

## **Budżet wstępny (3)**

### **Prognozowanie wyników finansowych przyszłej restauracji**

#### ***Koszty personelu, operacyjne, czynsz i zyski***

#### **Koszt personelu**

Bardzo ważną grupą kosztów są koszty personelu. W zależności od typu prowadzonej działalności będziemy potrzebowali pracowników do obsadzenia różnych stanowisk. Najbardziej popularne to:

- Kierownik
- Szef kuchni
- Szef sali
- Kucharz
- Młodszy kucharz
- Specjaliści np. cukiernik, garmażer
- Pomoc kuchni
- Barman
- Kelner
- Magazynier
- Szatniarz

W mniejszych zakładach gastronomicznych różne funkcje są łączone lub po prostu nie istnieją, gdyż wielkość obrotu nie usprawiedliwia utrzymania etatu na danym stanowisku. Na przykład funkcje magazyniera są często przejmowane przez kierownictwo restauracji lub szefa kuchni.

Niestety częstym procederem, szczególnie w małej gastronomii i restauracjach prowadzonych przez indywidualnych przedsiębiorców jest zatrudnianie pracowników „na czarno”, z minimalnym wynagrodzeniem podstawowym i wyrównaniem reszty umówionej płacy „pod stołem”. Ta praktyka jest często narzędziem do nieuczciwej konkurencji i do unikania płacenia podatków związanych z zatrudnieniem.

Przy obliczaniu kosztu personelu należy pamiętać o następujących sprawach:

- Godziny otwarcia restauracji. Załóżmy, że restauracja otwarta jest 7 dni w tygodniu po 12 godzin dziennie. Oznacza to 84 godziny tygodniowo. Jeśli potrzebujemy 1 pomoc kuchni przez cały czas otwarcia restauracji, to tak naprawdę potrzebujemy uwzględnić koszt  $84/40=2,1$  etatu + zastępstwo urlopowe (około 10%) + zastępstwa w przypadku zwolnień chorobowych (szczególnie w małym zespole) + ewentualne premie motywacyjne + podatki i ZUS
- Ilość pracowników zmienia się w ciągu dnia i tygodnia, w zależności od przewidywanego obciążenia pracą. Zatrudnianie pracowników na niepełne etaty (np.  $\frac{1}{2}$  lub  $\frac{3}{4}$  etatu z możliwością wypracowywania godzin dodatkowych zwiększa elastyczność pracy i ułatwia układanie grafiku
- Wynagrodzenia na stanowiskach otrzymujących napiwki (kelnerzy, barmani), są z reguły na poziomie minimalnego wynagrodzenia. Zakres wynagrodzeń szefów kuchni z reguły waha się od 1800 PLN (małe restauracje o prostym menu, żywienie zbiorowe) do kilku, wyjątkowo kilkunastu tysięcy złotych (dla wybitnych specjalistów w gastronomii hotelowej). Wynagrodzenia podane są brutto, choć w gastronomii wciąż panuje przyzwyczajenie do umawiania się na wynagrodzenie netto, czyli „na rękę”.
- Przy zatrudnieniu powyżej 20 pracowników powstaje obowiązek stworzenia funduszu socjalnego

- Koszt personelu jest w dużej części kosztem stałym, niezależnym od wielkości sprzedaży, nie może być liczony w symulacjach budżetowych jako stały % od sprzedaży
- Więcej na temat personelu – w artykule poświęconym temu tematowi.

### **Koszty operacyjne**

Podczas prognozowania wyników finansowych jednym z częściej popełnianych błędów jest nieuwzględnienie różnych kosztów operacyjnych. Ponieważ osobie niewprawnej łatwo się to może zdarzyć, poniżej przytacza się listę najczęściej występujących kosztów operacyjnych. Lista z pewnością nie jest kompletna, gdyż czasami rzeczywistość przechodzi nasze najśmielsze przewidywania:

#### ***Media***

- Energia elektryczna
- Gaz
- CO
- Klimatyzacja/ wentylacja
- Woda zimna i gorąca
- Telefon (również połączenia w celu autoryzacji płatności kartami kredytowymi)
- Internet

#### ***Usługi firm zewnętrznych***

- Usługi komputerowe
- Remonty
- Konserwacja sprzętu
- Dezynfekcja, dezynsekcja, deratyzacja
- Wywóz śmieci
- Czyszczenie separatora tłuszczu
- Ochrona
- Pralnia
- Sprzątanie
- Transport
- Poczta
- Usługi księgowe
- Utrzymanie zieleni

#### ***Wyposażenie lokalu***

- Artykuły biurowe
- Środki czystości
- Jednorazowe, papier
- Sprzęt drobny kuchenny
- Karty magnetyczne

#### ***Personel***

- Badania
- Szkolenia
- Ogłoszenia
- Ubioru służbowe
- Noclegi, hotele
- Apteczka

#### ***Marketing***

- Artykuły marketingowe
- Akcje marketingowe
- Dekoracja sali
- Dekoracja na specjalne okazje (np. święta)
- Codzienna prasa „do poczytania” dla klientów

#### **Oplaty różne**

- ZAIKS, ZPAV i STOART
- Licencja na alkohol
- Kary i mandaty
- Braki gotówki, kradzieże
- Opłaty za wpłaty gotówki do banku
- Opłaty za transakcje kartami kredytowymi
- Pozostałe opłaty bankowe
- Ubezpieczenia

Koszty operacyjne, w zdrowo funkcjonującym lokalu gastronomicznym powinny stanowić mniejszy wydatek niż koszty personelu lub surowca. Należy pamiętać, że koszty operacyjne są kosztami półzmiennymi, czyli nie są prostoliniowo proporcjonalne do wielkości sprzedaży.

*Przykład:*

*W restauracji mieszczącej się w centrum handlowo-biznesowym w Warszawie % koszty rozkładają się różnie, w zależności od wielkości sprzedaży:*

	<b>Miesiąc słaby (sierpień)</b>	<b>Miesiąc mocny (październik)</b>
Sprzedaż	100 000 PLN	150 000
Koszt surowca	25%	24%
Koszt personelu	30%	23%
Koszty operacyjne	12%	10%
Czynsz	20%	13%
Amortyzacja	10%	7%
Zysk	0%	23%

#### **Czynsz**

Opłaty czynszowe przeważnie są wartościami stałymi, (ustalonymi np. według ceny najmu za m<sup>2</sup>), choć coraz częściej w kontraktach najmu uwzględnia się wartość zmienną, będącą % od **sprzedaży** restauracji. Udział wynajmującego w **zyskach** restauracji (najemcy) prawie nie jest stosowany. Opłaty czynszowe półzmiennie pozbawiają restauratora części zysku w miesiącach dobrej sprzedaży, ale też zmniejszają obciążenie czynszem w miesiącach słabych. Zmniejsza się tym samym ryzyko działalności.

#### **Zysk z działalności gastronomicznej**

Kiedy już od sprzedaży odejmiemy wszystkie koszty, uwzględnimy sezonowość i zrobimy kilka symulacji przy różnych wartościach sprzedaży, otrzymamy to, o co w końcu chodzi – **zysk z działalności przed opodatkowaniem**. Skąd mamy wiedzieć, jaki zysk powinniśmy otrzymać? Jaki zysk oznacza dobre funkcjonowanie naszego lokalu gastronomicznego?

Bardzo dużo zależy od strategii cenowej i wielkości sprzedaży. Wiadomo – im większe marże tym większy zysk przy takim samym poziomie sprzedaży. Zyski rzędu 10-20% sprzedaży są bardzo częste w gastronomii średniej kategorii (bary, restauracje, fast food). Zyski 30-40% są już rzadkością.

Jednak nie zysk % od sprzedaży świadczy o opłacalności działalności gastronomicznej, lecz zwrot zainwestowanego kapitału. *Uproszczone rozumowanie jest następujące: jeśli 1000 000 PLN, leżąc na lokacie przynosi rocznego zysku po opodatkowaniu np. 35 000 PLN (3,5%) to cały wysiłek i ryzyko otwierania i prowadzenia działalności gastronomicznej na pewno się nie opłaca, gdy roczne zyski są niższe niż ta kwota.*

Jaki nas interesuje ROI (Return on Investment, Zwrot Inwestycji), zależy od indywidualnego podejścia każdego przedsiębiorcy. Na pewno trzeba brać pod uwagę ponoszone ryzyko oraz własny wkład pracy właściciela, który też powinno się jakoś wycenić. Jednym z popularnych i prostych sposobów określenia % zwrotu kapitału jest obliczenie „w ile lat zwróci się inwestycja”, czyli, *po jakim czasie zyski po opodatkowaniu osiągną wartość równą dokonanej inwestycji.*