

# ยูนิลีเวอร์ ฟู้ด โซลูชันส์ เปิดเคล็ดลับ “รู้เขารู้เรา”

## เทคนิคบริหารต้นทุนร้านอาหาร SMEs แบบฉบับ

### กลยุทธ์ซุนวู



“รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” เรา รู้จักประโยคนี้ดีจากซุนวู นักปราชญ์โบราณผู้เขียนตำราพิชัยสงครามของจีน แต่ปัจจุบันนี้ “สงคราม” ที่เกิดขึ้น ไม่ใช่สงครามในแบบที่เราออกไปรบแล้วเสียเลือดเนื้อกันอีกต่อไป แต่เป็น “สงคราม” ทางด้านการค้าและธุรกิจ ที่ยิ่งทำ เราจะยิ่งได้

สำหรับสมรภูมิของผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ SMEs คำว่า “รู้เขารู้เรา” ในที่นี้ นอกจากจะ “รู้เขา” คือ รู้ว่าคู่แข่งของเราขายอะไร? ลูกค้ายกกลุ่มไหน? มีจุดแข็งจุดอ่อนอะไร? แต่สิ่งที่สำคัญที่ต้องไม่ลืมคือต้อง “รู้เรา” อันหมายถึง “การบริหารต้นทุนภายในร้าน” นั่นเอง

เพื่อให้ผู้ประกอบการร้านอาหาร ได้รู้จักตัวเองเพื่อบริหารงานร้านอาหารได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เชฟเคน-ชวาลิต ยิ้มประเสริฐ จากยูนิลีเวอร์ ฟู้ด โซลูชันส์ (UFS) จึงได้เปิดครัวมาบอกเคล็ดลับการบริหารต้นทุน ภายในแนวคิด “รู้เรา” ตามตำราพิชัยสงครามของซุนวู

แม้ว่า “ความอร่อยของอาหาร” คือ ปัจจัยความสำเร็จที่ทุกคนมองเห็น แต่สิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ “การบริหารต้นทุน” มีเรื่องเล่าในครัวอาหารจีนว่า สิ่งแรกที่เจ้าของร้านอาหารเจ๋งๆ จะเข้าไปดูในครัวคือ เขียงหั่นผัก ไม่ใช่ต้องการดูลดลายการทำอาหารของพ่อครัว แต่เพราะต้องการดูรูปแบบการหั่นผัก หรือการเลือกผักมาทำอาหารต่างหาก ว่า เป็นสิ่งที่วัดว่าอาหารจานนั้นจะขาดทุนหรือมีกำไร

จากนั้นต้อง เข้าใจต้นทุน หรือ รายจ่ายที่จะต้องเสียไปกับธุรกิจอาหาร แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ค่าแรง (Labor Cost) ประกอบไปด้วยค่าแรง เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ สำหรับพนักงาน 2) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (Overhead Cost) ตั้งแต่ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแก๊ส ค่าเช่าสถานที่ ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่าง ๆ ภาษี เป็นต้น และ 3) ต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม (Food Cost) ตั้งแต่วัตถุดิบต่าง ๆ ที่นำมาประกอบอาหาร เครื่องปรุงรส ไปจนถึงเครื่องดื่ม ซึ่งเชฟเคน บอกว่าเรื่องของต้นทุนอาหารนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับธุรกิจร้านอาหาร และเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการร้านอาหาร SMEs เองมักจะมองข้ามไป เพื่อความสำเร็จในการทำธุรกิจร้านอาหารของตนเอง ผู้ประกอบการ ต้องรู้ในสิ่งต่อไปนี้

#### 1. รู้รายละเอียดของวัตถุดิบ

มีความหมายไม่ต่างอะไรจาก “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” การรู้จักรายละเอียดของวัตถุดิบในอาหารที่เรา จะนำมาปรุง จะช่วยในการบริหารต้นทุนได้ง่ายขึ้น โดยมีตัวแปรดังนี้

1.1 วัตถุดิบหรือเครื่องปรุง (As Purchased หรือ AP) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ “ราคา (AP cost)” “น้ำหนัก (AP volume)” และ “ปริมาตร (AP form)” ของวัตถุดิบ ยกตัวอย่าง แบ่งเป็น ถ้าเราซื้อปลามาทั้งตัว AP form คือ ปลาทั้งตัว AP cost คือ ราคาปลาที่ซื้อมา และ AP volume คือ น้ำหนักปลาทั้งตัวที่เราซื้อมา

1.2 สัดส่วนที่ใช้ทำอาหาร (Edible Portion หรือ EP) ว่าเมื่อตัดแต่งออกมาแล้วจะสามารถทำเป็นอาหารได้เท่าไร เช่น ปลาทั้งตัว (AP) มีน้ำหนัก 350 กรัม เมื่อนำมาแล่เอาข้าง เอาหัวปลาออกแล้ว เหลือส่วนที่นำไปใช้ปรุงอาหาร หรือ EP อยู่ 270 กรัม การรู้จัก AP กับ EP ช่วยให้เราสามารถคำนวณได้ว่า เมื่อนำวัตถุดิบมาตัดแต่งแล้ว จะเหลือมาใช้ประกอบอาหารได้เท่าไร ซึ่งนั่นหมายถึง “ต้นทุนที่แท้จริง” ทำให้ช่วยสามารถวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบนั้นๆ ในจำนวนที่เหมาะสมได้

1.3 ปริมาณอาหารที่จะเสิร์ฟให้ลูกค้า (Ready to Serve หรือ RTS) ปริมาณอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ ขึ้นอยู่กับวิธีการปรุง เช่น เนื้อปลาน้ำหนัก 270 กรัม ระหว่างปรุงอาหารสูญเสียความชื้นไปทำให้น้ำหนักเนื้อปลาปรุงสุกแล้ว เหลือ 220 กรัม

1.4 สูตรอาหารมาตรฐาน (Standard Recipe) การได้มาซึ่งสูตรอาหารที่ผ่านการทดลองตาม มาตรฐานของร้านอาหารนั้นๆ

2. ทดลองทำและบันทึก ขุนศึกที่ทำการรบเก่ง ยังต้องฝึกซ้อม ผู้ประกอบการฯ ก็ไม่ต่างกัน เมื่อรู้จักตัวแปรอย่าง AP, EP, RTS และ Standard Recipe แล้ว เราจะต้องนำวัตถุดิบมาทดลองการปรุงจริงด้วยสูตรอาหารที่มีมาตรฐาน เพื่อให้ได้อาหารในปริมาณที่ต้องการเสิร์ฟ จากนั้นก็ทำการจดบันทึกไว้แล้วปรับเปลี่ยนปริมาณหรือวิธีการปรุงจนกว่าจะได้ตามต้องการ นี่เรียกว่าเป็นการทดสอบ Yield มีประโยชน์ที่จะช่วยให้ทราบปริมาณของอาหารที่จะซื้อ กับ น้ำหนักอาหารเสิร์ฟต่อที่ รวมถึงรู้ว่าควรเลือกซื้อวัตถุดิบแบบไหน และปรุงอาหารแบบไหนจึงจะทำให้ปริมาณของอาหารสูญเสียน้อยที่สุด ผู้ประกอบการฯ จะสามารถกำหนดค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนของอาหารได้อย่างเหมาะสม และบริหารวัตถุดิบได้คุ้มค่าด้วย

3. รู้จักสถิติ การบันทึกสถิติไว้ใช้จริง เพื่อเรียนรู้ว่าวิธีการปรุงอาหารแบบใดทำให้เราได้ปริมาณของน้ำหนักอาหารมากที่สุด เช่น นำเนื้อปลาปรุงสุกด้วยการหนึ่งในวิธีที่แตกต่างกัน ต้องมีการจดบันทึกเอาไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับเปลี่ยนสูตรอาหารให้เหมาะสมตามต้นทุน

4. สร้างสูตรอาหารที่ได้มาตรฐาน จากที่ต้องทำในข้อที่ผ่านมา นั่นก็เพื่อให้เรามาตรฐานในงานครัวของตัวเอง แม้ช่วงแรกจะมีความยุ่งยาก แต่ถ้าสามารถจัดระบบงานครัวและบริหารต้นทุนได้ เชื่อเถอะว่าความสำเร็จคงอยู่ไม่ไกล โดยก่อนอื่นต้องเริ่มจากการจดสูตรอาหารแต่ละเมนูอย่างละเอียด ตั้งแต่ ชื่ออาหาร ปริมาณ อุปกรณ์ที่ใช้ วัตถุดิบ ขั้นตอนการปรุง การเตรียมหรือเวลาที่ใช้การตกแต่งจาน วิธีลดอุณหภูมิอาหาร การจัดเก็บ ไปจนถึงการถ่ายภาพอาหารเก็บไว้

สูตรอาหารที่มีมาตรฐาน ย่อมทำให้เข้าใจต้นทุนของส่วนผสมทุกอย่าง เพราะต้นทุนอาหาร คือหัวใจสำคัญของต้นทุนทั้งหมด ถ้า “รู้เรา” แล้วสามารถเตรียมการในการบริหารเบื้องหลังได้ดีขนาดนี้แล้ว ความสำเร็จจะไปไหนเสีย