

JAK OBNIŻYĆ

KOSZTY GASTRONOMII

HOTELOWEJ



**40+ konkretnych porad od managera
z 10-letnim stażem**

Gastronomia w hotelarstwie

Podstawowe różnice

Gastronomia to niezwykle skomplikowana gałąź hotelarstwa. **Jest jeszcze bardziej zmienna i niewdzięczna, jeśli chodzi o generowanie strat w magazynach**, zarządzanie nimi oraz utrzymanie odpowiedniego personelu (jak wiesz, w gastronomii znacznie częściej zdarzają się rotacje, a te mają realny wpływ na straty czy koszty).

Szerzej na ten temat za chwilę.

Na początek warto zastanowić się, czym różnią się gastronomia „standardowa” i hotelowa.

Nieważne czy prowadzisz jedynie bufet restauracyjny, bar, czy regularną restaurację w hotelu - **masz do czynienia z zupełnie inną grupą klientów**. Zobacz, przecież na co dzień nie idziemy u siebie w mieście zjeść śniadania, lunchu czy kolacji do restauracji hotelowej - a przynajmniej bardzo rzadko! **Generalnie, tzw. lokalsi odpadają :)**

Nawet sami goście rzadko jedzą tylko w restauracji hotelowej, wielokrotnie próbując czegoś regionalnego na mieście.

Bary hotelowe są czynne dużo krócej, niż klubowe, więc klienci raczej będą przychodzić w nieco innych celach i nieco inaczej musisz ich zachęcić do odwiedzin swoich gastronomicznych pieleszy.

Gastronomia w hotelarstwie

Wybór rodzaju restauracji, bądź karty na bar powinny być uwarunkowane właśnie tym, jaki rodzaj klientów lub gości masz w ośrodku.

Przygotowywanie samych kart to jedno. Oferty, cateringi czy uroczystości to już inna bajka. Tutaj podejście będzie zależne od tego, czy masz regionalizację wypoczynkową czy city breaków. Szerzej o regionalizacji mówiłam [w tym artykule](#).

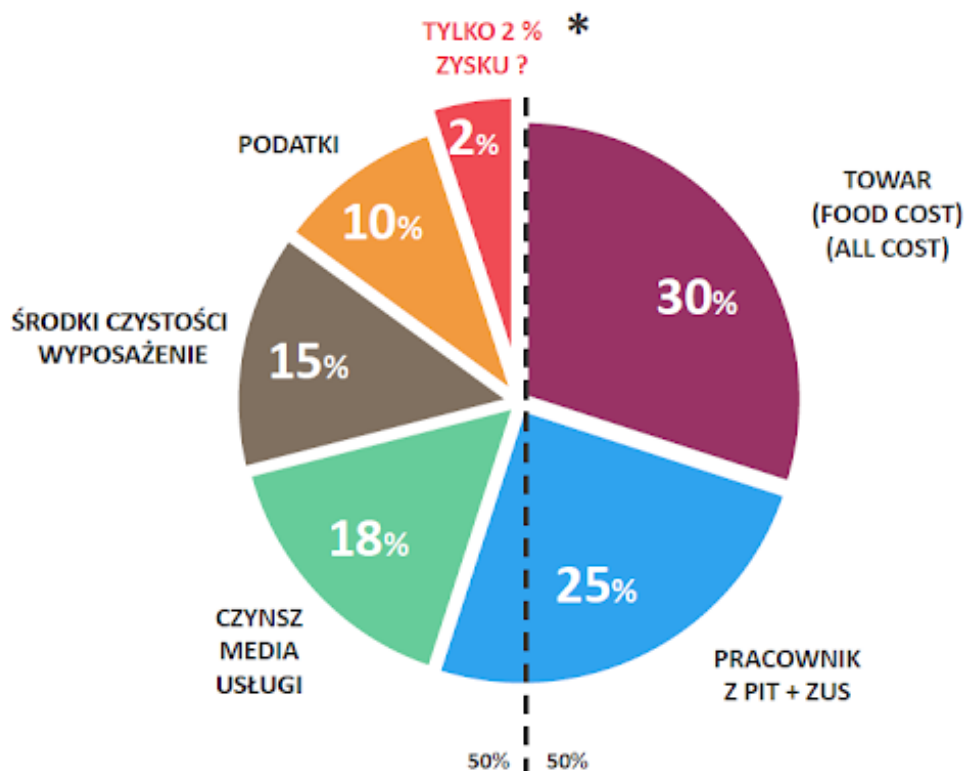


Koszty w gastronomii

Przekrój kosztów

Każdy z nas, gdy zaczyna prowadzić gastronomię lub choćby jej załóżek w postaci samych śniadań, **skupia się od wieków na parametrze Food Cost.**

Oczywiście to słuszna decyzja. Jest on ważny i będzie gościł w tym e-booku jeszcze wiele razy. **Musisz jednak mieć świadomość, co oprócz Food Cost wpływa na Twoje koszty.**



Koszty w gastronomii

Jak widzisz, sam **Food Cost stanowi 30% całkowitych kosztów gastronomii**. Oczywiście musimy go kontrolować i każde zmniejszenie jego wartości będzie automatycznie generować nam przychód.

Monitorując jednak operacyjność nawet samych śniadań czy obiadokolacji, skup się również na innych rzeczach - **czynszu lokalu, środkach czystości, wyposażeniu kuchni oraz pracownikach, którzy obsługują śniadania**. Każdy z tych elementów wpływa na opłacalność i rentowność. Ja w ogóle polecam, aby nawet najmniejszą kuchnię (wydającą jedynie śniadania) budżetować osobno i dopisywać jej koszt jako zmienny do hotelowego.

Mierz siły nad zamiary

Dysponowanie personelem na śniadaniach i obstawienie samej kuchni to główny aspekt, na który powinniśmy zwrócić uwagę, weryfikując koszty generowane przez restaurację w hotelu.

Ważne jest dopasowanie ilości pracowników kuchni i kelnerów poprzez badanie raportów posiłków i prognozowanie liczby śniadań. Możesz to zrobić bezpośrednio w programie KWHotel (moduł Posiłki).

Pozwoli Ci to, dla przykładu, na opracowanie polityki wydawania ciepłych posiłków gościom śniadaniowym oraz uzupełniania bufetu śniadaniowego, **aby maksymalnie ograniczyć personel obsługujący**.

Jeszcze do tego wrócę.

Food Cost i Beverage Cost

Definicja

Skupmy się teraz na wskaźnikach Food Cost i Beverage Cost.

Czym jest Food Cost? Poprzez niego określamy, jaki jest **koszt surowca zużytego do przygotowania dań z naszego menu, wyrażany zwykle w procentach, w stosunku do cen NETTO sprzedaży.**

Rzeczywisty Food Cost obliczany jest na podstawie faktur i obrotu
Teoretyczny Food Cost jest obliczany na podstawie receptur i obrotu.

Jak zaznaczyłam, Food Cost to tylko pewien wycinek układanki. Dzięki niemu wiemy, czy mamy **dobrze narzucone marże** i czy **ceny w menu nie są przestrzelone.**

Na początek założmy przypadek, w którym mamy już pewne dane historyczne. Dodatkowo spisaliśmy sobie Food Cost z bieżących faktur kosztowych. Jak więc obliczyć cenę śniadania lub zweryfikować, czy jest ona prawidłowo ustawiona?



Food Cost i Beverage Cost

Przykładowe obliczanie wysokości Food Cost

Food Cost = koszt surowca netto / cena po jakiej sprzedajemy śniadanie netto.

Kwoty netto są istotne ponieważ różne produkty i surowce mają różne Vaty. Tutaj koniecznie operujemy tylko na netto - nie ma innego prawa w gastronomii.

Określamy, że koszt zakupu surowców na śniadanie wyniósł nas **10 zł** i zakładamy, że nasz Food Cost nie może przekroczyć **25%**. Cena śniadań musi być więc obliczona w granicach **40 zł** za jedno śniadanie.

Przy zmniejszaniu ceny śniadań, pamiętajmy o ograniczeniu samego Food Cost!

Ilość śniadań ma znaczenie

I najważniejsze - taki plus dla śniadań i bufetu - **na wysokość Food Cost ma wpływ sama ilość śniadań**. Im większa liczba śniadań, tym parametr Food Cost będzie wprost proporcjonalnie mała - oczywiście przy dobrym monitoringu surowców.

I odwrotnie - jeśli mamy mało śniadań, **musimy zoptymalizować Food Cost i ceny surowców oraz samo wydawanie i prosperowanie bufetu**.

Wyznaczenie prawidłowej ceny śniadań

Dlaczego warto analizować faktury kosztowe

Dysponując fakturami kosztowymi i mając ich historię, możemy:

- ✓ Zweryfikować, jaki mamy Food Cost i Beverage Cost
- ✓ Sprawdzić, czy mamy prawidłowo ustalone ceny dla Gości hotelowych, pamiętając przy tym, że sam Food Cost powinien stanowić 30% całości ceny. I to maksymalnie!

Przykład

Mamy śniadanie kosztujące **35 zł** w hotelu - do wyprodukowania go zużywamy około **20 zł**.

Food Cost w tym wypadku będzie się równał:

$$20 / 35 = 0,57$$

$$0,57 \times 100 \% = 57\%$$

Jeśli popatrzymy na nasz kołowy wykres, widzimy już, że Food Cost maksymalnie powinien zamknąć się w 30%, inaczej dokładamy do biznesu. **Teraz albo musimy negocjować same surowce albo podnieść cenę śniadań.**

Receptury

Obliczanie ilości potrzebnych składników

No dobrze, ale w jaki sposób sterować samym Food Cost lub Beverage Cost?

Istotne są **kontrola i wycena samych receptur**.

Przed wprowadzeniem dania do menu i obliczeniem jego Food Cost, **musimy wykonać recepturę „na żywo”**. W ten sposób dowiemy się, ile składników i w jakich proporcjach do nich wchodzi.

Recepturę liczy i przygotowuje się przeważnie na 10 porcji i później dzieli przez 10, aby otrzymać wynik jednej porcji.

Dla przykładu gotujemy zupę na 10 talerzy. Aby zobaczyć, ile kosztuje jeden talerz, dzielimy składniki wyliczone na cały gar przez 10 talerzy, które rozlaliśmy. Dzięki temu wiemy, ile składników wchodzi do jednego talerza.

Ciężko jest to wyliczyć na zaledwie jednej porcji. Przykładowo, w drinkach w shakerze możesz zrobić drinka na 3 porcje. Wówczas dzielisz całość zużytych składników (ich gramaturę) przez 3 i wiesz, ile wychodzi składników alkoholu i soków czy likierów na 1 drinka.

Ogólnie, aby wiedzieć, ile dokładnie jest składników i zniwelować pomyłkę, **powinno się przygotować taką recepturę kilka razy.**

Receptury

Same receptury opracowujemy z surowców przed jakimikolwiek obróbkami.

Pamiętajmy, że złe wyliczenie receptury głównych produktów / dań / napojów spowoduje **ogromne straty oraz ustalenie błędnej ceny sprzedaży**. Recepturę ma nawet kawa z mlekiem!

Najważniejsze jest monitorowanie ubytków przy produkcji.

System gastronomiczny na ratunek

Warto zaznaczyć że w kontrolowaniu samych receptur pomaga dobry system gastronomiczny. Ze swojej strony polecam system POSbistro, z którego korzystałam podczas swojej pracy w hotelarstwie i który dodatkowo można zsynchronizować z programem KWHotel.

Po dokonaniu dokładnych wyliczeń receptury każdego dania i napoju z karty, wprowadzamy parametry i produkty do systemu. System, po dodaniu posiłków do rachunku klienta i otrzymaniu płatności, **będzie automatycznie ściągał gramatury z magazynów** - wszelkie nieścisłości wychodzą przy inwentaryzacjach.





Receptury

Do systemu jesteśmy także w stanie wprowadzić faktury kosztowe, dzięki czemu zobaczymy Food Cost lub Beverage Cost każdego dania. Będziemy również widzieć, jak zmienia się tygodniowo i miesięcznie. **Łatwo zauważymy zależności.**

- ✓ Receptura dokładna i realna to taka, która **została zweryfikowana kilka razy.**
- ✓ Warto przy recepturach korzystać z systemów POS lub Excelów, aby **wykluczyć pomyłki i ułatwić wprowadzanie danych.**
- ✓ Porcje dla dań wykonujemy nie na jedną porcję, tylko na tyle, ile powstanie z przygotowanych składników i dzielimy na ilość porcji, która z tego wyszła.
- ✓ Pamiętajmy, że **receptura powstaje ze składników PRZED obróbką termiczną czy obraniem** - związanie jest to z kosztami, które ponosimy za sam surowiec przed obróbką.
- ✓ Błędne wyliczenie receptury skutkuje niestety **ogromnymi stratami magazynowymi.**
- ✓ Wyliczając recepturę, zawsze **sprawdź ubytek produkcji** (np. waga kaczki surowej 250g i po wysmażeniu 180g).

Receptury

Bonusowe porady :)

- ✓ W barze hotelowym, w momencie kiedy za każdym razem przy nalewaniu piwa z kegi ubywa nam 2ml, **sprzedając 500 piw mamy ubytek browaru rzędu 1 litra!**
- ✓ **Kosztami ukrytymi będą same ubytki produkcji.** Warto weryfikować, czy nie są one zbyt duże przy recepturach.
- ✓ **Niektóre ubytki mogą wiązać się, na przykład, z wymianą kegi lub niepoprawnym ustawieniem młynka do kawy.** Takie ubytki powinny być notowane, a później kalkulowane przez ceny samych produktów.



Optymalizacja łańcucha dostaw

Kilka dobrych praktyk

Optymalizacja łańcucha dostaw, czyli w skrócie **jak zgrać dostawy z tym, czego brakuje na stanie, aby ponieść jak najmniej strat.**

Jest to trudne i pomaga w tym odpowiednie zarządzanie magazynem - dostępne w programach gastronomicznych.

W hotelach, które mają tylko śniadania, często robi to szef śniadań. **Nawet najlepszy system nie zastąpi doświadczenia szefa kuchni!**

Obserwujemy więc, co nam schodzi, w jakich ilościach (tygodniowo oraz dziennie) i pod to planujemy ilości surowców do zamówienia na następne dni.

Produkty, których nie wykorzystamy, też są żywnością i straty mogą być ogromne!

Wyrywkowa kontrola

Jednym ze sposobów optymalizacji strat jest **tworzenie ciepłych bufetów na śniadaniach lub obiadokolacjach z produktów, które są już „na wykończeniu” lub z dań dnia.**

Obserwujemy co zeszło danego dnia z produktów (w ilościach). Możemy to też zliczać tygodniowo. Następnie sprawdzamy, ile śniadań zeszło danego dnia.

Optymalizacja łańcucha dostaw

W ten sposób sama wyrywkowo sprawdzałam Food Cost. Często waha się on właśnie w zależności od strat w śniadaniach. Jest to naturalne, jednak trzeba tego pilnować.

Co miesiąc analizowałam więc wartości z faktur kosztowych + liczbę wydanych śniadań, ich cenę i dzieliłam. Wówczas wychodził mi Food Cost w danym miesiącu.

Już na tym etapie wychwycimy, jeżeli mamy duże straty lub źle zaplanowane dostawy.

Wydaje się oczywiste? Pamiętajmy, że kontrola Food Cost pozwala również zauważyć **zbyt duże odpady lub straty w śniadaniach, a więc źle zagospodarowany bufet!**

Dobry zespół poradzi sobie z tym sam - wystarczy, że pokażemy mu co i jak :)



Zarządzanie magazynami

Dostawy

Wracając do samych śniadań, **monitorujemy stany magazynowe, zużycie produktów, ile wydajemy na bufet i ile później musimy wyrzucić.**

Analiza tych danych pozwala nam tak zagospodarować bufet śniadaniowy, aby można było ograniczyć straty - **poprzez dokładanie lub przygotowywanie gotowych talerzy dla Gości przy niskim obłożeniu obiektu.**

Jak wiemy, każda restauracja, bar lub same śniadania mają kilku dostawców, a ceny produktów żywnościowych wahają się. Ważne jest, aby osoba przyjmująca zamówienie wiedziała, czy zgadza się ono z faktycznym zamówieniem oraz mniej więcej orientowała się w cenach.

Pomaga w tym sam system gastronomiczny, gdzie wprowadzając dane z kolejnych faktur, widzimy odchylenia w górę lub w dół od ceny.

Weryfikacja faktur

Przy śniadaniach możemy po prostu porównywać dokumenty. Wydaje się to oczywiste, a jednak często jest pomijane z powodu ilości pracy.

Weryfikując płatności przynajmniej raz miesiącu, zdarzyło mi się wyłapać duże wahnięcia cen lub podmianę produktów na inne (oczywiście droższe) przez któregoś dostawcę - często miało to miejsce u tych większych dostawców.

Zarządzanie magazynami

Same dostawy ustawiamy pod zużycie magazynów. Najlepiej, gdy zajmuje się tym jedna osoba i to ona kontroluje stany magazynowe.

20% > 80%

A teraz najważniejsza porada! Nie każdy o tym wie, a ja kiedyś to usłyszałam i przekazuję dalej :)

Główne składniki w recepturze najbardziej wpływają na cenę produktu.

Często skupiamy się na tym, aby twardo negocjować z dostawcami na przykład ceny masła czy jakichś owoców, nie zdając sobie sprawy, które produkty faktycznie najmocniej wpływają na nasze koszty (czego potrzebujemy w największych ilościach).

To na tych produktach powinniśmy skupić się podczas negocjacji. **Nie marnujemy czasu na te drobne. One mają znikomy wpływ na całość.**

Przykład

Przeanalizujemy recepturę dania lub drinka, który ma 6 składników.

Zauważmy, że obcinając 80% z nich wartość procentowa Beverage Cost nie zmieni się. Natomiast **skupiając się na pozostałych (ale głównych) 20%, Beverage Cost zmniejszy się diametralnie.**

Zarządzanie magazynami

Receptura Mohito (przykład z naszej ojczystej ziemi)

Składnik	Cena surowca	Wartość cenowa dla jednego drinka
50 ml białego rumu	73 zł za 0,7 litra	5,21 zł
Pół limonki + ćwiartka do dekoracji	10 zł za 250 g	1,5 zł
2 łyżeczki cukru trzcinowego	9 zł / 1 kg	0,20 zł
Kilka listków mięty	5,99 zł	2 zł
25 ml wody gazowanej	2 zł za litr	0,10 gr
Kruszony lód	-	-
KOSZT DLA JEDNEGO DRINKA: 9,01 zł		

Cena surowców do jednego mohito to 9,01 zł.

Przy zachowaniu Food Cost w okolicach **25%**, cena za tego drinka powinna wynosić **36,04 zł**.

Widzimy już, że **musimy renegotjować ceny surowców z dostawcami, bo taki drink się nie sprzeda.**

Przy negocjacjach skupimy się na rumie, mięcie i ewentualnie cenie limonek. Wiem że jest to bardzo prosty przykład i na oko wiemy, co mamy negocjować. Specjalnie taki wybrałam :)

Jednak w drinkach lub daniach bardziej złożonych już trochę trudniej jest zauważyć taką zależność.

Zarządzanie magazynami

Bufety i śniadania

A co z bufetem? Co ze śniadaniem?

Tutaj nie mamy takich receptur, więc doradzam, aby **analizować faktury i zaznaczać, które produkty i surowce kupujemy w największej ilości i to je mocno negocjować**. Nawet niewielkie upusty lub różnice pozwolą nam na oszczędności do 80% z całości ponoszonych kosztów.

Powyższe zasady możemy stosować też w samej kontroli magazynów i sprzedaży. Obserwujemy, które składniki i surowce stanowią podstawę oraz które dania z menu lub z bufetu śniadaniowego czy baru wpływają w 60. lub 80% na koszt naszego dania.





Personel i zmiany

Warto zaznaczyć, jak **wiele zależy tutaj od zespołu** w procesie kontroli i prowadzenia magazynu czy bufetu śniadaniowego. **Stawiamy na szkolenia personelu.** To szalenie ważne, aby budować taką świadomość monitoringu i obserwowania zależności.

Jak już wspomniałam na początku, zarządzanie w gastronomii hotelowej rządzi się swoimi prawami. Mimo wszystko jedna rzecz jest stała - najważniejsi są ludzie! Kiedyś napiszę o tym osobny e-book :)

Świadomość personelu pozwala nam nie skupiać się tak mocno na samej kontroli. To oni kontrolują i dopilnowują.

W restauracjach tak wiele elementów składa się na całość oraz jest tak wiele kruchych surowców, które mogą generować nam straty, że tylko “ogarnięci” ludzie, czuwający na miejscu, mogą nad tym wszystkim zapanować. Wystarczy, że będziesz ich przewodnikiem.

Uświadamiaj zespół, jaki jest cel pewnych zadań. Wpływnaj na ich wiedzę, naucz ich tego, co sam/sama już wiesz.

Odprawy kelnerskie

Jednym z elementów które u mnie świetnie się sprawdzały, były tak zwane **odprawy kelnerskie**. Oczywiście można je robić także w barze, czy z personelem śniadaniowym.

Personel i zmiany

Na samych odprawach możemy omawiać, między innymi:

- ✓ Rozmieszczenie bufetu.
- ✓ Sposób uzupełniania bufetu (np. żeby nie dokładać, jak się już kończą śniadania, aby sugerować się ilością Gości, którzy mają zejść na śniadania vs to, co dokładamy).
- ✓ Sposób obsługi.
- ✓ Zmiany w produktach.
- ✓ Rozmieszczenie stolików w czasie pandemii.

Odprawy powinny odbywać się codziennie i być raczej krótkie lub odbywać się w formie podsumowań tygodniowych.

Warto także zwrócić uwagę na same grafiki zmian oraz dopasowanie ich do zapotrzebowania obsługi na śniadaniach, w kuchni czy na sali.



Personel i zmiany

W czym tkwi siła dobrego managera?

No i na sam koniec coś, co sprawdza mi się do dzisiaj. **Tylko jeśli byłem na jakimś stanowisku, naprawdę wiem, z czym boryka się na co dzień mój zespół. Wiem też, co trzeba usprawnić.**

Manager powinien przejść większość stanowisk w restauracji czy na bufecie. Jest to ważne szczególnie wtedy, gdy chce zrobić audyt i spisać sobie na podstawie tego e-booka, co chciałby poprawić i na jakich elementach się skupić, aby zmniejszyć koszty w swojej hotelowej restauracji.

Podsumowując - elementami wpływającymi na wyniki finansowe będą:

- ✓ Ceny surowców,
- ✓ Brak kontroli i znajomości zysków,
- ✓ Za duża ilość rabatów,
- ✓ Brak kontroli nad recepturami,
- ✓ Brak analizy i kontroli czynszów, mediów i kosztów personelu.

E-book stworzony przez Julię Armatys - członkini zespołu KWHotel



Hospitality made simple



**ODWIEDŹ NAS
W INTERNECIE**



**POLUB NAS
NA FACEBOOKU**



**UMÓW SIĘ
NA PREZENTACJĘ**

+48 12 333 78 78

sales@kwhotel.pl