

La gestion commerciale d'un restaurant

ou comment définir votre politique commerciale et optimiser votre rentabilité

La réponse de Pascal Dayet, Associé KPMG, animateur de la filière Cafés-Hôtels-Restaurants KPMG région Est

Comment optimiser la rentabilité d'un restaurant ?

Dans la restauration, les charges fixes, telles que le loyer, sont difficilement compressibles. L'attention des restaurateurs doit donc principalement se porter sur les achats de matières et les frais de personnel, qui représentent 70 % des charges. Ce sont ces leviers qui vous permettront d'optimiser la gestion et les résultats de votre établissement.

Concrètement, comment l'appliquer sur la gestion commerciale ?

C'est le rôle de votre Expert-comptable de vous accompagner dans la collecte et l'exploitation des données quantitatives et de vous conseiller.

La première approche consiste à déterminer le taux de marge sur les matières globales de votre restaurant. Il est ensuite comparé au taux moyen observé dans les établissements de même catégorie. Enfin, une analyse détaillée de la marge brute dégagée de chaque plat permet d'aborder le cœur de la gestion commerciale de votre établissement et d'optimiser vos résultats.

Comment exploiter les données quantitatives pour mieux piloter la carte ?

En premier lieu, nos équipes KPMG dédiées au secteur des CHR vous accompagnent dans l'analyse statistique des ventes de votre établissement à travers une démarche en 5 étapes, qui permettra de classer les plats présents sur votre carte selon leur popularité et leur rentabilité.

Cette étude chiffrée va ainsi révéler les points forts et les axes d'amélioration de votre gestion commerciale. En effet,

connaître les ventes détaillées de votre carte vous permettra d'identifier les plats les plus demandés et surtout d'en connaître le niveau de rentabilité.

Pour que cette étude chiffrée soit efficace et représentative, elle devra être réalisée pour chacune des gammes de la carte, et ce, sur une période de 12 mois, afin de disposer d'un nombre d'observations suffisant et de neutraliser les effets de la saisonnalité.

Quelles conclusions et quelles actions mettre en œuvre avec ce classement ?

Le rôle de nos experts en restauration est de vous accompagner et de vous conseiller dans la mise en place d'actions correctives, afin d'harmoniser votre carte et de mettre en place une véritable politique commerciale.

Ainsi, les actions suivantes devront être appliquées à chacune des quatre classes de plats :

- **Catégorie « Star »** : ces plats populaires et à forte marge devront être placés dans une région très visible de la carte, proposés systématiquement par les serveurs et devront faire l'objet de la plus grande attention sur le plan qualitatif. Une augmentation du prix de vente pourra être testée.

- **Catégorie « Vache à lait »** : ces plats populaires à faible marge représentent un bon rapport qualité/prix pour les clients et constituent une partie du fonds de commerce du restaurant. Il conviendra donc d'optimiser le coût matières lorsque c'est possible, afin d'améliorer la marge, de les repositionner dans un endroit peu visible de la carte et de tester avec prudence une augmentation du prix de vente.

- **Catégorie « Énigme »** : peu demandés mais présentant un bon niveau de marge contributive, il convient de repositionner ces plats sur la carte et d'en faire la promotion. Il conviendra également d'identifier l'origine de leur manque de popularité auprès des clients afin de tenter d'y remédier. (Mauvais positionnement sur la carte ? Nom du plat peu vendeur ?)

- **Catégorie « Poids mort »** : peu demandés et peu rentables, il conviendra si possible de supprimer ces plats de la carte en les remplaçant par de nouveaux plats dont l'attractivité et la rentabilité seront avérées. Cela permettra ainsi d'élargir l'offre et de diversifier la carte tout en améliorant la rentabilité globale de l'établissement.

Nos équipes KPMG dédiées au secteur des cafés, hôtels, restaurants, et réparties dans plus de 230 villes en France, sont à votre disposition pour vous accompagner dans la définition d'une politique commerciale gagnante.

