



Ирина Карякина

ФАБРИКА-КУХНЯ

свой бизнес или аутсорсинг

Информационная
группа
РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ

Ирина Юрьевна Карякина Фабрика-кухня: свой бизнес или аутсорсинг

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36068021

Фабрика-кухня: свой бизнес или аутсорсинг: Ресторанные ведомости;

Москва; 2017

ISBN 978-5-9500149-1-8

Аннотация

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.

Содержание

Создание фабрики-кухни	6
01	9
02	14
03	25
Конец ознакомительного фрагмента.	28

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 немислимо 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 эффективно-
го производства готовой еды в промышленных масштабах.



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 боль-

шой 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 ресторанная кухня вне ресторана.



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 стан-

дартизируются.

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.

і 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 боль-

ших 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, перетрястись в машине, выгружен, складирован в холодильник, дотрачен 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).



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 кофейен 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 кулина-

рия 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.