



# 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:<br>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 |     |
| <b>Количество дней</b>              | 31         | 31         | -          | 0%  |
| <b>Количество транзакций</b>        | 20 000     | 26 522     | 6 522      | 33% |
| <b>Количество транзакций в день</b> | 645        | 856        | 210        | 33% |
| <b>Средний чек, KZT</b>             | 1 650      | 1 705      | 55         | 3%  |
| <b>Выручка, KZT</b>                 | 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&amp;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 | <b>42,0%</b> | 17 753 | <b>44,0%</b> | 5 378      | 43,5%  |
| Сырьевая себестоимость | 11 786 | 40,0%        | 16 774 | 41,6%        | 4 988      | 42,3%  |
| Порча, лом, бой        | 147    | <b>0,5%</b>  | 374    | <b>0,9%</b>  | 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% |             |
| <b>Расходы на оплату труда</b> | <b>4 739</b> | <b>16,1%</b> | <b>4 944</b> | <b>12,2%</b> | <b>205</b>     | <b>4,3%</b> |
| 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.

|                      |         |
|----------------------|---------|
| <b>директор</b>      | 299.000 |
| <b>зам.директора</b> | 205 700 |
| <b>координатор</b>   | 160 600 |
| <b>кассир-повар</b>  | 92 700  |
| <b>развозка</b>      | 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   |               |
| <b>Расходы, контролируемые директором</b> | <b>272</b> | <b>0,9%</b> | <b>68</b> | <b>0,2%</b> | <b>(204)</b> | <b>-75,0%</b> |
| 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   |              |              |
| <b>ЕБИТДА ресторана</b> | <b>6 434</b> | <b>21,8%</b> | <b>11 562</b> | <b>28,6%</b> | <b>5 128</b> | <b>79,7%</b> |

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

|                    |              |             |              |             |             |              |
|--------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Амортизация</b> | <b>2 526</b> | <b>8,6%</b> | <b>2 471</b> | <b>6,1%</b> | <b>(54)</b> | <b>-2,1%</b> |
|--------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|

**ЕБИТ** – чистая прибыль, после вычета амортизации.

|                       |              |              |              |              |              |               |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>ЕБИТ ресторана</b> | <b>3 909</b> | <b>13,3%</b> | <b>9 091</b> | <b>22,5%</b> | <b>5 182</b> | <b>132,6%</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|



# 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!