O autorce

Marcela Tomczak

Moja przygoda z gastronomią zaczęła się od pasji do gotowania. Później doszły wykształcenie, praca i życie, które przez 18 lat pokazywało mi tę branżę z różnych stron.

Pracowałam jako kelnerka, kucharka, szefowa kuchni, intendentka i specjalistka zajmująca się HACCP. Byłam również managerką i kierowniczką. Każda z tych ról nauczyła mnie czegoś innego: kontaktu z gościem, organizacji kuchni, odpowiedzialności za bezpieczeństwo żywności, zarządzania ludźmi i podejmowania decyzji, których nie da się odłożyć na jutro.

Byłam także właścicielką, dlatego znam odpowiedzialność za biznes z własnego doświadczenia. Wiem, co oznacza pilnowanie kosztów, podejmowanie decyzji finansowych i dbanie o to, żeby codzienna praca przekładała się na wynik. Znam też wyzwanie, jakim jest łączenie prowadzenia gastronomii z życiem prywatnym - szczególnie gdy sprawy firmy nie kończą się wraz z ostatnim wydanym daniem.

Doświadczenie zdobywałam w placówkach oświatowych, firmach produkcyjnych, domach weselnych, hotelach, restauracjach, barach, kawiarniach, cukierniach i piekarniach. To doświadczenie nauczyło mnie, że każde miejsce ma swoją specyfikę, a dobra organizacja i zgrany zespół są podstawą sprawnej pracy w gastronomii.

Znam gastronomię od strony sali, kuchni, zaplecza i zarządzania. Wiem, że za wydanym posiłkiem stoją zakupy, przygotowania, dokumentacja, koszty i praca wielu osób. Wiem też, że nawet najlepszy plan czasem trzeba zmienić w środku zmiany.

Seria „Spokojnie, to tylko gastronomia” powstała z połączenia tej praktyki i chęci dzielenia się wiedzą. Chcę pomagać osobom, które dopiero planują własny lokal, oraz tym, które już pracują w branży i potrzebują uporządkować codzienne działania. Zależy mi na pokazywaniu rozwiązań, które pomagają kontrolować koszty, organizować pracę i zostawiać przestrzeń na życie poza firmą.

Piszę tak, jak sama chciałabym mieć wyjaśnione trudne tematy: jasno, konkretnie, z przykładami i narzędziami do wykorzystania we własnej pracy.

Bo gastronomia potrafi dać ogromną satysfakcję. Dobrze jednak wiedzieć, co dzieje się za kulisami.

Spokojnie. To tylko gastronomia.
Przejdźmy przez nią krok po kroku.

Rozdział 3 Ile kosztuje otwarcie zanim pojawi się pierwszy gość

CZĘŚĆ II — POLICZ SPRAWDŹ DOPIERO POTEM PODPISUJ

Cztery kieszenie budżetu

Najłatwiej policzyć piec, stoły i krzesła. Trudniej pamiętać o kosztach, które pojawią się, zanim ktokolwiek usiądzie przy tych stołach. Rozdziel pieniądze na cztery grupy: przygotowanie i inwestycje, bezpośredni start, finansowanie działania oraz rezerwę na nieprzewidziane zdarzenia. To podział do planowania, nie formalna klasyfikacja księgowa.

Przygotowanie obejmuje między innymi projekty, adaptację, sprzęt i instalacje. Start to pierwsze zapasy, przygotowanie zespołu i uruchomienie sprzedaży. Finansowanie działania pokrywa przewidywane niedobory gotówki po otwarciu. Rezerwa służy zdarzeniom poza scenariuszem planowanym. Nie licz tych samych środków dwa razy.

Każdy wydatek potrzebuje źródła

Przy pozycji wpisz kwotę, podstawę oszacowania, termin płatności i osobę odpowiedzialną. Rozróżnij ofertę dostawcy, własny szacunek i wydatek jeszcze nieznany. „Remont 50 tysięcy” bez zakresu jest liczbą, z którą trudno pracować.

Podziel remont na wymagane dostosowania, elementy potrzebne do działania oraz ulepszenia, które można wykonać później. Sprawdź także koszt projektu, odbiorów, wywozu odpadów i przestoju. Sprzęt dobieraj do procesu: ile porcji, w jakim czasie i na jakiej powierzchni. Używany sprzęt może ograniczyć wydatek, ale porównaj stan, serwis, instalację, zużycie energii i przestój w razie awarii.

Przykładowy budżet

Poniższe kwoty pokazują sposób myślenia; nie stanowią wyceny otwarcia restauracji.

Grupa	Planowany wypływ gotówki
Projekty i adaptacja	60 000 zł
Sprzęt i jego instalacja	65 000 zł
Meble oraz drobne wyposażenie	20 000 zł
Kaucja i opłaty przed otwarciem	15 000 zł
Zatowarowanie, szkolenia i start sprzedaży	15 000 zł
Finansowanie pierwszych miesięcy	40 000 zł
Rezerwa na zdarzenia nieplanowane	20 000 zł
Razem	235 000 zł

Kaucja blokuje gotówkę, choć nie musi być kosztem wyniku. Zakup sprzętu również nie oznacza automatycznie jednorazowego kosztu księgowego. Budżet płatności i rachunek wyniku mają inne zadania. W budżecie uwzględnij VAT płacony dostawcom oraz termin ewentualnego rozliczenia, zamiast zakładać natychmiastowy zwrot.

Ile musisz sprzedawać

W uproszczonym modelu próg rentowności to koszty stałe podzielone przez udział marży pokrycia w sprzedaży. Jeśli koszty stałe wynoszą 30 000 zł miesięcznie, a po kosztach zmiennych zostaje 60% sprzedaży netto, próg wynosi 50 000 zł netto. Przy rachunku 40 zł netto potrzeba 1250 rachunków miesięcznie. W 25 dniach sprzedaży daje to 50 rachunków dziennie.

Sprawdź, czy przy tej liczbie nie trzeba zwiększyć obsady albo kupić kolejnego urządzenia. Wtedy koszty zmienią się i próg trzeba przeliczyć. Do planu gotówkowego dochodzą terminy płatności, raty kapitałowe, podatki i inwestycje. Sama sprzedaż powyżej progu nie gwarantuje pieniędzy na koncie.

Trzy scenariusze

Zbuduj wariant ostrożny, planowany i optymistyczny. Zmieniaj liczbę rachunków, koszyk oraz koszty zależne od ruchu. Dodaj opóźnienie otwarcia i wzrost wybranego kosztu. Największy przewidywany niedobór gotówki podpowie, ile środków na działanie potrzebujesz. Rezerwę zaplanuj oddzielnie.

Workbook Karta finansowa otwarcia

Zapisz dla każdego wydatku: zakres, kwotę, źródło wyceny, termin płatności i kategorię budżetu. Następnie odpowiedz:

- Które trzy kwoty są najmniej pewne?

- Co mogę odłożyć bez szkody dla bezpieczeństwa i podstawowej oferty?

- Ile gotówki potrzebuję przed otwarciem i w każdym kolejnym miesiącu?

- Jak zmieni się plan przy otwarciu opóźnionym o miesiąc?

Nie zatwierdzaj budżetu z pustymi pozycjami instalacji, kosztu pracy i finansowania startu. Pusta komórka nie oznacza zera.

Rozdział 9 Menu policz zanim wpiszesz cenę

Kuchnia musi umieć wykonać swoją obietnicę

Każde danie w karcie jest obietnicą złożoną gościowi. Zanim dodasz kolejne, sprawdź, kto je przygotuje, na którym stanowisku i z jakich produktów. Dwadzieścia dodatków wymagających osobnych zakupów może wyglądać atrakcyjnie na papierze, a później zwiększyć straty oraz czas pracy.

Zacznij od krótszej karty, która realizuje model restauracji. Wykorzystuj wspólne składniki tam, gdzie pomaga to ofercie i procesowi. Nie wciskaj jednego półproduktu do każdego dania tylko po to, żeby uprościć magazyn. Gość nadal powinien mieć sensowny wybór.

Receptura jako wspólny punkt odniesienia

Karta dania obejmuje składniki, ilości zakupowe i użyteczne, sposób wykonania, liczbę porcji, gramaturę, alergeny, warunki przechowania i zdjęcie standardu. Oddziel recepturę partii od porcji. Jeśli sos przygotowujesz na 20 porcji, koszt całej partii dzielisz przez rzeczywistą liczbę porcji o ustalonej gramaturze.

Uwzględnij wydajność. Produkt kosztuje 20 zł za kilogram, ale po oczyszczeniu uzyskujesz 80% masy użytkowej. Koszt kilograma użytkowego to 20 / 0,80 = 25 zł. Porcja 150 g kosztuje zatem 3,75 zł. To inna kwota niż 3 zł wynikające z masy zakupowej. Nie licz tej samej straty powtórnie w recepturze i dodatkowym narzucie.

Food cost i marża

Koszt porcji to suma kosztów rzeczywistych ilości składników, z uwzględnieniem wydajności. Food cost dania obliczasz jako koszt składników podzielony przez cenę sprzedaży netto, razy 100%.

Przykład: porcja kosztuje 12 zł, a cena netto wynosi 40 zł. Food cost to 30%. Pozostaje 28 zł przed pozostałymi kosztami. Ta kwota nie jest zyskiem restauracji. Musi uczestniczyć w finansowaniu pracy, czynszu, energii i reszty działalności.

Nie istnieje jeden dobry procent dla całego menu. Danie z wyższym food costem może pozostawiać więcej złotych na koszty niż tania pozycja z niskim procentem. Porównuj kwotę, popularność, czas pracy i obciążenie stanowisk. Przy delivery dodaj opakowanie, prowizje i inne koszty kanału, a VAT licz zgodnie z właściwą kategorią sprzedaży.

Cena potrzebuje kilku sprawdzeń

Cena wyliczona wyłącznie z założonego food costu jest kandydatem do testu. Musi jeszcze pasować do gościa, porcji, konkurencyjnej oferty i całego wyniku. Sprawdź, ile dań trzeba sprzedać przy tej cenie oraz czy kuchnia jest w stanie je wykonać.

Przykład: popularne danie zostawia 20 zł po surowcach, ale zajmuje stanowisko przez 12 minut. Inne zostawia 18 zł i wymaga czterech minut. Podczas szczytu czas może być istotnym ograniczeniem. Nie usuwaj pierwszego automatycznie; oceń przygotowanie wcześniejsze, organizację i rolę dania w ofercie.

Analizuj sprzedaż

Menu engineering porównuje popularność oraz wkład pozycji w wynik. Dla popularnych i korzystnych dań pilnuj dostępności oraz powtarzalności. Popularne, słabo pokrywające koszty wymagają sprawdzenia ceny, porcji i receptury. Korzystne, rzadko zamawiane mogą potrzebować lepszego opisu lub widoczności. Słabe w obu wymiarach oceń pod kątem roli w menu i możliwości zmiany.

Zmiany wprowadzaj pojedynczo, jeśli chcesz poznać przyczynę efektu. Zapisz cenę, recepturę, datę, liczbę zamówień i wynik. Aktualizuj koszty po zmianach cen zakupowych oraz zamiennikach. Bez tego karta kalkulacyjna opisuje dawną restaurację.