

Budżet wstępny (2)

Prognozowanie wyników finansowych przyszłej restauracji

Sprzedaż i koszty surowca

Ta część budżetu jest najważniejsza a zarazem najtrudniejsza do wykonania. Aby można było prawidłowo przeprowadzić obliczenia należy wykonać kilka istotnych założeń wielkości sprzedaży i kosztów.

Typowy budżet przyszłej działalności powinien zawierać następujące dane:

- Sprzedaż netto
- Koszty
 - Surowca
 - Personelu
 - Operacyjne
 - Czynnosc
 - Amortyzacja inwestycji
- Zysk netto punktu sprzedaży przed opodatkowaniem (sprzedaż – koszty).

Zwyczajowo budżety przygotowuje się w skali miesięcznej. Należy przy tym pamiętać, że:

- sprzedaż podlega zjawisku sezonowości – inaczej wygląda w lato, inaczej w zimie, inaczej w środku tygodnia, inaczej w weekendy. Najbardziej sezonowe są restauracje nastawione na turystów (sezonowość miesięczna) oraz na pracowników biur (słabsze weekendy oraz miesiące wakacyjne). Istnieje również sezonowość dzienna przy ustalaniu grafiku pracy personelu: kucharzy, kelnerów czy kierowców – dostawców pizzy.
- Miesiące mają różną ilość dni, dni roboczych oraz świąt. Potrzebne jest dokładne określenie średniej ilości dni otwarcia restauracji.
- Luty ma 28 dni kalendarzowych, czyli 10% mniej niż np. marzec, w niektóre dni świąteczne restauracja będzie zamknięta – warto to uwzględnić
- W budżecie należy ująć wartości sprzedaży i kosztów średniego miesiąca. Dla większej dokładności można każdy miesiąc policzyć osobno
- Każdy punkt sprzedaży potrzebuje czasu na rozkręcenie. Dlatego w pierwszych miesiącach działalności można oczekiwać niższej sprzedaży i podwyższonych kosztów. I bardziej ruchliwe miejsce (dworzec kolejowy, centrum handlowe) i standardowa oferta tym czas rozruchu powinien być krótszy. Okres podwyższonych kosztów jest bezpośrednio uzależniony od jakości personelu (rekrutacja, szkolenie, motywacja), od wdrożenia efektywnych systemów kontrolnych oraz od umiejętności wyciągania wniosków i reakcji przez kierownictwo restauracji
- Warto zrobić kilka symulacji zysku dla różnych, granicznych wielkości sprzedaży

Metody założeń wielkości sprzedaży

Podstawowa metoda analizy konkurencji została już opisana w poprzednim artykule. Ilość potencjalnych klientów, współczynnik penetracji oraz średni rachunek dają dobrą podstawę do wyliczenia wielkości sprzedaży. Dotyczy to obiektów gastronomicznych, które bazują swoją sprzedaż na spontanicznej wizycie indywidualnych klientów. Wiele restauracji, aby zwiększyć sprzedaż stosuje dywersyfikację swojej oferty. Oto kilka przykładów:

- Organizacja imprez zamkniętych (bankiety)
- Dowóz do klienta

- Obsługa firm

Jeśli osoba otwierająca lokal gastronomiczny nie ma doświadczenia w tych tematach ani przewidzianych konkretnych klientów, będzie jej bardzo trudno trafnie ocenić wielkość przyszłej sprzedaży w tak zdywersyfikowanej działalności. Można natomiast stwierdzić, że tam gdzie organizowane są imprezy rezerwowane dla dużych grup z wcześniejszą rezerwacją, tam wymagane są wysokie nakłady marketingowe na reklamę, promocję i „public relations”. Choć czasami wystarcza kilka dobrych znajomości... Należy dodać, że rozruch takiej działalności z reguły wymaga też więcej czasu niż w przypadku zwykłej otwartej gastronomii.

Koszt surowca

Bardzo istotną, potrzebną informacją jest ustalenie, jaki będzie koszt surowca zużytego do produkcji sprzedanych dań. Istnieją różne poziomy dokładności, z jaką możemy dokonać tych obliczeń.

Metoda I (ogólnego kosztu surowca)

Zakładamy, że koszt surowca będzie wynosił pewien % sprzedaży. Można przyjąć, z bardzo dużym przybliżeniem, że ten koszt waha się w granicach 20-35% sprzedaży. Uzależniony jest głównie od cen sprzedaży netto i typu prowadzonej działalności. Najniższe % koszty osiąga się sprzedając jak najwięcej dań/ produktów, które można sprzedawać z dużą marżą. Do takich należą na przykład kawa, herbata. Do produktów, które często sprzedawane są z mniejszą marżą należą dania główne obiadowe lub drogie alkohole, choć zależy to bezpośrednio od polityki cenowej (pricing) każdej restauracji. Generalnie można więc przyjąć, że lokale typu kawiarni mają % koszt surowca niższy niż restauracje podobnej kategorii.

Osobiście nie zachęcam do podejmowania decyzji biznesowych, bazując na tej metodzie, chyba, że dotyczy to kolejnego punktu sprzedaży w sieci restauracji o podobnym profilu.

Metoda II (kosztu surowca grup produktów)

Sprzedaż dzieli się na podstawowe grupy produktów. Na przykład dla kawiarni:

- Napoje gorące
- Napoje zimne
- Piwo
- Pozostałe alkohole
- Kanapki
- Sałatki
- Desery

Dla każdej z tych grup zakładamy % koszt surowca oraz ilość sprzedanych porcji (dziennie lub miesięcznie) oraz średnią cenę sprzedaży netto dla 1 porcji

Na przykład napoje gorące: 15% kosztu surowca, sprzedaż 100sztuk dziennie, średnia cena sprzedaży 5,20 PLN)

Robiąc takie założenia dla każdej z grup, a następnie łącząc te grupy w jedną kalkulację dla restauracji możemy obliczyć znacznie dokładniejszy średni ważony % koszt surowca.

Komentarze do tej metody:

- Najlepiej przeprowadzać obliczenia w arkuszu kalkulacyjnym typu Excel
- Aby poznać % koszt surowca każdej z grup, musimy poznać ceny surowca. W niektórych przypadkach, jak np. woda niegazowana – wyliczenie jest proste. Wystarczy wizyta w Makro i możemy się zorientować w cenach. Trudniej sytuacja przedstawia się w przypadku potraw złożonych z wielu składników, które podlegają procesowi produkcji i obróbce termicznej zmieniającej gramatury i powodującej straty. W takim przypadku jedyną metodą jest stworzenie receptur wraz z ich wyceną. Recepturę powinien umieć wykonać każdy profesjonalny szef kuchni. Uśredniona cena surowca kilku receptur oraz uśredniona cena sprzedaży dań, da nam % koszt surowca dla danej grupy.

- Na tym etapie budżetowania niezbędne jest określenie poziomu cen sprzedaży dla każdej grupy produktów. A do tego niezbędna jest definicja naszej strategii działania, badanie rynku oraz konkurencji.
- Ceny zawsze wpisujemy netto, czyli „odejmując” od planowanej ceny sprzedaży zawarty w niej VAT (najczęściej 7% lub 22%)
- *Przykład: jeśli chcemy sprzedawać kawę w cenie 5,90 PLN, to jej cena sprzedaży netto wynosi 4,84PLN*
- Można, szczególnie w przypadku wąskiego asortymentu, pokusić się o wycenę wszystkich dań sprzedawanych w restauracji i założyć wielkość sprzedaży każdego z nich. Przy bardziej rozbudowanym menu, w szczególności w żywieniu zbiorowym, jest to (w moim przekonaniu) metoda „zbyt dokładna”, zajmująca wiele czasu i z racji innych niedokładności i założeń procesu budżetowania niewpływająca znacząco na precyzję rezultatu.
- Budżetując koszt surowca należy pamiętać, że w każdej działalności gastronomicznej powstają straty (błędy, pozostałości, kradzież) – powinno się uwzględnić dodatkowo 3-5% kosztu surowca
- Nie można zapomnieć o koszcie posiłków pracowniczych, jeśli są one finansowane przez restaurację
- W żywieniu zbiorowym należy uwzględnić koszt próbek pokarmowych