



Ирина Карякина

ФАБРИКА-КУХНЯ

свой бизнес или аутсорсинг

Информационная
группа
РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ

Ирина Карякина

**Фабрика-кухня: свой
бизнес или аутсорсинг**

«Ресторанные ведомости»

2017

УДК 640.432:658
ББК 65.431.14

Карякина И. Ю.

Фабрика-кухня: свой бизнес или аутсорсинг / И. Ю. Карякина —
«Ресторанные ведомости», 2017

ISBN 978-5-9500149-1-8

Открытие собственного производства – высший этап развития ресторанного бизнеса. Для ресторатора запуск фабрики-кухни – главное сражение, которое может закончиться грандиозным триумфом или бесславым поражением. Книга Ирины Карякиной поможет готовящимся к этому бою профессионалам взвесить все «за» и «против», оценить свои силы, всерьез подумать о стратегии бизнеса и в конце концов научиться мыслить и работать в промышленных масштабах, а не на пространстве одной кухни.

УДК 640.432:658

ББК 65.431.14

ISBN 978-5-9500149-1-8

© Карякина И. Ю., 2017
© Ресторанные ведомости, 2017

Содержание

Создание фабрики-кухни	6
01	8
02	11
03	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Ирина Юрьевна Карякина

Фабрика-кухня: свой бизнес или аутсорсинг

УДК 640.432:658

ББК 65.431.14

Ирина Юрьевна Карякина

Фабрика-кухня: свой бизнес или аутсорсинг / Ирина Юрьевна Карякина. – М.: Ресторанные ведомости, 2017.

Открытие собственного производства – высший этап развития ресторанного бизнеса. Для ресторатора запуск фабрики-кухни – главное сражение, которое может закончиться грандиозным триумфом или бесславным поражением. Книга Ирины Карякиной поможет готовящимся к этому бою профессионалам взвесить все «за» и «против», оценить свои силы, всерьез подумать о стратегии бизнеса и в конце концов научиться мыслить и работать в промышленных масштабах, а не на пространстве одной кухни.

ISBN 978-5-9500149-1-8

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2017

© Карякина Ирина Юрьевна, 2017

* * *

Создание фабрики-кухни

Стабильности не существует. В природе, культуре, политике и в бизнесе всегда есть движение вперед или, напротив, стагнация (стадия «трухлявого пня», по Ицхаку Адизесу), а затем неизбежная деградация. Законсервировать успех невозможно и почивать на лаврах бесконечно нелепимо в нашем быстро меняющемся мире. Так что придется постоянно вкладывать интеллектуальные и материальные ресурсы в развитие. В нашем бизнесе развитие может идти по самым разнообразным направлениям. Кто-то диверсифицирует бизнес и открывает для себя новые смежные области, иногда самые неожиданные. А для кого-то привлекательнее географическая экспансия – построение сети в своем городе, регионе, стране. В обоих случаях достаточно перспективным вариантом для инвестиций становится открытие собственной фабрики-кухни.

Возможность стать фабрикантом еды очень соблазнительна. Многие рестораторы отправляются в это путешествие. Но, к сожалению, не все хорошо себе представляют, как подготовиться к нему, какой багаж нужно иметь, кого взять в попутчики, чтобы прийти к успеху и получить действительно эффективную фабрику.

Опираясь на свой опыт, накопленный за последние два десятка лет, я хочу поделиться с читателями своими знаниями о непростом, но удивительно интересном мире эффективного производства готовой еды в промышленных масштабах.



01

Что такое фабрика-кухня?

Прежде чем говорить об открытии фабрики-кухни, стоит определиться с терминами. Понятие «фабрика-кухня» менялось с развитием бизнеса и общества. В 20–30-х годах прошлого века в СССР так стали называть большие предприятия общепита с механизированными кухнями, где рабочие и служащие могли поесть и купить готовую еду домой. Индустриализация задавала новый темп жизни, требовались промышленные подходы, чтобы оперативно кормить армию рабочих и служащих, освободить массы от кухонного рабства. Примусам и семейным обедам противопоставили просторные залы общественных столовых и гигантские кухни. Совместное потребление пищи стало важным элементом в работе над созданием нового человека. Фабрики-кухни были своеобразными «школами общественного питания». То есть речь шла об оптимизации именно потребления. Рационализация производства и повышение его эффективности не были первоочередными задачами идеологов мировой революции.

С изменением общественного строя исходное значение понятия «фабрика-кухня» забылось. Сейчас так называют любой проект производства готовой еды, отделенный от места реализации той самой еды. Некоторые гордо именуют фабриками даже относительно небольшие заготовочные цеха по обработке сырья и производству полуфабрикатов, работающие на пару заведений и отличающиеся от ресторанной кухни разве что площадью помещения.

і **ФАБРИКА-КУХНЯ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ** – промышленное предприятие для производства заготовок, полуфабрикатов, готовых блюд и напитков, а также первичной обработки сырья. Может быть частью производственной цепочки в холдинговых/сетевых структурах общественного питания либо функционировать как независимое производство для оптовых поставок продукции на объекты стационарного кейтеринга (столовые) и в ритейл (кулинарии разных форматов).

В отличие от заготовочных производств/цехов на фабрике-кухне может быть организован выпуск всех категорий продукции (в готовом виде либо в виде заготовок): холодных и горячих блюд, кондитерских и хлебобулочных изделий, десертов и напитков.

Для меня фабрика-кухня – это предприятие, работающее круглосуточно (24/7), обеспечивающее плановый, массовый выпуск продукции разных наименований (мясных полуфабрикатов, супов, салатов, кондитерских изделий и напитков собственного производства), измеряемое по эффективности в определенных показателях.

Есть вполне объективные показатели того, является предприятие настоящей фабрикой-кухней или нет. Даже большой объект с громадным ассортиментом не будет действительно промышленным при отсутствии у собственников и руководства корректных подходов к определению эффективности бизнеса. Настоящее производство оценивается по двум основным критериям: выработка с квадратного метра и выработка натурального продукта на одного производственного сотрудника. Это стандартные инструменты для планирования и управления индустриальных объектов, работающих по совершенно иным правилам, чем ресторанные кухни. Объем выпускаемой продукции, конечно, зависит от спроса и трафика сети, заказов на мероприятия и пр., но для оптимальной загрузки производственных мощностей, графиков вывода персонала, закупки продуктов на производстве должна быть прозрачная, осознанная система планирования. Только тогда возможны достоверное бюджетирование, прогнозирование рисков и грамотное определение эффективности всех процессов. К сожалению, довольно часты случаи, когда рестораторы открывают вполне качественные и масштабные в

инженерно-технологическом плане предприятия, но сохраняют управленческие подходы, пригодные для единичных заведений общепита. «У меня оборудования хватает, площадей хватает, и сотрудников набрали, любой громадный заказ сможем выполнить» – стандартные рассуждения шеф-повара или директора ресторана, которым волею судьбы или собственника досталось управление фабрикой-кухней.

Шеф-повар и начальник производства – это разные люди, отличающиеся и личностными характеристиками, и базовыми профессиональными знаниями, и управленческими подходами. Несомненно, многие профи ресторанного рынка умеют классно ставить кухню, открывать заведения самых разных форматов и концепций. Но при создании централизованного производства совершают одну и ту же ошибку: переносят на фабрику шаблоны ресторана. И получается отлично оборудованная громадная и, увы, не окупаемая ресторанный кухня вне ресторана.



02

Для чего и когда создавать фабрику-кухню

Основных целей централизации производства, которыми руководствуются рестораторы, на самом деле всего две. Во-первых, это стандартизация качества готовых блюд для действующей сети ресторанов. На фабрике-кухне можно с большим успехом нивелировать риски нарушения стандартов, связанные с человеческим фактором. Здесь не будет ситуации, когда пять разных поваров приготовят пять разных борщей, пожарят пять разных котлет, по-разному их сервируют и окончательно запутают и разочаруют даже самого лояльного гостя сетевого заведения. Преодолеть такой гастрономический субъективизм на ресторанной кухне распределенной сети практически нереально: не спасают ни тренинги, ни вызубренные техкарты, ни строгий контроль. Все равно у каждого повара со временем появляется свой почерк, придающий не всегда желательные нюансы блюдам. Выход один – вывести максимальный объем заготовок и блюд на центральное производство с единой системой контроля и большой долей разделения труда.

Вторая задача, которую можно решить, открыв фабрику-кухню, – значительная экономия по нескольким весьма существенным показателям: стоимость аренды помещений для торговых точек, закупочные цены, фонд оплаты труда, себестоимость продукции.

Действительно, имея фабрику, можно значительно сократить объемы производственных помещений в ресторанах и кафе. При работе заведения на готовых блюдах требуется меньше места, оборудования и персонала на торговой точке. Но обратите внимание на то, что в полной мере этот эффект начнет проявляться только на новых заведениях, начавших работать уже при действующей фабрике. Ранее открытые торговые точки придется реконструировать, а это дополнительные вложения. Избавиться от ставших лишними квадратных метров, не годящихся для зала ресторана и уже в общем-то не нужных на кухне, тоже, скорее всего, не выйдет. Так что аренду в «старых» заведениях с большой вероятностью придется «платить по полной». Это следует иметь в виду при принятии решения о централизации производства.

Конечно, имея фабрику-кухню, можно серьезно сэкономить на закупках. Когда поставщик развозит необходимые продукты по сети, разбросанной по всему городу, он, несомненно, закладывает в сумму договора с вами свои логистические издержки. Когда речь пойдет о доставке сырья в один пункт, то вполне можно начать переговоры о снижении цен, и, как правило, такой торг бывает успешным. Кроме того, работа по приемке качественного сырья, претензионная работа с поставщиком тоже существенно оптимизируются и стандартизируются.

Естественно, можно будет оптимизировать фонд оплаты труда производственного и инженерно-технического персонала. И эффект от такой оптимизации значительный – до 20 % ФОТ сети. На грамотно управляемом производстве повара и технический персонал загружены полностью. У них не бывает такого большого числа простоев и авралов, столь характерных для ресторанов. Впрочем, этим преимуществом фабрики-кухни удастся воспользоваться, только если целенаправленно работать над производительностью (выработкой) персонала и каждой единицы оборудования, грамотно мотивировать управленческий персонал, то есть управлять! А управлять – это воспринять действительность в своих объективных показателях, отразить все в системе учета и отчетности, просчитать и, главное, внедрить все цели и показатели на все уровни деятельности фабрики.

■ ПЛЮСЫ ОТКРЫТИЯ ФАБРИКИ-КУХНИ

1. Стандартизация качества продукции
2. Экономия:
 - аренда

- закупки
- Фонд оплаты труда (ФОТ)
- себестоимость

Есть определенные сложности, с которыми могут столкнуться рестораторы, решившие открыть фабрику-кухню. Важно заранее спрогнозировать риски и грядущие расходы.

Централизация производства – это не только непосредственное открытие фабрики. Перестройка коснется абсолютно всех бизнес-процессов и технологий, и, как следствие, потребуются реконструкция действующих торговых точек, обучение персонала новым процедурам, стандартам и правилам. Эти процессы неизбежны, и к ним нужно быть готовым.

Изменения коснутся не только самих процессов, но и внутренних стандартов продуктов. Для кого-то это даже будет выглядеть как некоторая потеря качества. Ведь теперь владельцы не смогут гордо говорить, что все блюда в их заведении готовятся из-под ножа... Именно поэтому нужно заранее четко и твердо решить, какие операции и в какой степени будут переданы на фабрику, а что останется в ведении шефа на кухне. При централизации производства в сети некоторые продукты можно и обязательно нужно фактически разрабатывать заново, значительно изменяя технологии. Так можно добиться не снижения, а повышения качества продукта, при этом экономя на его себестоимости. Например, паста. Работая в формате кафе «через прилавок», многие сталкиваются с проблемой «размокания» всех видов макаронных изделий даже после не очень длительного пребывания в подогреваемом мармите. Имея фабрику, можно смело переходить на лапшу собственного приготовления. Производство этого продукта не требует больших инвестиций, а при надлежащем контроле за всеми операциями получаем продукт свежий, значительно дольше выдерживающий пребывание на прилавке без потери качества. Кроме того, вкусовые характеристики нового продукта будут значительно выше. И это может стать фишкой заведения.

Придется всерьез заняться переобучением сотрудников кухни, разработать новые алгоритмы работы, процедуры проверки безопасности и качества, переработать техкарты. На этом этапе важно разработать пошаговые и внятно иллюстрированные (желательно реальными фотографиями) инструкции для всех задействованных позиций, определить новые контрольные точки безопасности и качества полуфабрикатов и продукта. Это большая работа, но в результате вы не будете зависеть от «утечки мозгов» из-за смены персонала. Это действительно гигантский объем работы для технологов и шеф-поваров, специалистов ХАССП.

При централизации любых процессов возникает зависимость периферии от центра. Это справедливо и для ресторанных сетей, работающих с фабрикой-кухней. Если раньше проблемы одной кухни отражались на госте только одного заведения, то теперь беды фабрики затрагивают конечного потребителя по всей сети. Чаще всего речь идет о техногенных неприятностях: подаче воды, электричества, протечках кровли и пр. И работы по решению таких аварий могут занять до нескольких дней. Необходимо заранее разработать пути решения таких чрезвычайных ситуаций, продумать план «В», как минимизировать потери при техногенных проблемах.

і СЛОЖНОСТИ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ:

- Перестройка существующих бизнес- и технологических процессов в сети
- Реконструкция действующих заведений
- Иллюзия потери качества
- Переобучение персонала, разработка новых технологий (доставка, прием-передача ТМЦ, разогрев/обработка, подача)
- Возникновение зависимости от фабрики-кухни
- Рост расходов на упаковку

И, разумеется, нужно иметь в виду увеличение расходов на упаковку. Структура и объем ваших текущих расходов изменятся. Необходимо заранее смоделировать бюджет, который будет работать в условиях централизации.

Довольно часто можно услышать рассуждения начинающих рестораторов о том, что если планируешь сетевое развитие, то фабрику-кухню нужно строить едва ли не одновременно с первым заведением. Ну, на худой конец, со вторым. Казалось бы, дальновидный подход – сразу запланировать оптимальную логистику и централизацию производства, сэкономить дорогие ресторанные площади, а кухню всю оптом отправить за город или в промзону. При расчете грядущих инвестиций и их окупаемости оказывается, что не все так просто.

Генерировать выручку, достаточную для окупаемости фабрики, может сеть, выросшая минимум до десяти больших заведений. До тех пор целесообразно постепенно централизовать отдельные производственные процессы. Ведь, чтобы перейти к большой фабрике, лучше опробовать основные механизмы, характерные для крупных предприятий, на небольшом объеме. Причем для этого совсем необязательно сразу замахиваться на строительство отдельного цеха: все вполне возможно осуществить в рамках действующих кухонь. Это поможет понять, что такое централизованное производство, что значит им управлять.

Можно найти резервы и дозагрузить одну из площадок производством определенного вида заготовок на всю сеть. Так вы проведете в некотором роде технологический и управленческий эксперимент. Приготовленный в заготовочном цехе продукт должен быть упакован во что-то, перетрясти в машине, выгружен, складирован в холодильник, доготовлен или разогрет, сервирован и отдан гостю. Маршрут до потребителя кардинально меняется. Вы научитесь работать с продуктом, определите новые оптимальные рецептуры и способы упаковки, придется также изменить имеющуюся систему закупок и логистики. Не стоит спешить, лучше действовать поэтапно: сначала перенести котлеты в заготовочный цех, потом – супы, например, и так далее. Основательно налаженная работа с заготовочным цехом на базе имеющихся площадей позволит потренироваться и нарастить мышцы перед серьезным шагом – открытием собственной фабрики-кухни.

Практикум № 1

ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ СЕТЬ ПИЦЦЕРИЙ: ОТ ЗАГОТОВОЧНОГО ЦЕХА ДО... СВИНАРНИКА

Мое знакомство с пищевым производством началось весьма неожиданно для меня. В 1998-м я пришла финансовым директором в компанию «Бразерс и Ко», впоследствии выросшую в холдинг «Планета Гостеприимства» (ТМ «Сбарро», «Баш на баш», «Восточный базар», Viaggio Italiano), где и трудилась до 2006 года в должности генерального директора и вице-президента по реструктуризации. На тот момент действовал один ресторан «Сбарро», и второй открыли буквально накануне.

Новое заведение поработало буквально пару дней и было закрыто контролирующими органами (тогда – санэпидстанцией) из-за серьезных нарушений технологии на производстве. Я пришла в компанию финансистом, но в штате не оказалось никого, кто мог бы заняться переоборудованием кухни и налаживанием технологических процессов. В соответствии с тогдашним состоянием рынка не было ни технолога, ни службы пищевой безопасности...

Так что мне пришлось буквально на ходу разбираться в производственных тонкостях, искать правильный выход из сложившейся ситуации.

Как известно, «Сбарро» – это франчайзинговая сеть, и мы могли в полной мере использовать богатый опыт американских коллег по созданию и управлению распределенной сетью, разработке продукта, его стандартизации, производству. Франчайзер с самого начала рекомендовал создать централизованное производство.

Такая возможность у нас была. В те годы зависимость рынка от импорта была гигантской, так что большой объем сырья привозили фурами из-за рубежа. Соответственно, в компании уже были большие складские помещения. Именно там мы и организовали первый заготовительный цех. Это был первый шаг – теперь тесто месили на всю сеть, мариновали и готовили мясные и куриные полуфабрикаты, топпинги для пиццы, а все остальные работы по приготовлению блюд меню выполнялись на кухнях ресторанов.

Заинтересованность руководства в ресторанном бизнесе росла. Появилось понимание того, что этот бизнес приносит реальный доход, что он интересен и достоин дальнейшего масштабирования. Становилось ясно: довольно много операций можно сконцентрировать в одном месте, и это экономически целесообразно. И наш цех разрастался. Разумеется, при таком стихийном развитии соблюсти все требования и сделать производство максимально эффективным было сложно.

Где-то после десятого ресторана перед нами встал вопрос о переезде. Уже не было никаких резервов для развития цеха, производство не справлялось. Тогда появился проект большого производства, на котором можно было бы создавать значительный ассортимент гастрономии.

В первую очередь нужно было решить вопрос с локацией производства. Где открываться? Нам нужно было рассчитать плечо логистики, спрогнозировать время доставки заготовок и теста во все рестораны.

В итоге серьезных расчетов и аналитики мы пришли к тому, что нужно выезжать за пределы Москвы. Взяли в аренду... бывший свинарник. Кому-то такое помещение может показаться курьезным. Но, посудите сами, такое здание по своему типу весьма неплохо приспособлено для переоборудования под производство готовых блюд и полуфабрикатов – здесь можно обеспечить грамотную поточность, высота потолков не вынуждает охлаждать большие объемы. Наше производство очень неплохо туда вписалось и хорошо работало, обеспечивая бесперебойную деятельность быстро развивающейся сети (прирост – более десяти ресторанов в год).



03

Аутсорсинг в условиях российского рынка

Несколько нестандартным, но вполне действенным способом подготовки к открытию собственного производства может быть и сотрудничество со сторонними пищевыми производствами – аутсорсинг. Это достаточно популярный и вполне эффективный способ централизации производства определенного вида полуфабрикатов или тех блюд и заготовок, приготовление которых нерационально на имеющихся в конкретной сети производственных площадях.

Самый распространенный пример аутсорсинга – сотрудничество кофеен с производителями кондитерских изделий, десертов, а иногда даже салатов и закусок. Ни для кого не секрет: процессы в крупнейших мировых сетях, таких как Starbucks и Costa Coffee, организованы таким образом, что на местах готовят только напитки, а весь остальной ассортимент поставляется армией тщательно отобранных аутсорсеров. Это позволяет сконцентрироваться на ключевом продукте и не размениваться на непрофильную деятельность.

Выводя часть производственных процессов на аутсорсинг, нужно помнить о том, что найти единого поставщика на весь ассортимент, скорее всего, не удастся. Разная кулинария требует разных технологических процессов, и крупные производства, как правило, идут по пути специализации. Так что если вам хочется вывести за штат и копченые колбаски, и сырники, то нужно быть готовым к тому, что, вероятнее всего, это будут разные партнеры. Универсального провайдера, который сможет по всем позициям соответствовать вашим стандартам и одновременно давать стабильно качественный продукт по каждой из них, найти сложно.

Есть мнение, что на одну услугу нужно брать нескольких аутсорсеров, чтобы избежать зависимости и подстраховаться. Но на ресторанном рынке этот алгоритм не срабатывает. Если одни и те же сырники у вас будут готовить разные производители, то вероятность подвижности стандартов увеличивается, а это недопустимо в сетевых заведениях. Разобраться, в чем причина снижения качества при сотрудничестве по одному продукту с несколькими (пусть даже всего с двумя) поставщиками, становится очень сложно. Так что, на мой взгляд, стоит ориентироваться на выбор одного партнера по конкретной категории (группе) блюд или полуфабрикатов: сырники и блинчики, мясные заготовки, хлебобулочные изделия, салаты и пр.

Сотрудничество с внешними поставщиками готовых блюд или полуфабрикатов требует определенной организационной зрелости и грамотного управления как внутренними процессами сети, так и закупками. Возможно, для перехода на аутсорсинг потребуются инвестиции: наем качественных сотрудников, обращение к экспертам за консультациями, переобучение персонала, может быть, частичное переоборудование имеющихся кухонь. Решение нужно тщательно просчитать. Поверьте, нет таких «хотелок», которые нельзя было бы оцифровать. Всегда помните о втором принципе Тодда: «О чем бы вам ни говорили – речь всегда идет о деньгах». Внимательный расчет с учетом всех плюсов и минусов этой схемы – 80 % успеха будущего сотрудничества с провайдером и способ минимизации поспешных решений. Остальные 20 %, как всегда, в качестве реализации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.