

Menu Engineering - czyli o zasadach ustalania cen w gastronomii

2013-06-13

Od właściwego ustalenia cen sprzedażowych zależy "być albo nie być" hotelowej gastronomii, która ma fundamentalny wpływ na kondycję finansową całego hotelu. Jak je ustawić, aby zostały zaakceptowane przez gości, a jednocześnie, żeby osiągnąć taką marżę, która pokryje koszty i pozwoli osiągnąć zysk?

Niezbędna jest do tego analiza, co jest sprzedane, w jakich cenach i po jakim koszcie. Narzędziem, które w efektywny sposób pozwala kontrolować nasze działania jest Menu Engineering. Metodę tę wprowadzili do hotelarstwa i gastronomii dwaj Amerykanie Michael L. Kasavana i Donald J. Smith z Michigan State University School of Hospitality Business.

Nie wchodząc zbyt w zawile mechanizmy analiz, podam w prezentowanej tabeli kilka przykładów wykorzystania tej metody w zarządzaniu cenami i kosztami w restauracji.

Ustalanie ceny sprzedażowej

Tworząc nowe menu, powinniśmy otrzymać od szefa kuchni lub osoby odpowiedzialnej za rozliczenia koszt jednostkowy (w kwocie netto) poszczególnych pozycji z karty. Tę wartość wpisujemy do kolumny 4 tabeli. Następnie w kolumnie 5 wpisujemy sugerowaną kwotę sprzedaży w wartościach brutto, czyli w takiej wysokości, w jakiej widnieje w karcie. W kolumnie 6 cena sprzedaży przeliczana jest na wartość netto, według wzoru podanego w tabeli. Marża jednostkowa, czyli różnica pomiędzy ceną sprzedaży netto a kosztem jednostkowym jest wykazana w kolumnie 7.

Taka procedura pozwala już na etapie tworzenia karty analizować, czy cena sprzedażowa (która powinna być ustalana na podstawie badania rynku konkurencji) daje satysfakcjonującą marżę jednostkową. Może się okazać, że ceny, które uważamy za akceptowalne w danych warunkach rynkowych, mają bardzo niską marżę. Wtedy należy się zastanowić, co zrobić z recepturą, czyli jak wpłynąć na jednostkowy koszt wytwarzanego produktu.

Może wystarczy zamienić jakiś składnik lub zmniejszyć gramaturę drogich składników, nie tracąc na jakości dania, albo zaryzykować i skoro danie jest wyjątkowe, podnieść cenę. Po wpisaniu całej grupy asortymentowej (np. przystawki, zupy, dania rybne, dania mięsne, desery itd.) będziemy mieli możliwość porównania marży dla poszczególnych pozycji i podjęcia decyzji, czy możemy wprowadzić je do sprzedaży w takiej cenie.

Food Cost nie wyższy niż 35 proc.

Dodatkowym elementem wspomagającym decyzje przy ustalaniu jest wskaźnik Food Cost, umieszczony w kolumnie 8. To wskaźnik określający procentowy udział kosztów wytworzenia w cenie sprzedaży. Wyliczamy go, dzieląc koszt jednostkowy (4) przez cenę sprzedaży netto (6), a następnie mnożąc przez 100 lub wyrażając w procentach.

Podczas ustalania cen sprzedażowych (5) staramy się, aby wyliczany wskaźnik nie przekraczał 35 proc. Oczywiście, mogą pojawić się pojedyncze pozycje, które mają bardzo wysoki koszt wytworzenia, ale mimo tego nie możemy podnosić ich ceny sprzedaży do poziomu, który nie będzie akceptowalny dla gości restauracji (patrz przykład).

W restauracjach, gdzie zazwyczaj średni stosunek przychodu z żywności do przychodu z napojów wynosi 65/35,

niezwykle istotnym elementem jest prawidłowo wyceniona karta menu. Należy jednak pamiętać, że to dopiero początek. To, które pozycje będą się dobrze sprzedawały, okaże się po pewnym czasie funkcjonowania nowego menu, dlatego powinniśmy cały czas systematycznie analizować sprzedaż.

Szefa kuchni rozliczać na podstawie FC

Rozliczanie szefa kuchni spędza sen z powiek wielu właścicielom i managerom ds. gastronomii w hotelu. Ci, którzy próbowali to robić, wiedzą że to droga przez mękę. Siły nie są wyrównane. On jest dobrze gotującym specjalistą w swoim fachu, my najczęściej jesteśmy w stanie jedynie ocenić, czy danie prezentuje się dobrze i czy nam smakuje.

Nawet jeżeli wspaniale gotujemy w domu, to przecież nie to samo. Inaczej przygotowuje się domową kolację dla czterech osób, a zupełnie inaczej pracuje restauracja, w której do wydania jest 200 różnych posiłków dziennie. Poza tym pamiętajmy, że to, co smakuje nam, niekoniecznie zawsze musi smakować gościom w restauracji. Jeżeli te gusty się pokrywają to bardzo dobrze, ale czasem forsowanie swoich smaków nie służy wzrostowi popytu na ulubione przez nas dania w restauracji. Co zatem zrobić, aby w sposób profesjonalny, ale nie negując profesjonalizmu szefa kuchni, kontrolować jego poczynania w kuchni i mieć świadomość, że zarabiamy, a nie tylko przygotowujemy wspaniałe dania, bez żadnej kontroli kosztów?

Odpowiedź jest prosta: należy rozliczać szefa kuchni na podstawie wskaźnika Food Cost. Najlepszym sposobem rozliczania działalności kuchni jest rozliczanie wartościowe na podstawie rozchodu (stan początkowy + zakupy - stan końcowy) w wyniku miesięcznych inwentaryzacji. Ponieważ rozchód obejmuje wszelkiego rodzaju zużycie, włączając w to straty spowodowane niegospodarnością lub zwykłym złodziejstwem, kiedy dzielimy rozchód przez przychód ze sprzedaży (wszystko w kwotach netto) za dany okres, jesteśmy w stanie określić faktyczny procent zużycia surowca w restauracji. Wyznaczając wskaźnik FC dla szefa kuchni, nie bazujemy na opowieściach znajomych restauratorów, że u nich jest on np. na poziomie 20 proc. Być może to prawda, ale my nie wiemy, z czego taka wartość wynika.

Może w innej restauracji sprzedawane są głównie imprezy zorganizowane, może po prostu ma inną lokalizację lub inną docelowych. Jest zbyt wiele czynników wpływających na wysokość FC w danym miejscu, aby bezkrytycznie kierować się wartościami osiąganymi w innych lokalach. Poza tym chcąc traktować szefa kuchni jako partnera, którego potem rozliczamy z działalności, musimy tę wartość ustalać wspólnie, używając wyliczeń z tabeli.

Wyznaczanie wskaźnika do osiągnięcia

Kalkulując ceny, wyliczamy jednostkowe wskaźniki, które w podsumowaniu określają zakładaną średnią wartość FC dla danego asortymentu (podsumowanie kolumny 8). Wartość osiąganą, na podstawie średniej ważonej, określa podsumowanie kolumny 12. Różnica wynika z ilości sprzedanych pozycji o niskim FC. Wartości osiągane mogą również być zupełnie inne, jeśli pozycje o wysokim FC będą sprzedane w większych ilościach. Poszerzając tę tabelę o następne pozycje z kolejnych asortymentów (zupy, dania główne, deser itd.) możemy ustalić średnią zakładaną wartość Food Cost dla sprzedaży z całej karty. Na tej podstawie określamy wysokość wskaźnika do osiągnięcia. Jeżeli z ustaleń średni FC będzie wynosił np. powyżej 40 proc., to raczej nie spodziewajmy się, że docelowo bazując tylko na sprzedaży z karty osiągniemy wartość FC poniżej 30 proc. Takie obniżenie wartości FC jest możliwe w restauracjach o strukturze przychodu z wysokim procentem sprzedaży imprez zorganizowanych.

Określając za pomocą przedstawionej kalkulacji wartość FC dla restauracji, nie musimy po zakończeniu miesiąca wdawać się w zbyt merytoryczną dyskusję z szefem kuchni. Po prostu tylko pytamy, czy ustalony wskaźnik został osiągnięty. Ponieważ szef kuchni zna sposób kalkulacji cen, musi dołożyć wszelkich starań, aby załoga była wyszkolona w wydawaniu porcji zgodnych z gramaturą i recepturami, produkty nie ulegały zniszczeniu, a ceny zakupu były jak

najniższe. Dobrym posunięciem jest przyznawanie do dyspozycji szefa kuchni bonusu finansowego dla pracowników za osiągnięcie FC poniżej zakładanego w budżecie.

Gwiazdy, Zagadki, Konie i Psy

Praktyczne zastosowanie metody Menu Engineeringu sprowadza się do stałej, najczęściej tygodniowej lub miesięcznej, analizy popytu mierzonej liczbą sprzedanych pozycji (kolumna 2) i rentownością wszystkich pozycji menu mierzonych marżą jednostkową (kolumna 7). W tej metodzie badamy marżę jednostkową danego produktu oraz udział tego produktu w strukturze sprzedaży. Jest to podejście zmierzające do ustalenia najkorzystniejszej struktury sprzedaży. W wyniku tej analizy możemy stwierdzić, które produkty są strategiczne, a z których powinniśmy zrezygnować. Aby przeprowadzić taką analizę w oparciu o te dwa główne kryteria, popytu i rentowności, należy wyjaśnić sposób klasyfikacji (kolumna 12 i 13). Klasyfikacja według marży. Tu podział będzie zależał od wartości marży średnioważonej. Kwota 21,38 jest wynikiem podziału podsumowania kolumny 11 przez podsumowanie kolumny nr 2 ($6\,735,93/315$). Wszystkie wartości marży z kolumny 7 wyższe niż kwota 21,38 uznajemy za wysokie (D), natomiast niższe - za niskie (N). Klasyfikacja według popytu (struktury sprzedaży). Zakładamy, że jeżeli w karcie posiadamy 10 pozycji, średnia sprzedaż każdej pozycji wyniesie 10 proc. W praktyce przyjmuje się, że osiągnięcie 70 proc. średniego udziału w sprzedaży (70 proc. z 10 proc.), czyli 7 proc. można uznać za wynik zadowalający. Każdy udział w sprzedaży powyżej 7 proc. uznajemy za wysoki (D), a poniżej 7 proc. za niski (N). Na podstawie tych wskaźników można wyodrębnić cztery kategorie sprzedawanych pozycji: Gwiazdy - dania o wysokiej marży jednostkowej i wysokim udziale w sprzedaży; Zagadki - dania o wysokiej marży jednostkowej, ale niskim udziale w sprzedaży; Konie - dania o niskiej marży jednostkowej, ale wysokim udziale w sprzedaży; Psy - dania o niskiej marży jednostkowej i niskim udziale w sprzedaży.

Podczas comiesięcznej analizy przypisujemy poszczególne pozycje menu do powyższych kategorii. Na podstawie takiej klasyfikacji możemy podejmować świadome decyzje. Produkty z kategorii Gwiazd nie wymagają żadnych działań, należy dbać o ich jakość i nie zmieniać ceny. Zagadki mające dobrą marżę z jakiegoś powodu nie sprzedają się dobrze: może cena jest za wysoka? Takie dania mogą posłużyć jako dania promocyjne z czasowo obniżanymi cenami. Kolejna kategoria to Konie. Należałoby zastanowić się, w jaki sposób podnieść rentowność tego popularnego dania. Do rozważenia są dwie opcje: albo zmniejszamy koszt jednostkowy, albo podnosimy cenę. Ostatnia kategoria, najmniej opłacalna, to Psy. Należy obserwować ilość sprzedawanych dań tej kategorii i jeżeli w kolejnych tygodniach nic się nie zmienia, powinniśmy usunąć je z karty. W ten sposób osiągamy optymalną strukturę przychodu, gwarantującą największy zysk. Zachęcam do stosowania w codziennej praktyce tych mechanizmów kalkulacji cen i kosztów. Być może na początku wydają się one nieco skomplikowane, ale warto je wdrożyć. W dobie tak dużej konkurencji rynkowej, w której cena bardzo często jest na pierwszym planie, zarządzanie restauracją wymaga wsparcia merytorycznego. Świadome podejmowanie decyzji cenowych pomoże zwiększyć rentowność.

Autor: Andrzej Przeniosło, dyrektor generalny hotel Bristol Tradition & Luxury oraz Grand Hotel Rzeszów