

Robert Węglarz • Andrzej Kowalczyk

(NIE)OBLICZALNE HOTELARSTWO

ALCHEMIA HOTELARSTWA



Wydawnictwo
Słowa i Myśli

Spis treści

Od autorów	2
Prolog	7
CZĘŚĆ PIERWSZA - ludzie i zachowania	11
Mystery Dominika	11
CZĘŚĆ DRUGA - Organizacja pracy i hotelowe procesy usługowe.....	52
Spotkanie.....	52
Mamut od środka	87
Hotelowa Mapa Nadzoru [®]	99
CZĘŚĆ TRZECIA – organizacja pracy i hotelowe procesy usługowe	111
Procesy usługowe i powiązania	111
CZĘŚĆ CZWARTA – jak połączyć liczby, organizację pracy i zachowania ludzi.....	124
Pierwszy dzień w Mamucie	124
Zarządzanie firmą część pierwsza.....	131
Hotel.....	161
Marketing i sprzedaż	173
Infrastruktura	203
SPA i Wellness	211
Gastronomia.....	216
Zarządzanie firmą część druga	235
Zakupy	235
Hotelowa Mapa Nadzoru [®] – część druga.....	241
Budżetowanie.....	252
Zmianom nie ma końca	274
Zdaniem eksperta czyli z hotelowej praktyki	276
Zakończenie.....	303
Indeks wskaźników	304

Menedżerem jest każdy, kto w organizacji podejmuje decyzje o znaczących i nieodwracalnych skutkach.

[Peter Drucker]

Zarządzanie firmą część pierwsza

Zaplanowane na ten dzień na godzinę 09:00 spotkanie z kierownikami poszczególnych działów miało być pierwszym. Postanowiła, że będzie spotykać się z nimi raz na dwa tygodnie, żeby omawiać bieżące rzeczy, a raz na miesiąc, żeby podsumować miniony miesiąc i porozmawiać o nadchodzącym. To miało być jej pierwsze takie spotkanie jako dyrektora zarządzającego i jednocześnie członka zarządu.

Wzięła do ręki przygotowaną agendę spotkania, na której wypisane były nazwiska uczestników spotkania, które mailem otrzymała od Piotra z krótkim opisem każdej osoby.

- Marek Andrzejczak, kierownik działu technicznego – przeczytała na głos – co o nim wiem?

„53 lata. Pracuje w firmie od pięciu lat, dwa lata temu został kierownikiem działu. Wcześniej był pracownikiem technicznym u konkurencji. Sumienny, godny zaufania, ale lubi naciągać terminy realizacji powierzonych zadań. Jak ma zaplanowane i na bieżąco jest kontrolowany to pracuje dobrze, ale wymaga nadzoru, bo ma tendencje do łazikowania.”

Bogdan Stelmach – kierownik gastronomii – czytała dalej Dominika

„Lat 42. Od 8 lat pracuje w gastronomii, wcześniej był kelnerem i barmanem, później kierownikiem małej restauracji. Dyspozycyjny, energiczny, lecz trochę wybuchowy. Człowiek stworzony do działania, ale wymaga wsparcia w relacjach z ludźmi”

Paweł Bednarz – szef kuchni

„30 lat, o roku na stanowisku szefa kuchni. Smacznie gotuje. Ludzie go lubią. Niestety nie znosi papierów. Woli gotować niż zajmować się fakturami i magazynami. Pracowity, często zostaje po godzinach, żeby wszystkiego dopilnować.”

Monika Serwer – kierowniczką SPA

„Lat 28. Od roku kierownik działu spa, wcześniej pracowała na stanowisku kosmetyczki. Ambitna i otwarta na nowe pomysły. Ma dobre relacje w dziale. Goście chwalą zabiegi.”

Henryka Piskorz – kierowniczką bazy zabiegowej rehabilitacji

58 lat. Doświadczona, pielęgniarka. Wcześniej pracowała w uzdrowisku. Niechętna na zmiany, skrupulatna, ma tendencje do twardego zarządzania ludźmi. Nerwowa i szybko się odpalająca”

Dorota Rębacz – kierowniczką HSK

35 lat. Bardzo odpowiedzialna i sumienna. Dobrze zorganizowana, Jedna z najlepszych osób w hotelu. W pełni samodzielna, z dużą inicjatywą

Teresa Krupa – kierowniczka recepcji

Lat 27. Stosunkowo nowa osoba, niecały rok w firmie. Przeszła z innego hotelu, gdzie była zastępcą kierownika recepcji. Trochę nieśmiała, mówi, że czasami boi się gości, zwłaszcza tych trudnych. Wymaga jeszcze dużej pomocy, szczególnie w radzeniu sobie z ludźmi. Uczciwa, to ona odkryła, że poprzednia kierowniczka recepcji oszukiwała na opłacie klimatycznej

Joanna Liszka – specjalista ds. marketingu i rezerwacji

32 lata. Dziewczyzna wulkan, wszędzie jej pełno, zawsze zapracowana, towarzyska, często jeździ na targi. Sama ogarnia marketing i rezerwacje grupowe. Niestety ma problemy z komunikacją i przekazywaniem informacji

Ale przekrój – powiedziała sama do siebie

Dopisał jeszcze do listy Piotra, którego będzie poprosiła o notowanie omawianych tematów oraz ustaleń z zebrania.

Zdawała sobie sprawę, że w tak multipokoleniowym zespole kierowników, będzie musiała sporo się napracować, żeby z każdym znaleźć wspólny język i nauczyć nowych zasad. Każda z tych osób wymagała odmiennego indywidualnego podejścia, ale chcąc zbudować efektywny zespół nie ma innej drogi.

Dominika wiedziała to już ze swojego doświadczenia, że poświęcenie czasu kierownikom i przepracowanie z nimi mentalnych zmian procentuje zaangażowanymi zespołami.

O godzinie dziewiętej na sali konferencyjnej była tylko ona, Piotr, Dorota ze służby pięt, Monika ze Spa i Henryka. Po chwili przyszły Joanna z marketingu, Teresa z recepcji, zaraz po nich Marek techniczny. Dziesięć minut po jedenastej pojawił się szef kuchni Paweł, a prawie dwadzieścia po jedenastej wszedł kierownik gastronomii Bogdan.

- Przepraszam za spóźnienie.

- Tym razem nic nie szkodzi, ale następnym razem proszę aby był pan punktualny, czekamy tu wszyscy na pana, a nasz czas podobnie jak pański jest równie cenny, więc proszę abyśmy się wzajemnie szanowali i pilnowali godziny. – zwróciła się do niego Dominika

- Będę pamiętał i jeszcze raz przepraszam – odparł Bogdan nieco zmieszany.

- Czyli rozumiem Panie Piotrze, że jesteśmy już wszyscy i możemy zaczynać, tak?

- Tak pani dyrektor

Jak wiecie – zaczął Piotr - od wczoraj gościmy panią Dominikę, która reprezentuje nowych właścicieli, którzy kupili nasz hotel. Wczoraj rozmawialiśmy sporo o hotelu i chcemy dzisiaj porozmawiać z wami o planach właścicieli i zmianach jakie nas czekają - zaczął trochę oficjalnie dyrektor. - Jestem przekonany, że dzisiejsze spotkanie pomoże nam w inny sposób spojrzeć na naszą pracę i pozwoli ją zmienić... - Piotr urwał zdanie. Pani Dominka - rozpoczął ponownie - ma olbrzymie doświadczenie i myślę, że dostaniemy od niej wielkie wsparcie – dodał z zapalem, a Dominka cieszyła się, że Piotr jasno komunikował swoje intencje dając do zrozumienia ludziom, że jest zaangażowany w działania, o których powie Dominika

– Pani Dominika pokaże nam dzisiaj trochę informacji o tym jak możemy zmienić niektóre rzeczy w swojej pracy by była ona efektywniejsza. To ja już nie zabieram więcej czasu i oddaję głos pani dyrektor.

- Dzień dobry, to nasze pierwsze spotkanie – zaczęła do razu Dominika - nazywam Dominika Stryczula, przypomnę, bo nie mam pewności czy wszyscy państwo uczestniczyli we wczorajszym spotkaniu i reprezentuję właścicieli, którzy nabyli Hotel Mamut.

Dziękuję państwu, że znaleźliście czas, żeby przyjść. Postaram się skupić na tym co dla nas najważniejsze, by nie zajmować wam dużo czasu.

Od razu powiem, że zależy nam na tym, żeby kontynuować współpracę w zespole jaki zastaliśmy –powiedziała Dominika dla uspokojenie atmosfery – czasy są wymagające i żeby utrzymać się na rynku trzeba szukać różnych metod pracy. Zanim kupiliśmy hotel byłam już u państwa na pobycie i korzystałam z usług. Przeglądaliśmy również dokumenty hotelu. Zdaję sobie sprawę, że zmiana właściciela firmy może wywoływać różne obawy, więc od razu chcę powiedzieć, że nie będziemy robili rewolucji, zwłaszcza dotyczy to zmian kadrowych.

Osobiście od kilku lat prowadzę hotel, który należy do naszej grupy i wypracowaliśmy metody, które chcemy stopniowo wdrożyć w Hotelu Mamut Wyznaję jednak zasadę, że zmiany warto wprowadzać drobnymi krokami i uzyskać akceptację do nawet drobnych zmian na każdym poziomie zarządzania, więc chciałam państwa zapoznać z naszym pomysłem na opisanie hotelu i uszczegółowienie informacji jakie byłyby wymieniane pomiędzy właścicielami, a dyrektorem i kadrą kierowniczą hotelu.

Dzisiaj chciałam was trochę bliżej poznać i dowiedzieć się co nieco, czym się zajmujecie w firmie i swoich działach, z czym sobie radzicie dobrze, a z czym macie ewentualne trudności i czy mogę wam jakoś na chwilę obecną pomóc.

Siedzący popatrzyli po sobie wymieniając spojrzenia.

- To może ja, jeśli pani dyrektor pozwoli – odezwał się Bogdan

- Świetnie. Jak pan ma na imię?

- Bogdan, jestem kierownikiem gastronomii.

Teraz skojarzyła, że to był ten sam mężczyzna, który na wczorajszym spotkaniu z załogą dwa razy zabierał głos siedząc z tyłu sali.

- Panie Bogdanie, zatem proszę.

Bogdan po krótko opowiedział czym się zajmuje i za co jest odpowiedzialny. Dominika niezależnie od robionych przez Piotra notatek, zapisywała sobie co bardziej interesujące ją informacje.

Kiedy skończył, kolejne osoby zachęczone odwagą Bogdana kolejno przedstawiały się i dzieliły informacjami na temat swojej pracy

- Dziękuję państwu za tą krótką autoprezentację. – zwróciła się do wszystkich kiedy ostatni z kierowników zakończył swoją wypowiedź.

Mam teraz prośbę, abyśmy ustalili sobie terminy naszych indywidualnych spotkań.

Proszę, spojrzeć do kalendarza podać dogodne terminy, jednak takie, aby te spotkania mogły odbyć się do końca tego tygodnia. Proszę mi podać proponowane terminy, a ja zwrotnie na państwa adresy mailowe prześlę potwierdzenia tych spotkań wraz z tematami o jakich chciałabym porozmawiać dobrze?

- Oczywiście – odparli niemal jednocześnie

- Czy macie państwo do mnie jakieś pytania w tym zakresie? – spojrzała badawczo dając im chwilę na reakcje. Kiedy było już wiadome, że pytań nie będzie, postanowiła przejść do głównego tematu spotkania.

Przy braku pytań ze strony uczestników, postanowiła przejść do kolejnego tematu spotkania.

W działalności usługowej jak wiemy główny nacisk kładzie się na spełnienie oczekiwań klienta, a to wymaga dużej elastyczności. Ale ... - Dominika zawiesiła głos – gdy już dostatecznie spełnimy te oczekiwania i zaspokoimy potrzeby klienta zbudujemy trwałą i efektywną relację wtedy pojawiają się zyski. Wiemy również, że w naszej branży koszt przyciągnięcia nowego klienta jest znacznie wyższy niż utrzymania dotychczasowego. Transakcja z nowym klientem zwraca koszty, powtórna transakcja z tym samym klientem generuje zyski.

Z uwagi na te właśnie relacje, podstawowe znaczenie dla naszych gości mają życzliwa postawa, empatyczne, elastyczne i kreatywne podejście, które powodują wrażenie, że personel dołożył wszelkich starań do by gość był zadowolony. Możliwość świadczenia kolejnych usług dotychczasowym gościom jest podstawą do przetrwania na rynku i zyskowego wzrostu. Niezbędne zatem będzie opracowanie planu czy strategii budowania lojalności klientów i ich utrzymania, niezależnie od obszarów usługowych.

- Drodzy państwo, - kontynuowała Dominika - pierwsza zmiana jak nas czeka, to zdefiniowanie i pogrupowanie obszarów, naszej działalności, które potrzebujemy objąć analizą. Do tego potrzebujemy stworzyć system informacyjny i zestawy wskaźników.

Warunkiem efektywnego zarządzania firmą jest zbudowanie dobrze funkcjonującego systemu informacji.

Użytkownikami informacji uzyskanych poprzez analizę danych z wykorzystaniem wskaźników efektywności, jakości i wydajności pracy będziemy my wszyscy, począwszy od właścicieli, przez pana dyrektora, kierownicy poszczególnych działów, księgowość po samych pracowników.

Przy określaniu mierników dla poszczególnych obszarów odpowiemy sobie przy okazji na pytania:

- kto co robi?
- dlaczego i po co to robi?
- dla kogo to robi?
- jak ktoś będzie wiedział, że coś zostało zrobione?

To pozwoli nam na takie zaprojektowanie wysoko jakościowych relacji

Dzięki takiemu podejściu będziemy mogli lepiej określać cele i zadania do wykonania i lepiej je weryfikować. Kadry zarządzającej daje to możliwość kontroli wydajności pracy i skutecznej motywacji podwładnych, a właścicielom bieżący nadzór nad funkcjonowaniem firmy. Liczby bowiem wpływają na zachowania pracowników. Księgowość z założenia jest odpowiedzialna za tzw. rachunkowość finansową. – kontynuowała Dominika. Rachunkowość finansowa jest przeznaczona przede wszystkim dla użytkowników zewnętrznych, bezpośrednio niezarządzających jednostką. Służy ochronie interesów majątkowych właścicieli (np. udziałowców, akcjonariuszy), Państwa (podatki) i osób trzecich (np. wierzyciele) i cechuje ją jest obligatoryjna sprawozdawczość.

Jest ona uregulowana również właściwymi ustawami i przepisami, cechuje się ścisłą periodyzacją, określonymi rodzajami i formatami sprawozdań, ciągłością, sprawdzalnością, rzetelnością, z pewnością wiarygodności i podlega oczywiście kontroli zewnętrznej itd., itd. I służby księgowe dbają o to, aby tak było.

Jednakże z naszej perspektywy jako osób zarządzających rachunkowość finansowa odwzorowuje zdarzenia gospodarcze ex post, czyli te, które już wystąpiły.

Czy państwo wiecie co mam na myśli – zapytała żeby upewnić się czy to co mówi jest w pełni dla wszystkich zrozumiałe

- Tak, czyli jak jest jakaś transakcja to w zależności od jej rodzaju zakup czy sprzedaż, to na koniec miesiąca mamy pozycję w przychodach lub w kosztach – udzielił odpowiedzi Piotr

- Dokładanie tak. Nam natomiast zależy na tym, żeby na bieżąco widzieć czy to, co i jak robimy jest opłacalne. I właśnie w tym celu potrzebna nam jest rachunkowość zarządcza, która dostarczy nam informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, planowania i kontroli prowadzonej działalności i rozliczania osiągniętych wyników według ośrodków odpowiedzialności. Ten rodzaj rachunkowości jest wyraźnie nastawiony na cel, koncentruje się nie tylko na informacjach przeszłych, ale i przyszłych.

Dominika uwielbiała pracę na liczbach i szybko poczuła dreszczyk emocji i rosnące podekscytowanie - rozkręcała się coraz bardziej.

– Zarządzanie hotelem – mówiła dalej - staje się coraz bardziej złożone, wymaga odpowiedniego podejścia (analitycznego, planistycznego, prognostycznego), wiedzy o hotelu i zrozumienia poszczególnych czynników wpływających na efektywność.

Branża ta jest bowiem bardzo uzależniona od sytuacji makroekonomicznej kraju i nie tylko. Na efekty finansowe hotelu mają także wpływ wszystkie czynniki oddziałujące na poziom popytu: wzrost gospodarczy, wydarzenia międzynarodowe (itd. konflikty zbrojne,), polityczne, epidemie, (itd. COVID 19), czy nawet zmiany pogodowe.

Z wielu korzyści jak daje wdrożenie systemu pomiaru efektywności najważniejszymi są: lepsza jakość informacji, aktualność danych, sprawna komunikacja, uporządkowanie i spójność celów oraz rzetelne wspomaganie podejmowanych decyzji.

Dla nas podstawowe znaczenie ma właśnie podejmowanie decyzji. Robimy to praktycznie na każdym kroku: przygotowując ofertę, tworząc pakiet, wyceniając zabiegi, czy kartę menu, ustalając cenę za pokój, rodzaj zniżek i rabatów, typów działań marketingowych, wyboru

kanatów sprzedaży, form współpracy z pośrednikami itd., itd. Nie wspomnę już o budżecie określającym zadania do zrealizowania w następnym okresie.

Piotr słuchał i patrzył na nią niedowierzając. Uświadomił sobie, że to, co do tej pory nazywał liczeniem i czego wymagał od niego dotychczasowy prezes, pan Mamut bardziej przypominało wróżenie w fusów niż przemyślane zarządzanie wynikami firmy.

Dominika mówiła dalej

- Zaczniemy od stworzenie nowego planu kont pod koniec tego roku, żebyśmy mogli otrzymywać odpowiednie dane umożliwiające tworzenie bardziej dokładnego budżetu i prowadzenia rachunkowości zarządczej. To będzie potrzebne, żebyśmy mogli lepiej motywować ludzi do działania. Puentując, rachunkowość finansowa potrzebna jest księgowemu, a rachunkowość zarządcza i konkretne ustalone wskaźniki potrzebne są nam do podejmowania świadomych i bieżących decyzji operacyjnych.

- Mogę coś tak szczerze zapytać pani Dominiko? - przerwał jej Piotr patrząc w oczy

- A dotychczas to nie było szczerze? – odpowiedziała stanowczo z lekkim żartem w tonie Dominika

- Było oczywiście – odpowiedział, - chodzi mi o to, że to może być dla księgowości, delikatnie mówiąc wyzwanie – powiedział dyrektor. – Do tej pory księgowość dostarczała głównie informacji o kosztach ogółem i przychodach ogółem. Faktycznie najważniejszy był zysk i takie informacje otrzymywał pan Czesław. Do tej pory kierownicy nie znali dokładnie swoich kosztów. Mieliśmy kupować możliwie jak najtaniej poszczególne towary i materiały i dostosowywać nasze ceny do konkurencji i skupić się na obsłudze gościa. W praktyce mało pracowaliśmy na liczbach. Księgowość się przed tym bronila i mówiła, że oni muszą pilnować, żeby były poprawnie wprowadzone i opisane faktury, żeby płacić od tego prawidłowo i na czas podatki – dodał Piotr.

- Ode mnie – odezwała się Teresa, kierowniczka recepcji – to jedynie raportów z zamknięcia doby wymagali, raportu kasowego i raportów na koniec miesiąca

- U mnie też – dopowiedziała Monika ze SPA

- Proszę państwa – księgowość ma nam pomagać w zarządzaniu, a nie tylko księgować odpowiednie dokumenty. To fakt, że głównym celem księgowości jest dbanie o prawidłowe opisywanie i rejestrowanie dokumentów finansowych, żeby płacić od tego odpowiednie podatki, ale z drugiej strony nowoczesna księgowość musi uczyć się współuczestniczenia w zarządzaniu firmą i musi umieć przetwarzać dane tak, żeby pan jako dyrektor i my właściciele, mieli wgląd w odpowiednie informacje potrzebne do podejmowania i weryfikacji działań operacyjnych – powiedziała zdecydowanie Dominika – Przynajmniej my takiego założenia się trzymamy – a potem szybko dodało – Nie może ogon kręcić kotem.

- Czyli księgowość nie powinna ograniczać rozwoju firmy – skomentowała Teresa

- Dokładnie tak, a wręcz przeciwnie powinna stymulować do rozwoju poprzez właściwe przygotowanie danych i trafne podpowiedzi.

- Powiedziałem tylko, że to może być dla nich wyzwanie – wyjaśnił swoje intencje Piotr – natomiast osobiście zaczynam dostrzegać sens tych zmian i ich konieczność dla rozwoju firmy – dokończył wyjaśniając swoje intencje.

- Rozróżnia się dwa rodzaje wskaźników - zaczęła Dominika - twarde i miękkie. Twarde mają charakter ilościowy na przykład sprzedane pokoje, wydane posiłki, czy wykonane zabiegi. Z kolei przykładem wskaźników miękkich będą pomiary życzliwości, profesjonalizmu, uczynności, a nawet uśmiechu. Sposobem pomiaru jest gromadzenie i monitorowanie danych. To z kolei prowadzi do wzmacniania i usamodzielniania pracowników.

(...)

Strike rate

Ten wskaźnik informuje nas ilu z mieszkających gości hotelowych w wybranym okresie korzysta z dodatkowych usług w poszczególnych działach (gastronomia, SPA, rehabilitacja). Dzięki takim informacjom możemy lepiej zarządzać pobytem gości i dosprzedaż. Również marketing będzie miał informacje jak lepiej wspierać poszczególne działy w sprzedaży wewnętrznej i crosselingu

Jak posługiwać się wskaźnikiem strike rate

- wartość wskaźnika liczona (procentowym wskaźnikiem struktury) jako iloraz liczby gości korzystających z dodatkowych usług w danym dziale/miejscu do liczby gości mieszkających w hotelu,
- kontrola wskaźnika w czasie porównanie z analogicznymi okresami z przeszłości,
- kontrola wskaźnika w czasie porównanie pomiędzy działami,
- kontrola/porównanie z założeniami budżetowymi,

$$SR [\text{dział}] = \frac{\text{ilość gości korzystających z usług dodatkowych działu}}{\text{ilość gości hotelowych ogółem}} \times 100\%$$

- A możemy na przykładzie – zwróciła się z prośbą Joanna

- Oczywiście. Już pokazuję

Założmy, że na 1 540 gości mieszkających w hotelu w miesiącu, 100 z nich skorzystało z dodatkowych zabiegów w SPA. Wskaźnika SR dla SPA w tym miesiącu wyniesie 6,49%.

$$SR [SPA] = \frac{100}{1540} \times 100\% = 6,49\%$$

No i teraz trzeba szukać powodów i odpowiedzi na pytanie dlaczego tak mało?

- nieatrakcyjna oferta zabiegów
- zła obsługa
- za wysoka cena
- nieskuteczny marketing wewnętrzny

- Bardzo fajny wskaźnik – stwierdził entuzjastycznie Piotr

- Czemu?

- Bo jak odpowiemy sobie na te pytania to szybko możemy zareagować i coś zmienić, to znaczy poprawić

- Ale sam wskaźnik nie daje odpowiedzi na te pytania

- Nie, ale zmusza do myślenia i poszukiwania rozwiązania – z dumą odpowiedział Dominice

- To prawda. To zostały nam jeszcze wskaźniki dotyczące eventów i grup do omówienia przed obiadem. Zróbmy sobie może przerwę na zupę i spotkamy się tutaj za dwadzieścia minut – zaproponowała Dominika.

- To zdecydowanie dobry pomysł – poparli ją zgodnie

(...)

Gastronomia

- Dzień dobry panie Pawle, zapraszam – powitała Dominika szefa kuchni, kiedy ten zapukał i uchylił drzwi do biura wsadzając głowę

- Dzień dobry pani dyrektor, jestem pierwszy?

- Prawdę mówiąc to ja byłam pierwsza – zażartowała Dominika

- No tak. Chodziło, że Bogdana nie ma jeszcze?

- Jeszcze nie

- A pan dyrektor będzie?

- Tak, o właśnie jest – uśmiechnęła się w kierunku Piotra, który pojawił się w drzwiach

- Dzień dobry Pani Dominiko, cześć Pawle

- Dzień dobry pani Piotrze – odpowiedział szef kuchni

- Pana Bogdana jeszcze nie ma ? – zapytał dyrektor

- Jeszcze nie – odpowiedziała Dominika

- Pewnie zaraz przyjdzie – skwitował Piotr – punktualność nie jest jego mocną stroną

Kiedy to mówił kierownik gastronomii szedł już korytarzem w kierunku biura.

- Jestem dzisiaj punktualnie, tak, jak pani sobie życzyła – zagadnął Bogdan
- Zauważyłam, dziękuję – spokojnie odpowiedziała Dominika – punktualność panie Bogdanie to nie jest kwestia czyjegoś życzenia tylko obowiązujących zasad pożycia społecznego i szacunku do innych, z którymi akurat umówiliśmy się.

Panowie -zaczęła spokojnie przechodząc od razu do zasadniczego tematu spotkania – jak wszyscy wiemy gastronomia zaraz po działalności noclegowej jest, a przynajmniej powinna być najrentowniejszą działalnością w hotelu.

Jest to również dział, w którym jak nigdzie indziej istnieje znaczne ryzyko utraty zysków. Dlatego też, chciałam podzielić się wami zestawem wskaźników dedykowanych do gastronomii, które pozwalają na bieżąco śledzić rentowność tego działu.

Zacznę od najbardziej podstawowego jakim są

przychody netto z usług gastronomicznych,

Jak posługiwać się wskaźnikiem przychodów

- wskaźnik liczony jako suma przychodów w wybranej jednostce czasu,
- kontrola wskaźnika (poziomu przychodów) w czasie bieżącym i w przedziałach czasowych poprzez porównanie z analogicznymi okresami z przeszłości,
- kontrola udziału (procentowym wskaźnikiem struktury) przychodów z usług gastronomicznych w przychodach ogółem
- kontrola/porównanie z założeniami budżetowymi,
- wskaźnik powinien być liczony dla każdego punktu gastronomicznego osobno

Jednym z najważniejszych wskaźników używanych w gastronomii jest

koszt surowca żywności - food cost (FC) i koszt surowca napoi - beverage cost (BC)

Nawet najlepsze menu, dopracowane pod względem smakowym, nie będzie sukcesem, jeżeli źle wycenimy potrawę i nie będziemy monitorowali rentowności wyprodukowania dań.

Food Cost czyli koszt surowca określa jaki jest poziom kosztów użytych surowców w cenie sprzedaży danej potrawy, to znaczy jaką część przychodu ze sprzedaży musimy przeznaczyć na zakup surowców niezbędnych do przygotowania danej potrawy

Food Cost (FC) – koszt surowca gastronomicznego – wskaźnik określający (procentowo) udział kosztów zużytego surowca w sprzedaży produktów w gastronomii,

$$FC = \frac{\text{suma kosztów surowców zakupionych do gastronomii}}{\text{przychody ze sprzedaży w danym okresie}} \times 100\%$$

Beverage Cost to wskaźnik analogiczny do food cost tylko liczony dla napoi

Beverage Cost (BC) - koszt napoi – wskaźnik określający (procentowo) udział kosztów zużytych napoi w poziomie ich sprzedaży w gastronomii,

$$BC = \frac{\text{suma kosztów napoi zakupionych do gastronomii}}{\text{przychody ze sprzedaży napoi w danym okresie}} \times 100\%$$

Jak posługiwać się wskaźnikiem food cost

- wskaźnik liczony jako suma wydatków na zakup surowców gastronomicznych w wybranej jednostce czasu
- wskaźnik liczony jako iloraz kosztu zakupionego surowca do produkcji gastronomicznej do poziomu przychodów ze sprzedaży usług gastronomicznych (żywności) w wybranej jednostce czasu,
- kontrola wskaźnika w czasie bieżącym i w przedziałach czasowych poprzez porównanie z analogicznymi okresami z przeszłości,
- kalkulacyjnie wskaźnik liczony dla każdej potrawy
- kontrola/porównanie z założeniami budżetowymi,

I analogicznie wskaźnikiem beverage cost

- wskaźnik liczony jako iloraz kosztu zakupionych napoi do działalności gastronomicznej do poziomu przychodów ze sprzedaży napoi w wybranej jednostce czasu,
- kontrola wskaźnika w czasie bieżącym i w przedziałach czasowych poprzez porównanie z analogicznymi okresami z przeszłości,
- kontrola/porównanie z założeniami budżetowymi,

- No właśnie jeśli mogę coś zapytać – przewał Bogdan – czy są jakieś konkretne wytyczne co do wysokości tego food cost?

- Co konkretnie mam pan na myśli – zapytała Dominika

- Bo, gdzie nie pracowałem to najczęściej miałem się zmieścić w określonej kwocie dziennie na osobę i z tego byłem rozliczany.

- Żeby dobrze zrozumiała, miał pan określoną kwotę na osobę, którą ustalano jako koszt surowca, czy tak?

- Dokładnie

- To powiem tak panie Bogdanie, to czym pan się posługiwał to był tak zwany wsad do kotła, a nie food cost.

- To w takim razie na czym polega różnica?

- Wsad do kotła faktycznie określa koszt surowca zużytego do produkcji gastronomicznej i przez to często jest mylony z food costem. Jednak wsad do kotła nie uwzględnia strat surowca, marnotrawstwa i niegospodarności, nie oddaje również pełnego obrazu poprawności prowadzenia gospodarki magazynowej.

Znam przypadki, gdzie dość restrykcyjnie pilnowano wsadu do kotła, a w gastronomii i tak szerzyła się prywatność.

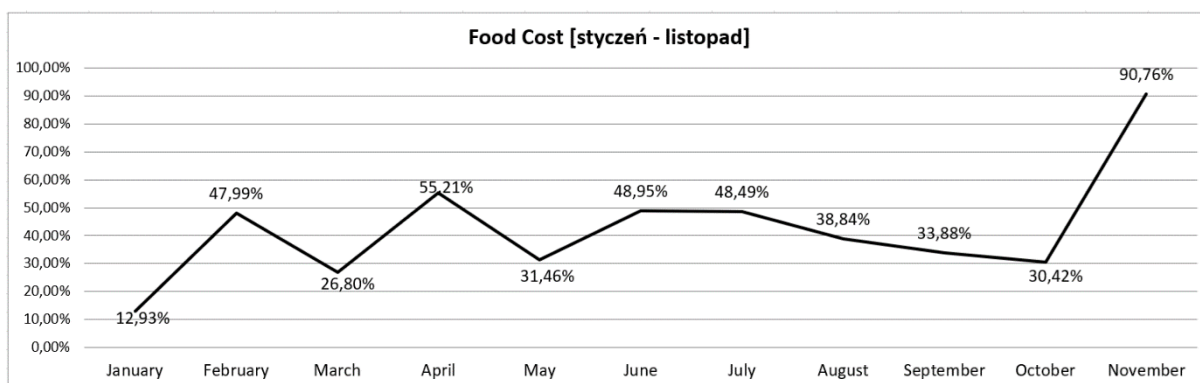
- Czyli – wtrącił się Piotr – można na przykład mieścić się w ustalonym wsadzie do kotła i jednocześnie mieć nierentowną gastronomię?

- Można – z przekonaniem odpowiedziała Dominika – dlatego właśnie wsad do kotła nie jest dobrym rozwiązaniem. Podobnie jak w działalności hotelowej liczenie tylko wskaźnika RevPar może prowadzić do błędnych wniosków. Można mieć relatywnie wysoki poziom RevPar i jednocześnie mniejszy zysk niż przy niższym RevParze. Bo tak jak RevPar nie uwzględnia kosztów operacyjnych działalności hotelowej, tak wsad do kotła nie uwzględnia kosztów surowca spoza produkcji.

- Rozumiem – odparł dyrektor

- Coś panom pokażę.

Dominika otworzyła plik z danymi i obróciła monitor laptopa w kierunku obecnych.



To jest wykres wskaźnika food cost za okres jedenastu miesięcy z jednego z hoteli, gdzie poproszone mnie o zrobienie audytu działalności operacyjnej funkcjonującej tam gastronomii. Czy coś wam panowie szczególnie rzuca się w oczy?

- Listopad – odparł kierownik gastronomii

- Jak na moją wiedzę to food cost na poziomie 12,93% w styczniu jest niemożliwy do osiągnięcia – dodał Paweł

- Ale czemu w styczniu nie jest to możliwe – odparł mu Bogdan

- Nie, że w styczniu, ale w ogóle tak niski wskaźnik jest nierealny – doprecyzował szef kuchni, żeby nie było już wątpliwości.

Cdn.