросс-селлинг по сути означает продажу продуктов или услуг в дополнение к выбору, сделанному гостем. Этот метод дает существенное увеличение среднего счета на один заказ в ресторане.

Иногда путают кросс-селлинг и ап-селлинг. При ап-селлинге речь идет о стремлении продать гостю «лучший» вариант блюда в качестве альтернативы стандартному варианту.

Например, гость хочет выпить чашечку кофе после трапезы. Официант может предложить американо, капучино или эспрессо, а может — и значительно более дорогой айриш-кофе. Или на десерт может быть предложен стандартный десерт «пинаколада» или «фламбированный пинаколада от шефа». Часто гости готовы купить более дорогие продукты, но их никто не предлагает.

Проводя тренинги для контактного персонала, делайте ставку на продажи и продвижение позиций согласно классификации кросс-селлинга и ап-селлинга.

Вариативность позиций кросс-селлинга дает посетителям ощущение свободы выбора и относительной доступности цен. «Успокоенные» приветливостью и непредвзятостью официанта, гости будут гораздо более склонны принять предложения ап-селлинга в ходе дальнейшего обслуживания.

2.1.  
*Продажи в ресторане: от кросс-селлинга к ап-селлингу*



**Внимание!**

**Ап-селлинг не должен превратиться в овер-селлинг, когда потребители неохотно соглашаются с назойливым предложением и остаются внутренне недовольны оказанным давлением. Есть большой риск потерять таких гостей навсегда!**

2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»

Проанализировав ваше меню и выявив коэффициенты корреляции продажи разных групп блюд и напитков, имеет смысл разбить меню на группы кросс-селлинга (то, что официанты должны продать обязательно) и ап-селлинга. За каждое проданное блюдо официанту имеет смысл платить процент с продажи, причем с группы ап-селлинга рекомендуется платить процент вдвое больший, чем с группы кросс-селлинга. Такой подход позволит увеличить продажи в вашем заведении на 30–50% в течение нескольких месяцев.



## 2.2. СОВРЕМЕННОЕ МЕНЮ: АМЕРИКАНСКИЙ, ФРАНЦУЗСКИЙ И ИСПАНСКИЙ ПОДХОДЫ К ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ

В данном разделе мы рассмотрим три основных подхода к ценообразованию в меню, которые практикуются тремя великими гастрономическими школами: французской, американской и испанской.

### *Американский подход*

Существует простая классическая формула кросс-селлинга.

$$\text{Оптимальная маржа} = 2 \times X1 + 1 \times X2 + 1 \times Y1 + 1 \times Y2,$$

где:

X1 — холодная/горячая закуска, салат или суп;

X2 — основное горячее блюдо;

Y1 — прохладительный напиток;

Y2 — чай или кофе.

Это означает, что если ваш официант продал: закуску + суп + горячее блюдо + напиток + горячий напиток или салат + горячую закуску + горячее блюдо + напиток + горячий напиток, то вы получили свою максимальную маржу. Как мы определили, кросс-селлинг призван продвигать основные блюда с установленным оптимальным коэффициентом наценки и продавать дополнительные блюда с максимальным.

К блюдам группы кросс-селлинга относятся:

- холодные закуски;
- салаты;
- горячие закуски;
- гарниры;
- супы.

2.2.  
Современное меню:  
американский, французский и испанский подходы к ценообразованию



В таблице 5 представлены два варианта продажи блюд по кросс-селлингу: в заведении со средним чеком на 300 и 755 руб. соответственно.

*Таблица 5. Пример правильного ценообразования в меню, позволяющего продавать с максимальной маржой*

2.  
«Меню-консультант»  
и «меню-продавец»

Значение	Расшифровка	Материальная себестоимость (порция)	Выход (кг)	Маржа (коэффициент)	Маржа (руб.)	Цена (руб.)
X1	холодная/горячая закуска	13	0,1	2	27	40
X1	салат или суп	23	0,2	2	47	70
X2	основное горячее блюдо	91	0,25	0,7	39	130
Y1	прохладительный напиток	7	0,2	2	13	20
Y2	кофе	14	0,1	2,5	26	40
<i>Итого</i>		<i>148</i>			<i>152</i>	<i>300</i>

Значение	Расшифровка	Материальная себестоимость (порция)	Выход (кг)	Маржа (коэффициент)	Маржа (руб.)	Цена (руб.)
X1	холодная/горячая закуска	27	0,1	2	53	80
X1	салат или суп	50	0,2	2	100	150
X2	основное горячее блюдо	280	0,25	0,7	120	400
Y1	прохладительный напиток	15	0,2	2	30	45
Y2	кофе	28	0,2	2,5	52	80
<i>Итого</i>		<i>400</i>			<i>355</i>	<i>755</i>



Из приведенной таблицы видно, что суммарная маржа закуски и супа должна быть больше маржи на основном блюде, т.е. продажа основного блюда с максимальной наценкой (овер-селлинг) приводит к отказу гостя от покупки других позиций. Официант должен быть нацелен на то, чтобы обязательно продать две позиции Х1 (т.е. закуска+салат, закуска+суп, салат+суп). Для этого упомянутые позиции должны быть максимально привлекательными для гостя (оригинальный рецепт, необычное блюдо, яркая подача).

### Французский подход

Французская классическая школа представлена блюдами, основанными на монопродуктах или традиционных для страны специалитетах, на которых и формируется основная маржа. В отличие от американской школы, наибольшая наценка формируется не на закусках и супах, а на горячих блюдах, вине и сырах. Маржа на горячих блюдах и вине, как правило, достигает 300–400%, маржа на десертах достигает 350%.



**Рассмотрим пример меню известного французского гастрономического ресторана Chartier (Париж):**

#### Антре

- Овощной суп — 2,20 €
- Креветки под соусом из авокадо — 3,30 €
- Винегрет с карликовой морковью — 1,80 €
- Сельдерей «Ремулад» — 2,50 €
- Винегрет с луком-пореем — 3,50 €
- Салат из помидоров — 1,90 €
- Салат «Эндив» с рокфором — 5,50 €
- Фуа-гра — 6,80 €
- Ветчины и колбасы сухие — 3,70 €
- Пате — 3,70 €
- Филе сельди с яблоками и маслом — 3,70 €
- Сардины в масле — 2,20 €
- 6 улиток — 6,50 €
- 12 улиток — 13,00 €

2.2.  
Современное меню:  
американский, французский и испанский подходы к ценообразованию



2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»



### **Рыба**

- Крыло ската с каперсами в масле — 10,40 €
- Королевский карась, запеченный с соусом Vierge — 13,00 €
- Форель с миндалем — 10,00 €

### **Мясо**

- Тартар из говядины с чесноком фри — 11,80 €
- Жареный цыпленок с прованскими травами — 8,70 €
- Потрошки, жаренные на гриле — 11,40 €
- Ребрышки ягненка жареные — 10,80 €
- Спагетти «Кот-д'Ивуар» — 11,50 €
- Язык под соусом из телятины — 9,80 €
- Эльзасская квашеная капуста — 10,70 €
- Соте из свинины с маслинами — 8,80 €
- Конфи из утки с картофелем и петрушкой — 9,70 €
- Ростбиф с рокфором — 11,00 €
- Спагетти «Болоньезе» — 8,60 €

### **Гарниры**

- Английские печеные яблоки — 2,50 €
- Картофель фри с гусиными шкварками — 2,50 €
- Спагетти — 2,50 €
- Вегетарианское плато — 6,50 €
- Грибы «А-ля прованс» — 2,50 €
- Зеленые бобы по-английски — 2,50 €

### **Сыры**

- Bleu d'Auvergne — 2,60 €
- Камамбер — 2,50 €
- Коттедж — 1,90 €
- Козий сыр — 2,60 €

### **Десерты**

- Ром-баба со взбитыми сливками — 4,50 €
- Яблочное пюре с карамелью — 2,20 €
- Каштаны со взбитыми сливками — 3,20 €
- Чернослив в вине с ванильным мороженым — 3,80 €
- Профитроли с горячим шоколадом — 3,90 €
- Сорбе из зеленого яблока — 3,80 €

Данное меню весьма иллюстративно демонстрирует, что на блюда с невысокой себестоимостью дается высокая наценка. Данная традиция ценообразования связана с высокой культурой потребления гурмэ-блюд французами и поклонниками французской кухни.

Французский гость, прежде всего, получает удовольствие от гастрономического ресторана, обращая внимание на вкусовые качества блюда и его подачу, а не на цену. Такой подход практикуется и во многих гастрономических ресторанах России.

### *Испанский подход*

Многие испанские рестораны предлагают посетителям комплексные гурмэ-меню (3–4 перемены, бокал вина, кофе) по цене 60–100 евро. Холодные закуски и салаты в среднестатистическом ресторане стоят 1,5–15 евро. Горячие блюда из рыбы, мяса, птицы, морепродуктов, а также паста и блюда из риса стоят 18–40 евро. Кондитерские изделия и десерты — 1–7 евро, тапас — 1–4 евро, вина — 4–10 евро за бокал, чай и кофе — 3–7 евро.

Испанская модель ценообразования предполагает наценку в 300–400% на салаты, холодные закуски и горячие блюда. Учитывая климатический и географический фактор, в Испании круглый год работают с овощной продукцией и морепродуктами примерно по одинаковой среднерыночной цене. Несмотря на то, что продукты питания в Испании стоят почти в 2,5 раза дороже, чем, например, в США, рестораторы поддерживают относительно невысокие цены, стимулирующие спрос на внутреннем рынке.

Комплексные предложения в сегменте премиальных ресторанов — это наиболее эффективное решение для привлечения дополнительной аудитории. В каждом таком меню присутствует до 10–15 предложений из 3–4 перемен, в том числе и недорогие блюда. В любом ресторане вы можете заказать тапас 2–3 видов (подаются на тарелке, как суши — наборами по 4–6 тапас), легкий салат, кофе

2.2.  
Современное  
меню:  
американский,  
французский  
и испанский  
подходы  
к ценообразо-  
ванию



и десерт, потратив около 20–25 евро. За 60 евро можно получить полноценный гастрономический обед с бокалом вина. При этом выход порции одного блюда не будет превышать 120–180 г.

В завершении рассмотрения всех трех подходов к ценообразованию отметим, что американский подход может быть релевантным для ресторана почти любого формата и ценовой категории, в то время как французский и испанский подходы больше соответствуют целям и задачам ресторанов fine dining, premium и luxury.

2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»



## 2.3. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ — КРАЕУГОЛЬНЫЙ КАМЕНЬ

Как отмечалось в предыдущих разделах, 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 больше руководствуются понятием «бюджет», который они готовы потратить на питание вне дома или развлечения. С другой стороны, снижение материальной себестоимости блюд лимитировано. Если в вашем меню заявлен стейк «рибай» или «прайм-риб», то сэкономить тут не на чем. Именно поэтому гастрономические рестораны больше других пострадали в кризис. Тем не менее снижение материальной себестоимости возможно. Например, за счет введения в меню сезонных блюд.



### Заметки 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 презентации коллекции одежды «от кутюр» и нового меню «от кюзин»).

Сезонность еды давно и четко поделилась на «их» и «нашу». У нас — грибы, клюква, дичь, у них — начинаются устрицы. Мы одинаково хорошо следим за своими и за 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 презен-

### 2.3. Ценообразо- вание — краеугольный камень



2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»



туем «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, 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, лежа 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) менее выражен, чем вкус «наших». Зимой понятно, нам некуда деваться, но летом-то как не пользоваться грунтовыми рыночными овощами? Зимой для горячих блюд имеет смысл запастись 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 соленья 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 д'Ор. Его начинают производить в одноименном лесном массиве на границе Швейцарии и Франции только с середины августа (по жестким правилам АОС с 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 д'Ор, 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 меню. Этот фактор в управлении фудкостом должен быть реализован в производстве сезонных заготовок. Вопрос хранения заготовок решается за счет использования внешних складских площадей (от собственного пустого гаража до подсобных помещений на даче).

Цель осуществления сезонных заготовок — не только минимизация издержек, но и обеспечение качества продукции (причем заготавливать можно не только грибы, овощи или ягоды). Перед тем как принять решение о подобных заготовках, имеет смысл это решение тщательно просчитать.

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

Проанализируйте:

- коэффициент наценки на блюдо;
- 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 мин., из них 35 мин. в пароконвектомате, два листа GN 1/1 в пароконвектомате-«шестерке»;
- материальная себестоимость блюда;
- прочие издержки на производство единицы продукции.

2.3.  
Ценообразование —  
краеугольный  
камень



Полная себестоимость = материальная себестоимость + КИРС +  
+ КИПМ + НР,

где:

КИРС — коэффициент использования рабочей силы;

КИПМ — коэффициент использования производственных мощностей;

НР — накладные расходы.

2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»

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, например, sizing method (метод порционирования блюд).

Sizing method — технология определения оптимального размера порции блюд вашего меню. В ресторанной практике существует два основных подхода:

- продвижение блюд большого размера на две и более персон;
- продвижение блюд маленького размера в расчете на продажу нескольких разных блюд с одинаковой наценкой.

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

Блюда с большим выходом призваны:

- обеспечить высокую наценку (особенно если это блюдо ориентировано на компанию);
- 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; осуществляет-



ся как бы введение в заблуждение потребителей, предполагающих, что чем больше блюдо, тем оно обходится дешевле (что не так)).

Блюдо для нескольких гостей «моделируется» по схеме:

- 10% по массе премиального продукта;
- 40% продукта высокой ценовой категории;
- 50% продуктов низкой ценовой категории.



**Пример:**

10% — каре ягненка;

40% — говяжья печень в сетке, куриные крылышки, кебаб, домашняя жареная колбаса, мясные роллы;

50% — соленья, овощи гриль, картофель.

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

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

- мясные блюда представлены только кусковыми блюдами из птицы и рубленого 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 разнообразие 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:

2.3.  
Ценообразование —  
краеугольный  
камень



2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»



- рулеты из мяса и начинок;
- паштеты порционные;
- тапас, волованы с салатами и овощными икрами, муссами на мясных бульонах;
- сэндвичи с различными наполнителями;
- слоеные мясные изделия из теста, овощей, мяса, подаваемые на листьях;
- варено-копченые изделия из рубленых мясных масс и овощей, вареные или запеченные в рукавах или фольге;

Блюда с невысокой себестоимостью будут подробно рассмотрены в следующих темах книги.

- Целесообразно исключать из меню специальных мероприятий покупную готовую продукцию и полуфабрикаты.
- Важно обеспечивать подачу готовой продукции температуры не ниже 65 °С. Единственное оптимальное техническое решение для обеспечения этого параметра — использование тепловых шкафов и чифендишеров с горелками.
- Имеет смысл использовать продукцию, порционируемую и декорируемую малыми порциями. Красивая индивидуальная подача маленьких порций оставляет более благоприятный отклик у гостей. Приготовление и декорирование таких блюд довольно трудозатратно, но экономически гораздо выгоднее, чем выкладка готового, например мясного блюда, в емкости мармита.



**Пример:**

*Выкладка готовых клаб-сэндвичей с курицей или с тунцом гораздо выгоднее, чем отдельная выкладка тунца или куриных грудок гриль, булочек, листьев салата, нарезанных помидоров. Гость по отдельности возьмет почти всегда больше, чем в виде готового «собранного» блюда. Особенно актуальна выкладка готовых блюд, если говорить о минимизации списаний.*

*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: очищенных овощей, ягод, фруктов, мясных и рыбных продуктов.

2.3.  
Ценообразование —  
краеугольный  
камень

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 предлагаются специальные программные продукты, призванные максимально эффективно составлять меню заведения и, соответственно, сводить потери к минимуму.

Приобретение сырья, приближенного к его исходному 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 обработку сырья, близкую к 100%.

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

Какие же виды специальных предложений «работают» в ресторане?

- Предложение блюд этнической кухни (неделя испанской кухни).



2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»

- Предложение блюд, потребляемых в религиозные праздники.
- Предложение для компаний в 6, 10, 15 человек.
- Продажа входного билета на мероприятие в ресторане с включенной стоимостью ужина.
- Предложение специального меню для ужина на двоих (3–4 перемены и по бокалу вина).
- Предложение для именинников, а также в честь дня специалиста/работника отрасли.
- Предложение в рамках промоакций: «Неделя здорового и диетического питания».



### Пример тематического меню старорусской кухни:

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

#### В специальном древнерусском меню вы найдете:

Кулеш  
Бураки  
Галантирь  
Колтуны  
Рубцы  
Хвосты под соусом  
Сальник  
Пирог архиерейский  
Ботвинью  
Белорыбицу разварную

#### Предложение для 6–8 человек:

##### «Пивная десятка!»

Пиво «Крушовице» темное — 10 л

Пиво «Крушовице» светлое — 10 л

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», «Чили», «Бальзамический», «Сырный»

Специальное предложение предполагает выбор продукта для ап-селлинга. Пивное предложение должно содержать наценку в 200–250% на пиве и 100%-ную наценку на закусках или 200–250%-ную 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;
- предполагает наличие демократичной цены, апеллирующей к понятию выгоды; такие предложения так и позиционируются официантом: «У нас есть очень выгодное и интересное предложение, только сегодня»;
- должно быть продано под легендой, например: «У нас неделя мексиканской кухни в честь дня рождения Сальмы Хайек» (для демократичного ресторана) или: «У нас неделя испанской кухни и подача в стиле Сальвадора Дали» (для ресторана со средним чеком от 800 руб.).

Специальные предложения призваны:

- привлечь новых гостей с помощью рекламы акции или предложения;
- привлечь постоянных гостей из гостевой базы, не очень часто посещающих заведение;
- продвинуть блюда с невысокой себестоимостью и высокой наценкой, но более низкого ценового сегмента, чем блюда á la carte, при этом не роняя уровень заведения;
- создать информационные поводы для публикаций в СМИ;

2.3.  
Ценообразование —  
краеугольный  
камень



2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»



- провести интересные акции, сопровождающие предложение меню, и получить новые контакты гостей;
- привлечь партнеров-поставщиков для промоутирования их продукции с целью снижения себестоимости специального предложения.

И еще несколько правил.

- 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.

Во многом все это относится к задачам шеф-повара. Другие цели и задачи, которые должны быть поставлены перед шефом при определении ценообразования в меню, выглядят следующим образом:

- 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;
- введение ранжирования сырья по типу упаковки, сроку хранения и стоимости; создание трех ценовых групп: А, В и С.

- создание технологических программ переработки сырья и определение коэффициентов наценок на блюда из этого вида сырья.

Определение рекомендуемого процента содержания сырья в конкретном блюде, а также рекомендуемые наценки представлены в табл. 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, ягоды, фрукты, 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

2.3.  
Ценообразование —  
краеугольный  
камень



Далее следует:

- 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 маркетинговыми мероприятиями;

2.  
«Меню-  
консультант»  
и «меню-  
продавец»

- определение примерного плана снабжения ресторана на выбранный период;
- разработка товароведческих требований ко всем видам сырья (сортность, калибр, форма упаковки, вес единицы продукта, страна происхождения и т.д.);
- определение перечня поставщиков данной продукции, соответствующей выбранным требованиям; приобретение продуктов категории А для дегустации;
- 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 гостей, а также проведение специальных акций и предложений, призванных существенно увеличить продажи.

