

## Catering w biurowcu – metody zwiększania przychodów z najmu powierzchni gastronomicznej

Jaki czynsz można uzyskać z najmu powierzchni na działalność gastronomiczną? Czy ten aktualny jest najlepszym z możliwych, czy mógłby być wyższy? Czy zyski osiągane przez restaurację w biurowcu pozwalają jej na płacenie wyższych opłat? Jak się ma do tego jakość usługi?

Te i podobne pytania zadawane są często przez administratorów budynków. I słusznie, bo w kontraktach zawieranych z firmami cateringowymi kryją się często niewykorzystane możliwości.

### Specyfika relacji z firmą cateringowej

Należy pamiętać o tym, że **firma cateringowa traktuje najem powierzchni jako przedsięwzięcie biznesowe** i ocenia wysokość/ atrakcyjność czynszu głównie w funkcji oczekiwanych zysków. W przeciwieństwie do innych najemców w biurowcu, restaurator nie ma wielu możliwości wyboru miejsca na swoją działalność i o możliwość działania w konkretnym miejscu musi często walczyć z konkurentami. Mówiąc innymi słowami, firma poszukująca powierzchni biurowej ma duże możliwości wyboru miejsca, otrzymuje wiele ofert. Firma cateringowa musi walczyć o miejsce na działalność, relacja podaż – popyt działa w tym przypadku na jej niekorzyść.

Patrząc od strony administracji budynku, w przypadku straty najemcy powierzchni biurowej, często trudno jest znaleźć nową firmę na to miejsce, w przypadku straty operatora gastronomii prawie zawsze czeka kolejka chętnych do przejęcia działalności. Dlatego administracja budynku posiada często „przewagę” handlową w tej relacji, a umiejętne jej wykorzystanie może przynosić konkretne, czasami bardzo istotne korzyści.

Drugim istotnym zagadnieniem odróżniającym firmy cateringowe od najemców powierzchni biurowych jest **relacja operator gastronomii – klient – konsument**. W terminologii firm cateringowych B2B, za klienta uważa się osobę lub firmę, z którą podpisuje się kontrakt na najem powierzchni i na działalność gastronomiczną. Konsumentem jest zaś osoba, która korzysta z usług restauracji (na przykład je obiady) i która (najczęściej) pracuje w danym biurowcu. Pomiedzy administracją budynku, restauratorem i najemcami biur wytwarza się sieć wzajemnych zależności, których zrozumienie pomaga administratorom w zarządzaniu kontraktem cateringowym.

**Administrator oczekuje**

*od restauracji:*

- Regularnego płacenia czynszu
- Usługi na odpowiednim poziomie (brak skarg najemców)
- Bezkonfliktowej i nieabsorbującej współpracy

**Najemcy biur oczekują**

*od administratora budynku:*

- Zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości usługi gastronomicznej po rozsądnej cenie
- Pomocy w rozwiązywaniu ewentualnych konfliktów z restauratorem

*od restauratora:*

- Odpowiedniej jakości
- Rozsądnej ceny
- Elastyczności i wychodzenia naprzeciw potrzebom najemców i konsumentów

**Restaurator oczekuje**

*od administracji biurowca:*

- Ułatwień lub przynajmniej nie utrudniania działalności
- Wsparcia w kontaktach z firmami – najemcami biur
- Ciągłości kontraktu

*od najemców biur:*

- Ułatwiania i zachęcania pracowników do korzystania z restauracji (np. dofinansowania)
- Korzystania z innych usług typu serwis konferencyjny itp.

**Wizerunek biurowca jako całości, zadowolenie najemców i ich pracowników zależy od operatora gastronomii**, obsługującego bezpośrednio pracowników biurowca. Nieodpowiednia oferta restauracji, brzydkie wnętrza, nieuprzejma obsługa, czy zdarzające się zatrucia pokarmowe mogą wpływać negatywnie na opinię o biurowcu i zmniejszać jego atrakcyjność wobec obecnych i potencjalnych najemców powierzchni biurowych.

Dlatego jest istotne, aby administrator budynku umiał fachowo ocenić jakość usługi gastronomicznej oraz wyegzekwować programy poprawy. Niestety gastronomia jest skomplikowaną działalnością i trudno jest poznać jej tajniki oraz wszystkie czynniki wpływające na jej szeroko rozumianą JAKOŚĆ.

### **Negocjacja kontraktu najmu powierzchni pod usługę cateringową**

Bardzo ważnym momentem w relacji wynajmujący – najemca gastronomii jest oczywiście **negocjacja warunków kontraktu**, gdzie istotną a często jedyną rolę (niestety!) odgrywa wysokość czynszu i czas trwania kontraktu. Chciałbym omówić tutaj dwa charakterystyczne i przeciwstawne przypadki

#### **Przypadek 1**

Spirala myślenia życzeniowego obu negocjujących stron. Administrator budynku zakłada, że cała powierzchnia biurowa będzie szybko wynajęta i że wszyscy pracownicy będą mieli możliwość korzystania z restauracji. Z drugiej strony przyszły operator, mając te dane „podciąga” planowany budżet tak, aby móc zaoferować jak najwyższy czynsz i tym samym wygrać przetarg, myśląc „jakoś to będzie”.

Rezultatem tego jest często sytuacja, w której operator gastronomii jest zmuszony do płacenia czynszu, na który go nie stać. Okazuje się bowiem, że budynek jest zasiedlony tylko częściowo a część pracowników to sprzedawcy, spędzający czas pracy poza biurem (czyli niekorzystający z restauracji). Co wtedy się dzieje? Po kilku miesiącach od rozpoczęcia działalności operator gastronomii próbuje renegocjować czynsz, czasem do poziomu dużo poniżej kolejnej najlepszej oferty w przetargu. Jeśli renegocjacja nie odnosi skutku, próbuje znaleźć oszczędności w zarządzaniu restauracją: redukcja koniecznego personelu, zmniejszenie porcji, podwyżki cen sprzedaży oraz wprowadzanie oszczędności, od których Sanepidowi włos jeży się na głowie. Rezultatem tego jest oczywiście spadek zadowolenia konsumentów i ich częste skargi, wpływające negatywnie na wizerunek biurowca. W końcu do akcji wkraczają adwokaci firmy cateringowej, szukając luk w kontrakcie i możliwości jego rozwiązania. Rzadko kiedy takie sprawy kończą się pozytywnie. Cierpią z tego powodu wszyscy: konsumenci, najemcy powierzchni biurowych, administracja budynku i firma cateringowa.

#### **Przypadek 2**

W wyniku przeprowadzonych negocjacji przetarg wygrywa firma cateringowa, która zobowiązuje się płacić stały czynsz przez okres 10 lat. Po rozpoczęciu działalności okazuje się, że budynek rzeczywiście zostaje zasiedlony w 100 %, a dodatkowo obsługa spotkań i konferencji rozwija się nadzwyczaj dobrze. W wyniku tak szczęśliwego zbiegu okoliczności firma cateringowa zaczyna osiągać zyski dużo powyżej oczekiwanych. Administracja budynku, nawet jeśli jest świadoma tej sytuacji, nie ma możliwości podniesienia czynszu, choć jest oczywiste, że z punktu widzenia handlowego, jest możliwy do wynegocjowania udział biurowca w ekstra zyskach restauracji.

Tego typu przypadki stwarzają administracji budynku możliwości dodatkowego zysku z gastronomii, czasami dochodzącego nawet do kilkuset tysięcy złotych rocznie.

Podsumowując, spokój związany z podpisaniem umowy o stałym czynszu na okres wielu lat łatwo może zostać zachwiany w momencie ponoszenia strat przez operatora gastronomii. Spokój ten zawiera w sobie również koszt niewykorzystanych okazji związanych z dużą zyskownością restauracji.

### **Zwiększanie zysków z najmu powierzchni gastronomicznej**

Jak widać z przytoczonych przykładów, **dla administracji budynku jest istotne, aby operator gastronomii osiągał jak najlepsze wyniki finansowe** (oczywiście przy zadawalającym czynszu). **Wpływa to pozytywnie na jakość usługi oraz stwarza możliwości udziału biurowca w ponadprzeciętnych zyskach restauracji.**

Wyniki finansowe gastronomii w biurowcu uzależnione są od wielu czynników. Możemy podzielić je na 2 grupy: te, które zależą wyłącznie od operatora restauracji oraz te, na które wpływ ma administracja budynku.

**Do czynników uzależnionych od działalności firmy cateringowej zaliczamy:**

- Efektywność operacyjną polegającą na osiągnięciu odpowiedniego poziomu jakości i sprzedaży przy jak najniższych kosztach własnych
- Efektywność marketingową, czyli zdolność do osiągania jak największej sprzedaży dla określonej i stałej grupy konsumentów (pracownicy biurowca) oraz zdolność do powiększania grona klientów i pozyskiwania innych źródeł sprzedaży i zysku. W budynkach biurowych „penetracja”, czyli ilość sprzedanych posiłków obiadowych do ilości potencjalnych konsumentów osiąga zwykle wartości od kilku do 50%, w zależności od specyfiki biurowca, konkurencji, typu konsumenta itp.

**Do czynników uzależnionych od administracji biurowca możemy zaliczyć:**

- Zezwalanie, zachęcanie i wspomaganie operatora w inicjatywach zwiększających sprzedaż, w zależności od możliwości biurowca, na przykład:
  - Rozszerzanie oferty gastronomicznej o atrakcyjne dania
  - Organizacja wesel i innych imprez okolicznościowych
  - Używanie kuchni jako kuchni centralnej, produkującej posiłki na wywóz
  - Obsługa kuchenek w biurach
  - Obsługa konferencji
  - Dostawa posiłków do biur (kanapki, sałatki ...)
- Umożliwienie korzystania z restauracji osobom z zewnątrz. W przypadku biurowców położonych w centralnych punktach miasta może to w sposób istotny zwiększyć rentowność restauracji
- Zezwolenie na efektywną komunikację marketingową restauracji w budynku:
  - Tablice reklamowe przed wejściem do budynku
  - Stojaki reklamowe i promocyjne wewnątrz budynku
  - Kierunkowskazy
  - Ulotki w recepcjach
  - Tabliczki reklamowe z menu restauracji i promocjami w windach

Tego typu komunikacja powinna być wykonana profesjonalnie i w zgodzie z architekturą budynku. Czasami trudno jest znaleźć złoty środek godzący estetykę i funkcję handlową biurowca, lecz warto zastanowić się nad tym dla dobra zyskowności.

- Zachęcanie firm w budynku do dofinansowania posiłków pracownikom. Skraca to ich czas przebywania poza pracą, a restauracji przynosi dodatkowe dochody
- Uniemożliwienie lub ograniczenie wstępu konkurencyjnych firm na teren biurowca. Typowym przykładem jest „Pan Kanapka”, sprzedający z kosza kanapki i sałatki. Biurowiec nie ma żadnych zysków z tego typu działalności, chyba, że ustali z obwoźnym handlarzem opłatę za możliwość wstępu do budynku. Jakość kanapek wyprodukowanych często w domowych warunkach, z niewiadomego pochodzenia produktów, przechowywanych w nieodpowiednich temperaturach stoi pod dużym znakiem zapytania, choć niska cena często decyduje o ich sprzedaży. Operatorowi gastronomii płacącemu czynsz oraz opłaty eksploatacyjne w biurowcu trudno jest konkurować ceną z firmą nieponoszącą tych kosztów. Należy dodać, że zdarzają się przypadki, gdy poprzez „nieformalne” relacje handlarza z ochroną, ma on dostęp do biur i miejsc, do których dostęp jest zabroniony lub ograniczony dla firmy cateringowej.

Innym rodzajem konkurencji są firmy dowożące jedzenie na telefon (pizza, kuchnie regionalne), które wychodzą naprzeciw potrzebie urozmaicenia codziennych posiłków inną ofertą kulinarną. Tego typu dostawy nie mogą i nie powinny być ograniczane.

Jest rzeczą oczywistą, że istnienie konkurencji wewnątrz budynku ma swoje pozytywne strony, zmusza wewnętrzną firmę cateringową do większego wysiłku w celu zwiększenia atrakcyjności oferty. Należy jednak pamiętać, że otwierając drzwi zewnętrznym firmom dostarczającym posiłki, oddajemy część zysku restauracji. Zysku, z którego biurowiec powinien czerpać korzyści.

Niewątpliwie najlepszym rozwiązaniem jest wypracowanie przez operatora restauracji tak dobrej oferty, aby zewnętrzne firmy nie były konkurencyjne, lecz nie zawsze się to udaje.

Czasami wymienione powyżej rozszerzanie działalności restauracji nie jest możliwe lub może powodować dodatkowe koszty biurowca (czystość, ochrona, zużycie urządzeń kuchennych - jeśli są

własnością budynku). Jednak możliwość dodatkowego udziału w zyskach restauracji powinna skompensować te niedogodności.

### **Kontrakt zapewniający udział w ponadprzeciętnych zyskach operatora gastronomii**

Istotnym elementem w relacji z operatorem gastronomii jest możliwość śledzenia jego wyników finansowych, w celu ewentualnej renegotjacji kwot czynszu. Rzadko istnieje możliwość wglądu w zyski restauracji, lecz można uzyskać dane ze sprzedaży, mające pierwszorzędny wpływ na jej zysk brutto.

Dobrym rozwiązaniem jest ustalenie w kontrakcie najmu, oprócz opłat stałych, czynszu zmiennego, będącego procentem od sprzedaży restauracji (niezależnie czy jest to kontrakt na czas określony, czy na czas nieokreślony z ustalonym okresem wypowiedzenia). Proporcje między częścią stałą i zmienną i szczegółowe ustalenia mogą być bardzo różne a zależą głównie od przewidywań, co do rozwoju sprzedaży gastronomicznej w biurówcu. Im lepsze perspektywy, tym udział procentowy od sprzedaży powinien być większy, im gorsze – administrację budynku interesuje oczywiście jak najwyższa kwota stała.

Ten procentowy udział w sprzedaży, jest częścią przychodu z najmu oraz swego rodzaju „czujką” pozwalającą śledzić wielkość obrotów restauracji. Im wyższa sprzedaż, tym większa możliwość uzyskania dodatkowego czynszu. Kontrakt powinien przewidywać możliwość corocznej renegotjacji opłat. Należy przy tym pamiętać, że restauracja o dobrym potencjale sprzedaży i zysku z łatwością znajdzie innego operatora w przypadku braku porozumienia z aktualnie działającą firmą cateringową. Obliczenie hipotetycznych zysków restauracji na podstawie obrotów i typu sprzedaży jest ważnym krokiem pozwalającym na dość dokładną ocenę możliwości negocjacyjnych. Proces analizy wyniku finansowego restauracji wymaga dobrej znajomości gastronomii i żywienia zbiorowego i aby być wiarygodny, powinien być przeprowadzany przez specjalistów z branży.

Z powyższych rozważań wynika, że administrator budynku, przeprowadzając proces wyboru lub wymiany operatora gastronomii, powinien zwrócić uwagę nie tylko na proponowaną i oczekiwaną jakość usługi oraz wysokość czynszu, ale również na efektywność operacyjną i marketingową firmy. Mówiąc prosto, **im większe zyski jest w stanie osiągnąć firma cateringowa w danej lokalizacji, tym większa szansa wysokiego czynszu dla biurowca.**

### **Wybór optymalnego operatora gastronomii ze względu na zyski biurowca**

Czy zdecydować się na małą firmę gastronomiczną czy na dużego operatora sieciowego? Niestety na polskim rynku istnieje niewiele firm sieciowych zarządzających żywieniem zbiorowym – można je policzyć na palcach jednej ręki.

Analizując oba typy firm od strony możliwości wypracowywania zysku należy pamiętać o aspektach współpracy, przedstawionych w poniższej tabeli:

<b>Firma sieciowa</b>	<b>Mała firma cateringowa</b>
Firma sieciowa posiada z reguły większe możliwości finansowe. Dzięki temu łatwiej zdecyduje się na inwestycję w wyposażenie restauracji i dłużej jest w stanie wytrzymać okresy niskiej sprzedaży i strat.	Mała firma może szybko podejmować decyzje. W dużej firmie sieciowej tematy negocjacji omawiane są często na wielu poziomach decyzyjnych (też międzynarodowych), co opóźnia reakcję.
Firma sieciowa ma większą możliwość profesjonalnej pomocy (prawnicy, specjaliści) w przypadku sporu z administracją biurowca.	Mała firma ma większą możliwość (ryzyko) ogłoszenia upadłości (uwaga zaległe czynsze!)
Firma sieciowa posiada doświadczenie w budżetowaniu nowych punktów sprzedaży i jest bardziej prawdopodobne, że jej propozycja czynszu jest dobrze przemyślana i realna.	W małej firmie, zdarzają się przypadki „oszczędności” będących wynikiem zakupu surowców bez VAT, nie rejestrowania sprzedaży czy zatrudniania pracowników

<p>Firma sieciowa powinna posiadać wypróbowany know-how operacyjny i marketingowy, zwiększający efektywność w wypracowywaniu zysku bez krytycznych odstępstw w jakości usługi.</p>	<p>całkiem lub częściowo „na czarno”. Te nielegalne praktyki mogą zwiększać zdolność wypracowywania większego zysku. Ryzyko: pracownicy bez badań lekarskich, surowiec kupowany z nielegalnych źródeł itp. może stwarzać zagrożenie jakości.</p>
--	--

## **Podsumowanie**

Mając możliwość oceny wyniku finansowego firmy cateringowej oraz renegotjacji kontraktu, administrator budynku może w sposób świadomy sterować przychodem z najmu powierzchni restauracji.

**Nie chodzi o to, aby z restauratora „wycisnąć ostatni grosz”, ale żeby umieć utrzymać takie warunki finansowe, które zapewnią optymalną jakość usługi przy jednoczesnym maksymalnym zysku dla biurowca.**

*Autor, Jan Marek Mołotniewicz jest wieloletnim praktykiem gastronomii. Jest doradcą cateringowym oraz współpracuje z SGGW, prowadząc zajęcia na studiach podyplomowych „Nowoczesne zarządzanie gastronomią”.*