

# Manager Gastronomii



tego niektóre firmy rozróżniają jeszcze koszty pół zmienne? Otóż wyraźnie to widać na przykładnie opłat za media – energię elektryczną, gaz, wodę. Kiedy przyjrzymy się naszym rachunkom okaże się, że bez względu czy nasz biznes działa, czy nie, ponosimy opłatę stałą za tzw. „gotowość”. Natomiast to, ile zużyjemy, zależy już od nas samych i tego, w jaki sposób działa nasza restauracja czy kuchnia.

## Zarządzanie kosztami w cyklu operacyjnym

Cykl operacyjny jest naszym polem bitwy, gdzie stoczymy walkę o jak najniższe koszty nie tracąc przy tym na jakości. Jest to swoiste koło, które toczy się nieustannie. Najważniejsze elementy naszego cyklu to: zamówienie, przyjęcie dostawy, magazynowanie, produkcja, sprzedaż, analiza sprzedaży oraz inwentaryzacja. Na każdym z tych etapów możemy skutecznie kontrolować nasze koszty. Poczynając od zamówienia, starajmy się zawsze zapytać o ceny produktów które chcemy kupić, może w innej hurtowni będzie taniej. Przyjmując dostawę sprawdzamy ją pod względem zgodności z naszym zamówieniem, zarówno ilości, ceny oraz dat przydatności do spożycia. Kolejnym etapem jest magazynowanie, sprawdzamy warunki przechowywania i rotacji zapasów w systemie FIFO. Później produkcja – planujemy z uwzględnieniem wielkości sprzedaży bądź przewidywanych imprez, wycieczek, cateringów itp. Następnie sprzedaż, w dużej mierze zależna od naszego personelu. Jednak skąd mamy czerpać informację kiedy i jakie ilości zamówić, jakie utrzymywać stany magazynowe, jak planować naszą produkcję? Posiadamy znakomite narzędzia aby być najlepszymi Managerami w kontroli kosztów: analiza sprzedaży oraz inwentaryzacja. Analiza sprzedaży daje nam dużo niezbędnych informacji np. ilość sprzedanych dań, wielkość sprzedaży w poszczególnych dniach, rozkład godzinowy sprzedaży i wiele innych, oraz rzecz chyba najistotniejszą

Kim jest skuteczny Manager w Gastronomii? Jakimi cechami powinien się wyróżniać? Jest osobą, która potrafi połączyć trzy najważniejsze obszary działalności – Zarządzanie Kosztami, Zarządzanie Czasem oraz Zarządzanie Operacyjne. Dotyczy to osób pracujących w Restauracjach, Cateringu, Zarządzających gastronomią w Hotelach czy osób prowadzących własny biznes

Tomasz Sawzdrago – ekspert CEiB

## Zarządzanie Kosztami

Jeden z najważniejszych obszarów naszego zarządzania. W obecnych czasach „utrzymanie” kosztów w ryzach, na stałym niezmiennym poziomie, jest kluczowym elementem naszego sukcesu w biznesie. Analiza wszystkich rodzajów kosztów oraz umiejętność wyciągania wniosków i podejmowania szybkich i skutecznych decyzji pozwoli nam na prowadzenie naszego biznesu z sukcesem. Należy jednak pamiętać, że nieustanne ograniczanie kosztów może doprowadzić do spadku obrotów, ponieważ utraci na tym albo jakość

naszych produktów, albo jakość obsługi. Doskonale wyważenie między niskimi kosztami związanymi z prowadzoną działalnością a jakością jest niezwykle istotne. Stąd ważne jest, aby doskonale poznać charakterystykę rynku gastronomicznego oraz naszego produktu. W pierwszym przypadku określamy czy chcemy być jednostką o orientacji kosztowej, czy też rynkowej. W drugim - które z naszych produktów przynoszą nam największy zysk, a które tylko obrót.

## Struktura kosztów

Nasze koszty dzielimy na stałe i zmienne. W wielu firmach wyróżnia

się dodatkowo również koszty pół zmienne dla lepszego poznania struktury. Czym więc są dla nas koszty stałe? To przede wszystkim opłaty związane z wynajmem, czynszem, wywozem nieczystości i odpadów, amortyzacją, ubezpieczeniami, opłatami bakowymi. Niestety w tej kategorii nie możemy zbyt wiele zrobić. Bez względu na to, jakie są nasze przychody z działalności operacyjnej, musimy je ponosić. Przy kosztach zmiennych (tj. kosztach pracy i sprzedaży) mamy pole do pokazania swoich umiejętności. Tu kontrola jest kluczem do osiągnięcia sukcesu. Dlaczego wobec



Fot. Shutterstock

- analizę zużycia surowca. Jest to informacja na temat naszych kosztów sprzedaży ( COS- Cost Of Sales ) idealnych, teoretycznych, do których będziemy dążyć. Jednak aby określić jakie są nasze koszty rzeczywiste potrzebna będzie inwentaryzacja. I jest to ostatni z punktów naszego cyklu operacyjnego. To na tym etapie określamy co dzieje się z naszymi kosztami. Im częściej wykonujemy inwentaryzację, tym bardziej kontrolujemy nasze koszty.

## Rachunek zysków i strat

Dla osób zarządzających restauracjami, cateringiem bardzo ważnym elementem jest wykonanie nawet najbardziej prostego rachunku zysków i strat, gdzie po jednej stronie mamy przychody, a po drugiej koszt. Zestawienie obu tych wartości pokaże nam czy mamy zysk czy stratę. Wykonuje się go w cyklu miesięcznym, kwartalnym, półrocznym i rocznym. Jest on również doskonałym narzędziem do planowania przyszłości, mając dane z lat ubiegłych możemy przewidzieć natężenie ruchu w naszych restauracjach, planować imprezy powtarzające się cyklicznie. I nie chodzi tu o wykonanie Rachunku Zysków i Strat w sensie księgowym, lecz operacyjnym, gdzie po stronie kosztów znajdują się takie pozycje jak: koszty sprzedaży, koszty pracy, koszty mediów, koszty wydatków na marketing, remonty, zakup sprzętu i wyposażenia. To koszty na które największy wpływ ma właśnie Manager prowadzący biznes. Porównanie miesiąc do miesiąca, rok do roku pozwoli nam sprawdzić czy realizujemy nasze plany.

## Różnice w kosztach sprzedaży

Każdy zadaje sobie pytanie – dlaczego moje koszty sprzedaży, wynagrodzeń są inne niż u mojej konkurencji. Cieszymy się gdy są niższe – wówczas zarabiamy więcej, ale jeśli są wyższe? Co jest przyczyną tych różnic? Zaczniemy od kosztów sprzedaży ( COS – Cost Of Sales ). Przy kosztach sprzedaży ważne są dwa czynniki: to po ile kupujemy surowce oraz za ile sprzedajemy nasze produkty oczywiście wszystko liczymy w cenach netto. Stosunek tych wartości określi poziom procentowy kosztów. W restauracjach sprzedających jedzenie na wagę koszty wyniosą 40 proc., w restauracjach hotelowych 20 proc. Przyczyną różnicy jest cena sprzedaży, oczywiście wyższa w hotelach. Kolejnym elementem różnic jest sprzedaż poszczególnych dań tzw. P-MIX ( Product MIX). Im więcej dań sprzedanych z niższą marżą, tym nasze koszty będą wyższe.

## Próg rentowności

Firma osiąga próg rentowności wówczas, gdy przychody ze sprzedaży są równe poniesionym kosztom całkowitym. Innymi słowy jest to taka sytuacja w której nie ma zysku ani straty. Czy znasz swój próg rentowności? Wiesz w którym momencie twój biznes jest rentowny?

## Ustalanie cen

Jak ustalić ceny naszych produktów? Trudno jest jednoznacznie wyznaczyć metodologię. Zależy to od wielu czynników, które składają się w jedną całość. Musimy przede wszystkim

odpowiedzieć na pytanie - jaki poziom zysku jest dla nas atrakcyjny i akceptowalny. Jednak należy pamiętać, że cena naszego produktu musi pokrywać wszystkie nasze koszty związane z prowadzeniem działalności. Stąd analiza wszystkich rodzajów ponoszonych kosztów jest kluczem naszego sukcesu. I tak przysłowiowy kotlet schabowy będzie kosztował w barze 7,00 zł, a w Hotelu 25,00 zł, mimo iż oba zakłady płacą podobnie za surowiec. Jednak pozostałe koszty są drastycznie różne. Chodzi o wynagrodzenia, czynsz, media itp. Poza tym poziom zysku jest również odmienny. Istnieje wiele metod ustalania cen sprzedaży produktów. Jedną z nich jest koszt plus marża. Zakładamy stałą marżę która pozwoli opłacić wszystkie koszty i przynieść nam zysk. Przy tej metodzie jednak musieli byśmy regularnie zmieniać ceny sprzedaży reagując na ceny zakupu lub akceptować zmieniający się zysk.

Kolejną metodą jest ustalenie procentowe kosztów poszczególnych potraw. Przy tej metodzie bierzemy pod uwagę dwa aspekty: koszt surowca oraz cenę sprzedaży. Analizujemy jaki jest

poziom akceptacji cen na nasze dania. Po tej analizie w karcie dań będziemy mieli potrawy o bardzo niskim lub bardzo wysokim kosztem sprzedaży. Ważne, aby średnia kosztów sprzedaży dań z karty była na zakładanym przez nas poziomie. Przy tej metodzie ustalania cen nasze koszty będą się wahać w pewnym przedziale, zależnym od ilości sprzedaży poszczególnych potraw. Jeśli sprzedamy dużą ilość potraw „drogich” - nasze koszty wzrosną, jeśli „tanich” - spadną.

## Inwentaryzacja

Inwentaryzacja jest kluczowym elementem analizy naszych kosztów. Wiele osób rzadko liczy swoje stany magazynowe. Przyjęło się powszechnie, że w gastronomii inwentaryzację wykonuje się raz w miesiącu. Czy słusznie? Aby ocenić poprawność stwierdzenia posłużę się przykładem. W jednym z zakładów wykonywana jest inwentaryzacja miesięczna. Założmy również, że posiadamy arkusz lub program analizujący nasz koszty sprzedaży. Zliczamy nasze stany, wpisujemy w arkusz lub program, do stanu początkowego

REKLAMA

## KOSZE DLA WSZYSTKICH

www.kosze.pl

PRODUCENT  
 CHECIŃSKI - Wojciech Chęciński ul. Wojska Polskiego 193 97-300 Piotrków Trybunalski  
 tel. +48 44 6462161, fax +48 44 7890937, tel. +48 506046913  
 kosze.sklep.pl biuro@kosze.pl



– poprzedniej inwentaryzacji, dodajemy dostawy i odejmujemy ilości spisane, wynik to zużycie naszych surowców, które wykorzystaliśmy do produkcji potraw. Okazuje się, że wynik jest niezgodny z naszymi oczekiwaniami i zużycie surowców jest dużo wyższe niż pierwotnie zakładaliśmy. Wobec czego liczymy jeszcze raz, może nastąpiła pomyłka? Nie, wszystko zostało policzone skrupulatnie. To dlatego nasze koszty tak drastycznie odbiegają od zakładanych? Gdzie i kiedy nastąpił wzrost kosztów, co jest tego przyczyną? Zaczynamy się zastanawiać i cofać pamięć do początków miesiąca. Nasza pamięć zawodzi. Czekamy do kolejnej miesięcznej inwentaryzacji. Drugi zakład przeprowadza inwentaryzację raz w tygodniu. Po przeliczeniu stanów magazynowych okazuje się, że w drugim tygodniu miesiąca nastąpił znaczny wzrost kosztów. W tym przypadku jesteśmy w stanie bardzo szybko zareagować i podjąć działania w celu obniżenia naszych kosztów, tak aby na koniec miesiąca były one zgodne z zakładanymi czy planowanymi.

## Zarządzanie czasem

„Czas to pieniądź”. Umiejętne organizowanie pracy sobie jak i naszym podwładnym to dużej mierze klucz do osiągnięcia sukcesu. Czy kiedykolwiek zastanawialiście się Państwo co jest Waszym „złodziejem” czasu?

## Zarządzanie poprzez cele

Czy ktoś kiedyś próbował pracować bez celu? Zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym stawiamy sobie cele, które chcemy osiągnąć. Ważne jest to, aby były one osiągalne i mierzalne, ambitne i realne, a przede wszystkim określone w czasie. W pracy w osiąganiu celów pomagają nam zespół ludzi z którymi pracujemy. Niezwykle istotne jest to, aby cała nasza załoga знаła cele, jakie chcemy osiągnąć prowadząc nasz biznes. Możemy to uzyskać wyznaczając cele pośrednie, delegując

poszczególnym pracownikom zadania, które w efekcie końcowym przyczynią się do sukcesu i osiągnięcia wyznaczonego celu głównego. Nie możemy oczywiście zapomnieć o nagradzaniu naszego zespołu i motywowaniu do dalszej pracy.

Każdy cel należy dokładnie zaplanować. Musimy określić narzędzia, które posłużą do realizacji, wyznaczyć ludzi, którzy będą odpowiedzialni za określone etapy. Im więcej czasu poświęcimy na planowanie, tym większa szansa na powodzenie. W każdym naszym obszarze działalności występuje proces planowania. Zarówno przy zamówieniach towaru, produkcji czy też pracy naszego personelu. Po zakończeniu procesu planowania ustalamy priorytety poszczególnych zadań, tak aby skupić się na kluczowych obszarach. Najważniejsze i priorytetowe zadania wykonujemy od razu, pozostałe - jeśli nie będziemy w stanie zrealizować sami - delegujemy innym pracownikom. Nam zostanie tylko skontrolowanie wykonania zadania.

## Kontrola kosztów pracy

Wynagrodzenia to drugi po kosztach sprzedaży najważniejszy wydatek w naszym budżecie, więc również dużo uwagi powinniśmy poświęcić jego analizie. Istotne są dwa czynniki. Po pierwsze wysokość pensji poszczególnych pracowników, po drugie sprzedaż. Najłatwiej jest kontrolować koszty pracy mając zatrudnionych odpłatnych stawką godzinową w niepełnym wymiarze godzinowym, jeśli zmienia się sprzedaż możemy elastycznie regulować czas pracy naszego personelu. Trudniej, kiedy pracownik zatrudniony przez nas jest na stałej pensji i pełnym etacie, wówczas bez względu na wysokość sprzedaży będziemy musieli zapłacić. Do tego dochodzą jeszcze urlopy, zwolnienia lekarskie, kiedy musimy zapewnić zastępstwo. Kontrola kosztów pracy nie jest łatwym zadaniem. Zatem jak skutecznie

## Szkolenie dla Managerów Gastronomii

*Szkolenie dla Managerów Gastronomii to pierwsze z cyklu spotkań, organizowanych przez Centrum Edukacji i Biznesu. Szkolenie, dotyczące zarządzania biznesem gastronomicznym, odbędzie się we Wrocławiu 18 lipca br.*

### Szkolenie dla Managerów Gastronomii

Celem szkolenia jest nabycie wiedzy z zakresu zarządzania jednostką gastronomiczną z uwzględnieniem kontroli kosztów, planowania, budowania zespołu. Szkolenie podniesie kwalifikacje w zakresie zarządzania biznesem gastronomicznym, rozliczenia, umiejętności zarządzania kosztami, personelem, wypracowanie własnego stylu zarządzania.

Uczestnikom pokaże szerokie spojrzenie na wszystkie aspekty zarządzania: od budowania relacji z dostawcami, pracownikami a skończywszy na klientach, uświadomi zależności między zyskiem a kosztami.

### Zakres szkolenia:

#### Zarządzanie kosztami

1. Zarządzanie kosztami w cyklu operacyjnym
2. Rachunek zysków i strat
3. Różnice w kosztach sprzedaży
4. Kategorie kosztów
5. Próg rentowności
6. Ustalanie cen
7. Analiza – popytu i zyskowności pozycji menu, rezultatów finansowych i operacyjnych
8. Inwentaryzacja
9. Raport statystyczny zużycia surowców

#### Zarządzanie czasem

Działania operacyjne

1. Funkcjonalność zakładu gastronomicznego
2. Wyposażenie restauracji
3. Koncesja i sprzedaż alkoholu
4. Zawieranie umów z dostawcami
5. Organizowanie przyjęć bankietowych
6. Elementy promocji i reklamy

**Szczegóły: [www.ceib.com.pl](http://www.ceib.com.pl)**

je obniżyć lub utrzymywać na stałym poziomie? Najlepszym sposobem na obniżenie kosztów pracy jest zwiększenie sprzedaży. Im wyższa sprzedaż z tym samym personelem, tym udział procentowy kosztów jest niższy.

## Sporządzanie grafików

Jednym z elementów kontroli kosztów pracy jest grafik naszych pracowników. W układaniu mogą być pomocne: analiza sprzedaży godzinowej w poszczególnych dniach tygodnia, planowane imprezy oraz minimalna obsada personelu, bez której restauracja nie będzie prawidłowo funkcjonować. Grafik pracy układamy w oparciu o przepisy prawa, analizę sprzedaży, dostępności naszych pracowników oraz nasze potrzeby wynikające z planowanych imprez.

## Zarządzanie Operacyjne

Zarządzanie operacyjne to bieżąca działalność każdego dnia. Począwszy

od składania zamówień, a skończywszy na rozmowach z gośćmi naszej restauracji. To działania mające na celu usprawnienie funkcjonowania naszego biznesu. Negocjowanie umów z dostawcami i klientami to także dbanie o wyposażenie i sprawność urządzeń. To również działania mające na celu podniesienie poziomu sprzedaży, akcje marketingowe, itp.

Pogłębianie wiedzy zdobytej podczas naszej pracy z zakresu zarządzania jest bardzo potrzebne. Uczymy się stale, podpatrując naszych przełożonych i podwładnych. Jednak wiedza ta jest niepełna, warto skorzystać ze szkoleń organizowanych przez firmy, podczas których spotkamy ludzi na podobnych stanowiskach. Podczas takich szkoleń wymieniamy poglądy, rozwiązujemy rzeczywiste zaistniałe sytuacje z codziennej pracy. Szkolenia prowadzone w formie warsztatów dają ponadto możliwość sprawdzenia zdobytej wiedzy. Zapraszam serdecznie. ■

## Tomasz Sawzdargo

Magister Ekonomii Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Specjalizacja: Zarządzanie Przedsiębiorstwem.

Od piętnastu lat związany z gastronomią, współpracował zarówno z firmami amerykańskimi jak również polskimi. Zarządzał restauracjami we Wrocławiu, Szczecinie, Jeleniej Górze. Prowadził działania operacyjne mające na celu poprawienie rentowności, wycenę nakładów inwestycyjnych, szkolenia kadry zarządzającej jak i personelu, nadzór nad punktami gastronomicznymi. Zaangażowany był w realizację projektu „od koncepcji do otwarcia” ułatwiającego przedsiębiorcom wejście na rynek gastronomiczny. Posiada doświadczenie praktyczne zarządzania gastronomią i wszystkimi jego aspektami. Jest Autorem programu przygotowanego pod kątem operacyjnego zarządzania gastronomią na wszystkich płaszczyznach – od zarządzania personelem poprzez czasami jak również kosztami.