

1

Training



Profit & Loss Statement

Burger King Kazakhstan, May 2015

ЦЕЛЬ ПРЕЗЕНТАЦИИ



- **Целевая аудитория:**
 - Директора
 - Заместители директоров ресторанов
- **Обучение менеджеров общим сведениям по P&L**
- **Обучение менеджеров прибыльному управлению**

План презентации



Тема	Продолжительность: 1 час 50 минут
Введение	5 мин
Общая информация по структуре P&L	15 мин
Контролируемые расходы: COS, COL	30 мин
Подсчет COS, COL	30 мин
Неконтролируемые расходы	15 мин
ЕБИТДА/ЕБИТ	15 мин

Задачи



- Задача тренера:
 1. Дать общие сведения по P&L
 2. Обучить менеджера прибыльному управлению
 3. Обучить менеджера считать COS, COL

- Задача менеджера:
 1. Получить общие сведения по P&L
 2. Применять полученные знания в практике: считать и контролировать COS, COL ресторана на постоянной основе



P&L – Profit and Loss Statement (в переводе с англ.яз – Прибыль и Убытки)

Ключевые понятия:

Отчёт о прибыли и убытках — одна из основных форм бухгалтерской отчётности, которая характеризует финансовые результаты деятельности организации за отчётный период и содержит данные о доходах и расходах.

В отчете отражается:

- Величина прибыли или убытка и отдельные слагаемые этого показателя:
- Food cost (себестоимость)
- Labor cost (расходы на оплату труда)
- Расходы ресторанов
- Прибыль ресторанов
- EBITDA
- Амортизация
- EBIT



R&L – Общие сведения

Год	Месяц					
	план		факт		отклонение	
Количество дней	31		31		- 0%	
Количество транзакций	20 000		26 522		6 522 33%	
Количество транзакций в день	645		856		210 33%	
Средний чек, KZT	1 650		1 705		55 3%	
Выручка, KZT	33 000 000		45 209 727		12 209 727 37%	
000 KZT						
Чистая выручка (без НДС)	29 464	100,0%	40 366	100,0%	10 902	37,0%
Себестоимость	12 375	42,0%	17 753	44,0%	5 378	43,5%
Расходы на оплату труда	4 739	16,1%	4 944	12,2%	205	4,3%
Валовая прибыль	12 351	41,9%	17 670	43,8%	5 319	43,1%
Расходы, контролируемые директором	272	0,9%	68	0,2%	(204)	-75,0%
Расходы, не контролируемые директором	5 644	19,2%	6 039	15,0%	395	7,0%
EBITDA ресторана	6 434	21,8%	11 562	28,6%	5 128	79,7%
Амортизация	2 526	8,6%	2 471	6,1%	(54)	-2,1%
EBIT ресторана	3 909	13,3%	9 091	22,5%	5 182	132,6%

P&L



- В первом блоке информация План/Факт следующих показателей:
- Количество дней
- Количество транзакций
- Количество транзакций в день
- Средний чек
- Выручка

Год	Месяц			
	план	факт	отклонение	
Количество дней	31	31	-	0%
Количество транзакций	20 000	26 522	6 522	33%
Количество транзакций в день	645	856	210	33%
Средний чек, KZT	1 650	1 705	55	3%
Выручка, KZT	33 000 000	45 209 727	12 209 727	37%

Задача менеджера по данному блоку :

- Выполнять план по выручке
- Удерживать привлеченных гостей в ресторане, путем предоставления легендарного сервиса.
- Работать над увеличением среднего чека**
- Обеспечивать высокую скорость обслуживания, заранее прогнозируя поток гостей, используя pre-cook.
- Эффективно использовать технологический маршрут
- Контролировать чистоту ресторана

P&L



Год	Месяц					
	план		факт		отклонение	
Чистая выручка (без НДС)	29 464	100,0%	40 366	100,0%	10 902	37,0%
Выручка	29 612	100,5%	40 914	101,4%	11 302	38,2%
Скидки	147	0,5%	548	1,4%	401	272,1%

В данном блоке предоставляется информация по чистой выручке без 12% НДС. Для того, чтобы посчитать чистую выручку без НДС, выручку необходимо поделить на 1,12. На данном примере мы можем увидеть, что планировалось получить чистую выручку в размере 29 612, фактическая выручка составляет: 40914

Скидки – все произведенные скидки в ресторане, а так же маркетинговая активность. Планировалось - 0,5%, фактически – 1,4%

Контролируемые расходы: Cost of Sales/Food Cost



FOOD COST - Фудкост (от англ. food cost — себестоимость продуктов) — инструмент контроля продуктовых и «околопродуктовых» затрат ресторана. Это показатель, который позволяет в оперативном режиме контролировать свои затраты. По сути фудкост — процентное соотношение себестоимости к отпускной цене, то есть с его помощью мы видим, какой процент от выручки (стоимости блюда) мы уже потратили на продуктовую составляющую.



Контролируемые расходы: Cost of Sales/Food Cost

Год	Месяц					
	план		факт		отклонение	
Себестоимость	12 375	42,0%	17 753	44,0%	5 378	43,5%
Сырьевая себестоимость	11 786	40,0%	16 774	41,6%	4 988	42,3%
Порча, лом, бой	147	0,5%	374	0,9%	227	153,9%
Моющие средства	147	0,5%	280	0,7%	133	90,3%
Питание персонала	265	0,9%	324	0,8%	59	22,3%

Food Cost формируется из 4 статей:

• **Сырьевая себестоимость** = $\frac{((\text{остаток продукции на начало периода в денежном эквиваленте} + \text{приходы за месяц}) - \text{остаток на конец периода в денежном эквиваленте})}{\text{выручка}} * 100\%$

Сырьевая себестоимость зависит от sales mix. Чем больше продается продукция с низкой себестоимостью, тем ниже будет Food Cost.

• **Порча, лом, бой** – в данную статью мы относим ежедневное списание продукции в ресторанах.

Максимальное ограничение по списанию на данный момент – 0,5% от выручки. Для контроля списания необходимо:

1. Надлежащее обучение сотрудников
2. Соблюдение FIFO
3. Контроль исправности оборудования
4. Контроль стоков ресторана
5. Своевременное занесение данных в My Inventory на ежедневной основе

• **Моющие средства** – максимальное ограничение затрат по моющим средствам – от 1% до 1,5% в зависимости от типа ресторана. Необходимо контролировать:

1. Соблюдение FIFO
2. Контроль стоков ресторана
3. Надлежащее обучение сотрудников по использованию моющих средств
4. Корректный подсчет при инвентаризации

• **Питание персонала** – максимальное ограничение на питание сотрудника – 1100тг. в день. Имеется лист запрещенных продуктов по питанию сотрудников. Менеджер должен контролировать данный процесс, во избежание превышения затрат.



Контролируемые расходы: Cost of Labor

LABOR COST - Затраты на оплату труда - суммы вознаграждений за выполненную работу в денежной форме и дополнительных расходов, понесенных работодателем при исполнении наемного труда, страхование, отчисления в социальный фонд и т.д.

Контролируемые расходы: Cost of Labor



Год	Месяц					
	план		факт		отклонение	
Количество дней	31		31		- 0%	
Количество транзакций	20 000		26 522		6 522 33%	
Кол-во транзакций в день	645		856		210 33%	
Средний чек, KZT	1 650		1 705		55 3%	
Выручка, KZT	33 000 000		45 209 727		12 209 727 37%	
Расходы на оплату труда	4 739	16,1%	4 944	12,2%	205	4,3%
Заработная плата	3 912	13,3%	4 100	10,2%	188	4,8%
Бонусы	234	0,8%	250	0,6%	16	7,0%
Соц. налог и соц. отчисления	411	1,4%	405	1,0%	(6)	-1,4%
Обяз. страхование работников	2	0,0%	2	0,0%	0	2,2%
Развозка персонала	180	0,6%	186	0,5%	6	3,6%

В расчет COL входит 5 составляющих статей.

- Заработная плата (GROS)
- Бонусы
- Социальный налог
- Страхование
- Развозка персонала
- Доставка

На данном примере мы можем увидеть, что COL ресторана на этот месяц по плану должен был составлять 16,1%, фактический COL составляет 12,2%, что на 3,9% меньше плана.



Контролируемые расходы: Cost of Labor – как считается?

Чтобы посчитать COL, необходимо выяснить какой процент от чистой выручки составляют затраты на COL.

Формула:

$$\text{COL} = \left(\frac{\text{ФОТ} + \text{Бонусы} + \text{Социальный налог} + \text{Страхование работников} + \text{развозка персонала}}{\text{Чистая выручка без НДС 12\%}} \right) * 100$$

То есть, необходимо сложить 5 статей по затратам на оплату труда, разделить на чистую выручку без НДС 12%, затем полученную сумму умножить на 100%

- Чтобы посчитать планируемый COL – берутся расчеты исходя из планируемого количества сотрудников, которые будут работать за этот месяц, и делятся на планируемую выручку
- Чтобы посчитать фактический COL – берутся расчеты исходя из количества сотрудников, которые фактически отработали за этот месяц, и делятся на фактическую выручку без учета НДС 12%



Контролируемые расходы: Cost of Labor – как посчитать за период времени?

- Для того, чтобы посчитать COL за определенный период времени, необходима следующая информация:
 1. Заработная плата GROS каждого сотрудника
 2. Количество рабочих дней в этом месяце по производственному календарю РК.

директор	299.000
зам.директора	205 700
координатор	160 600
кассир-повар	92 700
развозка	110000

ФЕВРАЛЬ						
ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	

COL за период =

- Разделить З.П. сотрудника на количество рабочих дней в месяце. В результате мы получим оплату 1 рабочего дня. Посчитать оплату 1 рабочего дня каждого сотрудника. Также необходимо просчитать ежедневную оплату остальных статей.
- Посчитать сколько всего сотрудников работают за период. (Сложить ФОТ всех сотрудников за рабочий период + бонусы + соц.налог + страхование + развозка), разделить на выручку без НДС за период, умножить на 100%



Расходы, контролируемые директором

	Месяц					
	план		факт		отклонение	
Расходы, контролируемые директором	272	0,9%	68	0,2%	(204)	-75,0%
Хозяйственные расходы	216	0,7%	18	0,0%	(198)	-91,6%
Канцелярские расходы	18	0,1%	9	0,0%	(9)	-51,0%
Хозяйственные расходы	30	0,1%	9	0,0%	(21)	-68,9%
Техническая поддержка (ремонт)	168	0,6%	0	0,0%	(168)	-100,0 %
Униформа	50	0,2%	50	0,1%	0	0,4%
Транспортировка и разгрузка	6	0,0%	0	0,0%	(6)	-100,0 %

В данном разделе находятся 6 статей, которые напрямую контролируются директором ресторана. Задача менеджера – контролировать стоки, расход и затраты.



Расходы, не контролируемые директором

Расходы, не контролируемые директором	5 644	19,2%	6 039	15,0%	395	7,0%
Аренда	1 768	6,0%	2 422	6,0%	654	37,0%
Аренда	1 768	6,0%	2 422	6,0%	654	37,0%
Фиксированные эксплуатац. расходы	0	0,0%	0	0,0%	-	
Фиксированные маркетинговые расходы	0	0,0%	0	0,0%	-	
Охранные услуги	0	0,0%	0	0,0%	-	
Страхование имущества	30	0,1%	25	0,1%	(5)	-18,2%
Коммунальные расходы	731	2,5%	740	1,8%	10	1,3%
Электричество	385	1,3%	427	1,1%	41	10,8%
Холодное и горячее водоснабжение	42	0,1%	37	0,1%	(4)	-10,4%
Вентиляция/отопление	283	1,0%	271	0,7%	(12)	-4,2%
Газ	0	0,0%		0,0%	-	
Вывоз мусора	15	0,1%		0,0%	(15)	-100,0%
Дезинсекция/дератизация	6	0,0%	5	0,0%	(1)	-10,6%
Телекоммуникации, связь и интеллек. права	137	0,5%	128	0,3%	(9)	-6,4%
Сотовая связь	19	0,1%	15	0,0%	(3)	-17,7%
Интеллектуальные права (музыка)	33	0,1%	30	0,1%	(3)	-9,7%
Интернет	37	0,1%	35	0,1%	(3)	-7,3%
Техническая поддержка ПО "Micros"	48	0,2%	48	0,1%	0	1,0%
Банковские услуги	147	0,5%	112	0,3%	(35)	-23,6%
Роялти	1 473	5,0%	2 018	5,0%	545	37,0%
Налог на роялти	147	0,5%	202	0,5%	55	37,0%
Маркетинг и реклама	1 179	4,0%	371	0,9%	(807)	-68,5%
Раходы, связанные с тренингом	8	0,0%	0	0,0%	(8)	-100,0%
Операционный аудит	25	0,1%	20	0,0%	-5	-19,5%



Ebitda/Ebit

ЕБИТДА – (англ. яз. - earning before interest, taxes, depreciation and amortization) аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета амортизации.

	Месяц					
	план		факт		отклонение	
ЕБИТДА ресторана	6 434	21,8%	11 562	28,6%	5 128	79,7%

Амортизация (бухгалтерия) — перенесение по частям стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на стоимость производимой продукции (работ, услуг).

Амортизация	2 526	8,6%	2 471	6,1%	(54)	-2,1%
--------------------	--------------	-------------	--------------	-------------	-------------	--------------

ЕБИТ – чистая прибыль, после вычета амортизации.

ЕБИТ ресторана	3 909	13,3%	9 091	22,5%	5 182	132,6%
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------



Продуктивность

Год	Месяц			
	план	факт	отклонение	
Количество дней	31	31	-	0%
Количество транзакций	20 000	26 522	6 522	33%
Количество транзакций в день	645	856	210	33%
Средний чек, KZT	1 650	1 705	55	3%
Выручка, KZT	33 000 000	45 209 727	12 209 727	37%

Для того, чтобы посчитать продуктивность работы, необходимо:

- Посчитать количество рабочих часов. Для этого нужно умножить количество сотрудников на количество рабочих часов. Возьмем как пример 32 сотрудника. $32 \text{ сотрудника} * 40 \text{ часов в неделю} * 4 \text{ недели} = 5120 \text{ часов}$.
- Затем нужно поделить выручку на количество рабочих часов. $45209727 / 5120 = 8830$

Это означает, что на данном примере продуктивность одного рабочего часа данного ресторана – 8830тг

Чтобы посчитать сколько транзакций приходится на одного сотрудника в час, нужно: Количество транзакций разделить на количество рабочих часов.

На примере данных данного ресторана:

$$26522 / 5120 = 5$$

Это означает, что в среднем на одного сотрудника за каждый час его работы приходится 5 транзакций



Спасибо!