

# Wstęp

Co roku tysiące osób w Polsce podejmuje decyzję o tym, aby stać się właścicielem lokalu gastronomicznego. Restauracje, bary czy kawiarnie przyciągają rzesze ludzi, którzy chcą spróbować szczęścia w tym biznesie. Wielu związało z gastronomią swoje życie.

Być może jesteś jednym z nich. Sięgnąłeś po tę książkę, bo myślisz o tym, by otworzyć swój pierwszy lokal. A może już to zrobiłeś i zastanawiasz się, jak poprawić jego wyniki. Albo pracujesz w gastronomii, chcesz być lepszy w swoim fachu i z czasem się usamodzielnic.

Gastronomia jest ciekawą, rozwijającą się branżą, a media promują ją poprzez liczne programy o gotowaniu lub tajnikach prowadzenia restauracji. Wielu jest ludzi sukcesu, którzy umieli rozwinąć swój pomysł w wielkie, dobrze prosperujące przedsiębiorstwo. Są też tacy, którym gastronomia otworzyła drogę do sławy, popularności i kariery medialnej.

Prowadzenie lokalu gastronomicznego na pierwszy rzut oka wydaje się proste, a osiągnięcie sukcesu – w zasięgu ręki. Tym bardziej, że często można się natknąć na restauracje, które – choć oferują dania niskiej jakości i obsługę na bardzo przeciętnym poziomie – sprawiają wrażenie, że dobrze sobie radzą.

Wydawałoby się, że wystarczy znaleźć dobre miejsce, gotować smaczne dania, serwować je w atrakcyjny sposób i... samo się kręci.

To wszystko prawda. Jest tylko jedno, ważne ALE. To fakt, że gastronomia jest bardzo konkurencyjnym i wrażliwym rynkiem, na którym do wybicia się lub choćby tylko przetrwania potrzebne są wyjątkowe predyspozycje, wiedza i zaangażowanie. A przede wszystkim pasja i determinacja.

Różne typy działalności gastronomicznej, mniej lub bardziej złożone, wymagają innych kompetencji. Często pod jednym dachem odbywa się produkcja, sprzedaż i obsługa, a lista tematów, nad którymi trzeba zapanować, jest bardzo długa. Dodaj do tego stale zmieniający się rynek, nowe trendy, rozwój technologii gastronomicznej, wahającą się demografię oraz rosnące wymagania gości i dopiero wówczas uzyskasz pełny obraz wielowymiarowego zadania, jakim jest skuteczne prowadzenie lokalu gastronomicznego.

Ta książka – kompendium wiedzy o zarządzaniu gastronomią – powstała, aby ci w tym pomóc. Jest wynikiem wielu lat mojej pracy na różnych stanowiskach w firmach gastronomicznych. Ponadto jako konsultant i trener miałem wyjątkową

okazję natknąć się na wiele sytuacji biznesowych oraz rozmawiać z tysiącami osób, które podzieliły się ze mną swoimi sukcesami, problemami i zdarzeniami, które ukształtowały je zawodowo. Udało mi się poznać metody pracy stosowane przez gastronomów osiągających sukcesy oraz widzieć, jakie błędy powodowały porażkę innych.

W poradniku tym podaję wyłącznie przykłady zaczerpnięte z życia – z doświadczeń własnych lub znane z opowieści. Stanowią one fragment gastronomicznej rzeczywistości i liczę, że posłużą ci za dobrą podstawę do przemyśleń i kształtowania podejścia do zarządzania lokalem.

Wiedza i praktyczne rady tu zawarte stanowią fundamentalny *know-how* dla zarządzających biznesem gastronomicznym. Mniej jednak na względzie, że lokal lokalowi nierówny. Choć stosowanie opisanych tu metod zarządzania sprawdziło się w wielu firmach, ty – zanim zaczniesz je wdrażać – zastanów się, które z nich najlepiej zdadzą egzamin w twojej sytuacji.

\* \* \*

Poradnik składa się z dwóch niezależnych części, które dopiero razem stanowią kompleksowe opracowanie tematyki zarządzania gastronomią. Część pierwsza – którą trzymasz w ręku – dotyczy działań marketingowych bezpośrednio związanych z gośćmi: jakości, oferty, promocji i sprzedaży. Wyjaśnia też zagadnienia związane z otwieraniem lokalu gastronomicznego, wymagające połączenia wiedzy marketingowej z umiejętnością zarządzania procesami wewnętrznymi.

Część druga poradnika jest poświęcona organizacji działalności: zaopatrzeniu, zarządzaniu personelem, kontroli kosztów i wyników finansowych. Przeczytasz w niej również o tym, jak z sukcesem kierować siecią lokali gastronomicznych.

Życzę owocnej lektury.

Jan Marek Mołoniewicz

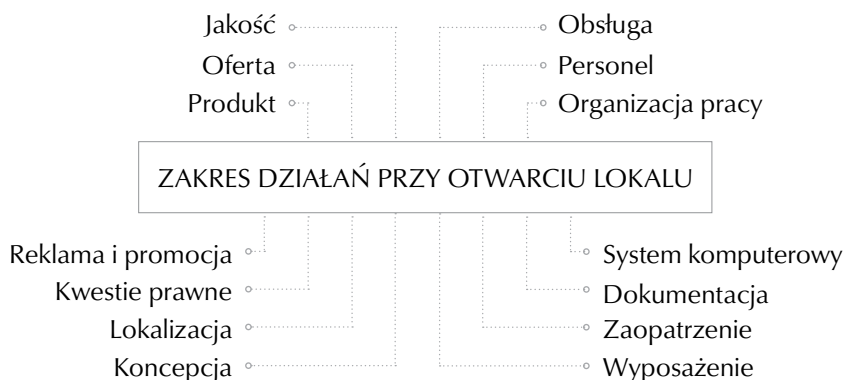
Tematy zawierające aspekty prawne zostały opracowane na podstawie stanu prawnego na październik 2016 r.

# Rozdział II

## Otwieranie lokalu gastronomicznego

### 1. Koncepcja działalności

Otwarcie działalności gastronomicznej jest złożonym procesem. Można je porównać do składania skomplikowanych puzzli. W możliwie krótkim czasie trzeba wykonać wiele prac z rozmaitych dziedzin. I to wykonać tak, aby w dniu otwarcia wszystkie elementy ułożyły się w jedną całość.



Rys. 1. Zakres działań przy otwarciu lokalu

Większość osób, które rozważają rozpoczęcie działalności gastronomicznej, znajduje się w jednej z następujących sytuacji:

- ma lokal i chciałyby dopasować do niego koncepcję oraz strategię działania,
- ma wstępnie przemyślaną koncepcję. Być może kogoś urzekł lokal, który kiedyś odwiedził, i chce powielić ten pomysł albo wpadł mu do głowy nowy plan, który wydaje się mieć potencjał i do niego trzeba znaleźć odpowiedni lokal w odpowiednim miejscu,
- nie ma koncepcji ani lokalu, ale ma zasoby finansowe i wierzy, że inwestycja w gastronomię może być dobrym rozwiązaniem.

Niezależnie od tego, w której z tych sytuacji jesteś, kluczowe jest stworzenie dobrej koncepcji działalności i połączenie jej z pasującym do niej pod względem miejsca i warunków lokalem. Aby to zrobić, trzeba najpierw poznać możliwości, które oferuje rynek, oraz podstawowe strategie marketingowe.

## Ważne!

Nie zawsze uda ci się od razu znaleźć idealny lokal do idealnej koncepcji lub na odwrót – trzeba umieć czasem zrezygnować, poczekać, zastanowić się, poszukać innych rozwiązań. Pochopne działania mogą zakończyć się sukcesem, ale znacznie częściej są źródłem niepowodzeń.

## Przegląd koncepcji gastronomicznych

Gastronomia coraz bardziej odchodzi od ustalonych przez wiele lat sztywnych koncepcji, podziału na restauracje, kawiarnie, bary i stołówki. Zastanawiając się nad swoim lokalem, możesz się zdecydować na coś tradycyjnego, ale też nie ma żadnego powodu, abyś nie popuścił wodzy fantazji i spróbował wprowadzić swój własny, innowacyjny pomysł, który odróżni cię od konkurencji i da ci przewagę rynkową.

Lokale gastronomiczne obecne na naszym rynku można podzielić według różnych kryteriów.

Ze względu na typ oferowanego **menu**:

- tradycyjna kuchnia polska,
- kuchnia regionalna (np. nadbałtycka, góralska),
- kuchnie etniczne/narodowe (np. grecka, włoska, *sushi*),
- kawiarnie z ofertą szybkich dań obiadowych (*brunch*),
- herbaciarnie/ciastkarnie/lodziarnie,
- winiarnie/bary piwne,
- żywienie zbiorowe,
- kuchnie specjalistyczne (takie jak: burgerownie, pierogarnie, sałatki, kuchnia molekularna).

Ze względu na **miejsce**:

- restauracje w zakładach pracy/biurowcach,
- catering specjalistyczny (szpitale, szkoły, obiekty sportowe, więziennictwo, catering plenerowy, catering w środkach transportu),
- lokale w centrach handlowych (zlokalizowane w tzw. *food courts*),
- lokale w kluczowych punktach miasta,
- lokale w miejscach odosobnionych, mało prestiżowych,
- restauracje przy szosach,
- lokale sezonowe (w miejscach turystycznych),
- gastronomia hotelowa,
- *food truck*.

Ze względu na **typ klienta**:

- pracownicy biur,
- młodzież, dzieci,
- kierowcy,
- firmy,
- turyści,
- osoby podróżujące koleją.

Ze względu na **typ obsługi**:

- z pełną obsługą kelnerską,
- z pełną lub częściową samoobsługą,
- z otwartą kuchnią (*live cooking*) – serwowanie dań przez kucharza,
- sprzedaż na wynos z dostawą do domu lub biura,
- *vending* (automaty sprzedażowe).

Ze względu na **liczbę lokali**:

- indywidualne,
- sieci restauracji.

Ze względu na **inny rodzaj działalności**:

- połączone z działalnością rozrywkową (dyskoteki, puby, kluby),
- obsługa konferencji,
- bankiety, usługi cateringowe,
- obsługa firm,
- restauracje połączone z ofertą sprzedaży detalicznej (*steak house* przy sklepie mięsnym, kuchnia regionalna + sklep z lokalnymi produktami, kawiarnia + piekarnia).

Ze względu na **poziom usługi**:

- *fast food*,
- *casual dining*,
- *premium casual*,
- *premium*,
- *top premium* (zwane też *fine dining*).

Ze względu na **sposób rozliczenia**:

- płatność za każde danie,
- płatność za wagę zamówionych dań,
- „jesz ile chcesz” – jednorazowa opłata za konsumpcję bez limitu,
- płatność z góry, przed konsumpcją,
- płatność odroczone, w przypadku obsługi firm (B2B),
- płatność po konsumpcji.

Ze względu na **sposób zarządzania**:

- własność,
- franczyza.

Ze względu na **miejsce produkcji**:

- produkcja na miejscu w lokalu,
- korzystanie z kuchni centralnej, obsługiwanej i zarządzanej przez własny personel,
- zaopatrzenie w produkty gotowe lub wysoko przetworzone, wymagające minimalnej obróbki.

Ze względu na **strategie konkurowania**. Strategia konkurowania to określenie sposobu postępowania wobec przeciwników rynkowych. Inaczej mówiąc, chodzi o to, jak skutecznie walczyć z innymi lokalami gastronomicznymi, zyskać przewagę i sprawić, aby twoja oferta była dla potencjalnych gości bardziej atrakcyjna. Masz do wyboru trzy podstawowe możliwości:

- **strategię cenową** – decydujesz się na bezpośrednią konkurencję (kolejny bar z szybkimi daniami w twoim mieście) – najprawdopodobniej głównym frontem walki będą ceny sprzedaży oraz działania z nimi związane (np. promocje);
- **strategię wyjątkowości** – szukasz nietypowych rozwiązań, dzięki czemu (jeśli dobrze trafisz) możesz mieć ofertę jedyną w swoim rodzaju i tym zdobyć nowych klientów; należy jednak mieć na względzie, że konkurencja nie śpi i każdy nowy pomysł zostanie wcześniej czy później skopiowany, tracąc po trochu swoją oryginalność;
- **strategię specjalizacji** – wybierasz dość wąskie menu, zatrudniasz specjalistów od konkretnego typu kuchni i koncentrujesz się na wysokiej jakości – w ten sposób będziesz mógł usprawiedliwić wyższe ceny sprzedaży wyższą wartością usługi gastronomicznej.

Więcej informacji na ten temat i przykładów znajdziesz w rozdziale *Strategie konkurowania*.

Przejrzyj spokojnie wszystkie opcje. Zastanów się, jaka konfiguracja będzie dla Ciebie optymalna. Jest to konieczna decyzja przed podjęciem prac nad biznesplanem i poszukiwaniem lokalu.

W procesie analizy i wyboru koncepcji nie powinieneś podejmować decyzji wyłącznie na podstawie własnych wyobrażeń i przypuszczeń. Na tym etapie często stosowane są różnego rodzaju działania badawcze. Należą do nich spotkania typu *focus group* oraz badania rynku, takie jak zbieranie danych na temat konkurencji oraz przeprowadzanie ankiet wśród grup docelowych. Więcej na temat tych metod znajdziesz w rozdziale *Badania rynkowe*.

Investor zastanawiał się nad kilkoma koncepcjami lokalu gastronomicznego. Zorganizowano spotkanie typu *focus group*, w którym uczestniczyli przedstawiciele inwestora, fachowcy z branży oraz reprezentanci potencjalnych grup docelowych. Na spotkaniu wyłoniły się dwie koncepcje – tradycyjna kuchnia polska podana w nowoczesny sposób i lokal bistro z szybkimi, prostymi daniami na średnim poziomie cenowym. Po przeprowadzeniu badania ilościowego – ankiety wśród klientów centrum handlowego, pojawiła się jeszcze trzecia koncepcja – restauracja o włoskim profilu, oferująca dania zdrowej kuchni. Właśnie ona została wprowadzona w życie.

## Silne i słabe strony koncepcji gastronomicznych

Pamiętaj, że każdy typ działalności ma swoją specyfikę. Różnice w zarządzaniu barem typu *fast food* a restauracją, przydrożnym barem czy restauracją hotelową są ogromne. Zanim dokonasz wyboru, pomyśl, w jakiej działalności, z jaką ofertą, pracownikami i gośćmi będziesz się najlepiej realizował. Poniżej przytaczam kilka komentarzy na temat koncepcji lokali gastronomicznych.

- **Kuchnia specjalistyczna/etniczna** – w tego typu lokalu głównym atutem jest oryginalność i jakość serwowanych potraw. Wiąże się to z koniecznością zatrudnienia wykwalifikowanego szefa kuchni.

Od strony marketingowej dobrze jest, aby w lokalach etnicznych pojawiała się osoba o wyglądzie i akcencie typowym dla oferowanego menu (Włoch w pizzerii, Grek w restauracji greckiej). Pomaga to w kreowaniu wizerunku autentyczności oferty.

W wielu przypadkach restauracja przyciąga gości dlatego, że pracuje w niej „on” – znany fachowiec, czasem celebryta. Co to oznacza dla ciebie – właściciela? Otóż taki szef kuchni staje się nieodzowny, bo bez niego restauracja nie będzie funkcjonować. Jeśli oboje macie tego świadomość, może dojść do sytuacji, że szef kuchni będzie trzymał cię w szachu, co zdecydowanie nie jest korzystne biznesowo.

Ten problem w niektórych typach oferty gastronomicznej jest mniejszy. Do kuchni polskiej – np. pierogarni czy kuchni góralskiej – łatwiej znaleźć odpowiedni personel i ewentualnie zastąpić zbyt wymagającego lub trudnego we współpracy szefa kuchni. Jeśli jednak zdecydujesz się na menu zagraniczne: kuchnię tajską, bałkańską itp., pozyskanie odpowiedniej osoby jest o wiele trudniejsze. Jeśli nie masz pomysłu, w jaki sposób zrekrutować dobrego specjalistę od kuchni molekularnej, raczej nie decyduj się na ten rodzaj oferty.

A jeśli już pozyskasz takiego fachowca, zastanów się od razu, czy będziesz miał kim go zastąpić, jeśli wasze drogi zawodowe się rozejdą.

Na wakacjach w Grecji Andrzej zaprzyjaźnił się z Jorgosem – specjalistą od kuchni greckiej. Uzgodnili, że otworzą w Polsce klimatyczną restaurację o tym profilu. I tak się stało. Po jakimś czasie restauracja zaczęła działać. Szybko odniosła sukces, choć niestety na krótko. W kilka miesięcy po otwarciu szef kuchni zakochał się w dziewczynie z innego miasta i postanowił wyjechać. Nie pomogły żadne perswazje ani próby negocjacji – odszedł i zostawił Andrzeja samego z kłopotem. Po niedługim czasie i kilku nieudanych próbach zastąpienia Jorgosa innymi osobami, Andrzej był zmuszony zamknąć lokal.

Aby zapobiec takim sytuacjom, ważne jest, żebyś w momencie zatrudniania fachowca o wąskiej specjalizacji uzgodnił, że otrzymasz od niego receptury na przygotowywane dania, oraz zobowiązał go do przeszkolenia personelu.

Nie jest łatwo przekonać szefa kuchni profesjonalistę, aby podzielił się swoją wiedzą. W zasadzie masz do tego tylko jedną okazję – kiedy go zatrudniasz i negocjujecie wynagrodzenie oraz warunki pracy. Nie przegap tej szansy.

Najlepiej, kiedy właściciel jest jednocześnie profesjonalnym szefem kuchni. Uniknie wówczas szukania specjalisty, od którego potem byłby uzależniony.

- **Tradycyjna kuchnia polska** jest nadal najpopularniejsza. Jest stosunkowo prosta w prowadzeniu, surowce są łatwo dostępne, a kucharzy znających się na niej też jest sporo. Dość częstym rozwiązaniem, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach, gdzie potencjalnych gości nie ma zbyt wielu, jest łączenie oferty kuchni polskiej i kuchni włoskiej – drugiej co do popularności. Jest to zgodne z zasadą rozszerzania oferty (dywersyfikacji) tam, gdzie grupa docelowa jest mało liczna. Dobrym przykładem takiej strategii są sklepy wielobranżowe w małych miejscowościach – sklep specjalistyczny raczej nie znalazłby odpowiedniej liczby klientów.
- **Żywnie zbiorowe w biurach lub fabrykach** – to bardzo konkurencyjny rynek; najczęściej umowy zdobywa się w wyniku przetargów. Wielkość sprzedaży jest bezpośrednio uzależniona od liczby osób pracujących w budynku i dostępności kantyny dla gości z zewnątrz. Ważne jest też dofinansowanie posiłków, które firmy oferują swoim pracownikom. Ponieważ czynnikiem decydującym o wygraniu przetargu jest zazwyczaj cena (wysokość czynszu lub ceny posiłków), pracuje się na małych marżach, co sprawia, że kontrola kosztów jest priorytetem w tego typu działalności. Korzyścią z prowadzenia



takiego biznesu są często dogodne i krótkie jak na gastronomię biurowe godziny pracy, co pozwala na oszczędności w obszarze kosztów personelu.

## Ważne!

Specyfika przetargów cenowych i chęć zdobycia kontraktu za wszelką cenę skłaniają nieraz do przedstawiania zbyt agresywnych ofert. Twój konkurent, wiedziony myśleniem życzeniowym, przygotowuje nierealny budżet i ofertę, która w rzeczywistości nie ma szans być zyskowna. Twoja firma, z bardziej realną propozycją, przegrywa przetarg. Amerykanie mówią: „zawsze znajdzie się ktoś bogatszy i głupszy”. Uważaj, żebyś to ty nie był tą osobą, bo konsekwencje podpisania umowy na podstawie zbyt optymistycznych założeń mogą być bardzo poważne i bolesne w skutkach.

- **Gastronomia hotelowa** – główną trudnością jej prowadzenia jest... zdobycie gości spoza hotelu. Niestety, restauracje mieszczące się w hotelach uchodzą za mało przytulne, z nudnym menu, sztywną obsługą i wysokimi cenami. I choć wiele obiektów hotelowych oferuje rewelacyjną kuchnię, lokal z dobrym nastrojem i miłą obsługą, stereotyp często zwycięża. Próbuje się z tym walczyć przez promocje, tworzenie oddzielnego, zewnętrznego wejścia, oferowanie dodatkowych atrakcji (występy, dyskoteki) oraz rozwijanie działalności bankietowej, ale nie zawsze przynosi to oczekiwane rezultaty.
- **Lokale w centrach handlowych** – decydując się na lokal w takim centrum, musisz zazwyczaj zaakceptować trudne i zabezpieczone sankcjami warunki współpracy. Administrator centrum handlowego przykładą dużą wagę do jakości świadczonych w nim usług, stąd częste kontrole i duże wymagania. Nieprawidłowości w rozliczeniach, niewywiązywanie się z godzin otwarcia lub zasad funkcjonowania lokalu mogą skutkować karami lub nawet zerwaniem umowy. Centra handlowe z reguły preferują znane, renomowane marki, stąd początkującemu restauratorowi ciężko znaleźć tam miejsce.

## Ważne!

W działających już centrach handlowych często praktykowaną formą pozyskania lokalu jest przejęcie obiektu od jego aktualnego najemcy – płaci się odstępnę i podpisuje umowę trójstronną.

- **Lokale typu *fast food*** – z racji prostego menu nie wymagają wykwalifikowanego personelu, a wdrożenie i wyszkolenie pracownika można przeprowadzić w kilka dni. Dlatego często zatrudnia się osoby bez doświadczenia, a jednocześnie tanie. Niestety, zatrudnianie studentów i innych osób niedoświadczonych w gastronomii może powodować zwiększoną rotację personelu oraz trudności z motywacją zespołu.

W takich lokalach najczęściej nie jest wymagane stanowisko szefa kuchni. Pracownicy, choć mogą być podzieleni na FOH (*front of house* – obsługa) i BOH (*back of house* – zaplecze), często są tak przeszkoleni, aby potrafili wykonywać pracę na każdym stanowisku. Usprawnia to organizację i ułatwia tworzenie grafików pracy.

Ponieważ menu jest krótkie i niedrogie, wartość średniego rachunku nie jest wysoka. Dlatego – tak jak w przypadku kawiarni czy lodziarni – aby osiągnąć odpowiedni pułap sprzedaży, potrzebna jest duża liczba transakcji. Oznacza to, że punkty typu *fast food* powinny być lokalizowane w miejscach o dużym przepływie potencjalnych gości, np. w galeriach handlowych, na dworcach, w niedalekiej odległości od atrakcji turystycznych czy przy ulicach o dużym natężeniu ruchu pieszego. Ważną część sprzedaży tego typu lokali mogą stanowić dostawa do domu oraz sprzedaż na wynos.

- **Lokale franczyzowe** – w Polsce jest bardzo szeroka oferta rozmaitych koncepcji gastronomicznych w systemach franczyzowych. Jest to dobra propozycja dla osób rozpoczynających swoją przygodę z gastronomią. Zaplecze doświadczonej firmy, która wspiera franczyzobiorcę *know-how*, szkoli, pomaga w wyborze i otwarciu lokalu oraz daje narzędzia zarządcze, jest wielkim atutem. Oczywiście, ponieważ wsparcie nie jest udzielane za darmo, różnego rodzaju opłaty franczyzowe odbijają się negatywnie na wysokości potencjalnych zysków. Jednak ryzyko niepowodzenia przy współpracy ze znanymi i renomowanymi systemami franczyzowymi jest dużo mniejsze, niż kiedy decydujesz się samodzielnie rozpocząć działalność.

Jeśli podejmiesz decyzję o wejściu w system franczyzowy, dobrze się zastanów nad wyborem firmy. Zwróć uwagę na liczbę lokali działających w Polsce, porozmawiaj z innymi franczyzobiorcami, poproś o dane i typowe wyniki. Policz dokładnie, jakie koszty będziesz musiał ponieść i czy masz na to wystarczające środki. A przede wszystkim bardzo uważnie przeczytaj umowę i przeanalizuj nawet najdrobniejsze zapisy. Jeśli nie czujesz się wystarczająco kompetentny w kwestiach urzędowo-prawnych, poproś o pomoc prawnika.



- **Restauracje przy trasach** – tego typu obiekty mogą być nastawione na jedną lub kilka grup gości. Najczęściej są to: kierowcy transportu ciężkiego, handlowcy, turystyka samochodowa i okoliczni mieszkańcy, którym można również oferować usługi bankietowe.

Najlepiej, aby lokal był umiejscowiony niedaleko większych miejscowości, gdyż z nich może napływać spora część klientów. Korzystna jest również lokalizacja przy tzw. *traffic generators* – czyli miejscach, które generują ruch, takich jak stacje benzynowe. Można wówczas stosować promocje krzyżowe – np. stacja benzynowa za zakup paliwa oferuje swoim klientom kupony lub bony na usługi gastronomiczne.

- **Usługi cateringowe, działalność bankietowa** – jest to bardzo konkurencyjny i trudny rynek. Aby pozyskać klientów na tego typu usługi, istotna jest efektywność handlowa – umiejętność dotarcia do liderów opinii, decydentów w instytucjach i przedsiębiorstwach, biurach turystycznych czy hotelach oraz innych potencjalnych dużych klientów. Przy rozwijaniu takiej działalności należy więc uwzględnić wysokie nakłady finansowe przeznaczone na reklamę, promocję i *public relations*. Dodajmy dla porządku, że czasami wystarcza kilka dobrych znajomości...

Rynek usług cateringowych jest mocno posegmentowany. Są firmy, które specjalizują się w obsłudze imprez i pikników dla lokalnych społeczności, wydarzeń sportowych, inne żywią ekipy filmowe, dowożą posiłki na budowy lub do biur,

jeszcze inne prowadzą domy bankietowe. Istnieje też segment firm obsługujących imprezy na najwyższym poziomie – bankiety rządowe oraz wydarzenia polityczne najwyższej rangi. W firmach cateringowych, z racji dużych wahań popytu, często wykorzystuje się personel z wyspecjalizowanych w usługach gastronomicznych firm pracy tymczasowej.

- **Korzystanie z kuchni centralnej** – opcja dowozu gotowych dań czasami jest podyktowana oszczędnościami związanymi z kosztami personelu kuchennego, a czasami jest wynikiem braku miejsca do składowania surowców i gotowania bezpośrednio w lokalu.

Transport gotowych dań jest wyzwaniem. Nie wszystkie potrawy dobrze go znoszą, zwłaszcza te przewożone na gorąco w GN-ach (pojemnikach gastronomicznych) i w termoboksach. Trudno utrzymać odpowiednią temperaturę i jakość potraw z racji długiego czasu, który upływa pomiędzy produkcją a konsumpcją. Problematyczne jest też zarządzanie pozostałościami – daniami, które na bieżąco nie zostały sprzedane. Możliwości ich odpowiedniego przechowania lub przetworzenia tak, aby były świeże i atrakcyjne następnego dnia, są zwykle ograniczone. Dlatego system produkcji w kuchniach centralnych jest bardziej wskazany w przypadku dań zimnych (ciast, tart, sałatek) oraz półproduktów, których końcowa obróbka cieplna odbywa się bezpośrednio w restauracji, tuż przed sprzedażą i konsumpcją.

## 2. Biznesplan

### Dlaczego warto napisać biznesplan?

Biznesplan jest ważnym dokumentem, który powinieneś przygotować, zanim podejmiesz decyzję o zaangażowaniu siebie i swoich pieniędzy w działalność gastronomiczną. Są po temu dwa ważne powody.

Po pierwsze biznesplan jest konieczny, jeśli chcesz uzyskać kredyt. Na jego podstawie bank ocenia wykonalność i sensowność proponowanej przez ciebie inwestycji. Dokonuje analizy od strony finansowej, marketingowej i operacyjnej, ale nie tylko. Zwraca również uwagę na sposób, w jaki twój biznesplan jest napisany, jak to świadczy o twoim profesjonalizmie i dojrzałości biznesowej.

Po drugie biznesplan jest przydatny tobie. Pomoże ci zebrać i uporządkować wszystkie myśli i pomysły, które zapewne kłębią się w twojej głowie, zaplanować koszty. Stworzenie solidnego planu zmusza do głębszych przemyśleń, nieraz wymaga przeprowadzenia specyficznych badań, takich jak wcześniej opisany fokus czy badania ankietowe. Przydatne może się okazać również sięgnięcie do



danych z aktualnych roczników statystycznych, profesjonalnych portali gastronomicznych, prasy fachowej, planów rozwoju urbanistycznego miasta oraz badań rynkowych.

Nie każdy podchodzi poważnie do planowania działalności. Widziałem biznesplany robione na serwetkach w kawiarni przez doświadczonych menedżerów dużych korporacji. Ale korporacje mogą sobie czasem pozwolić na straty. Ciebie jednak zdecydowanie zachęcam do podjęcia wysiłku i przygotowania dobrze przemyślanego biznesplanu zawierającego wszystkie potrzebne informacje.

Przejdźmy zatem do konkretów.

## Co powinien zawierać biznesplan?

Poniżej przedstawiam przykład spisu treści biznesplanu z wyjaśnieniem, jakie zagadnienia powinieneś umieścić w każdym rozdziale. W zależności od tego, jaki lokal masz zamiar otworzyć, zapewne niektóre rozdziały i informacje nie będą ci potrzebne, ale zajdzie konieczność dodania innych.

Biznesplan oparty na załączonym schemacie może być wykorzystany przy ubieganiu się o dotację lub kredyt.

# Biznesplan otwarcia lokalu gastronomicznego

## – spis treści

### 1. Opis projektu

#### 1.1 Charakterystyka przedsięwzięcia

*Ogólne założenia: wizja i misja przedsięwzięcia, wstępny opis koncepcji lokalu, menu, oferty dodatkowej, lokalizacji, wymagań lokalowych, terminów; ogólna wartość inwestycji.*

#### 1.2 USP (*unique selling proposition*) – określenie specyfiki i wyjątkowości oferty

*Dlaczego została wybrana dana koncepcja i jakie są jej wyjątkowe atuty.*

### 2. Otoczenie rynkowe

#### 2.1 Sytuacja rynkowa

*Jak wygląda sytuacja rynkowa, dane makro? Czy dane na temat rozwoju rynku i obecne trendy są w zgodzie z koncepcją biznesu? Opis, skąd zostały pozyskane dane. Analiza SWOT rynku.*

#### 2.2 Klienci

*Do jakiej grupy lub grup docelowych jest skierowana oferta? Co za tym przemawia? Czym się charakteryzuje grupa docelowa i jak jest liczna? Poprzyj swoją decyzję konkretnymi informacjami rynkowymi i przeprowadzonymi badaniami.*

#### 2.3 Konkurencja

*Sytuacja na rynku, prognozy, konkurencja bezpośrednia i pośrednia (analiza SWOT), otwarcia nowych lokali. Ryzyko skopiowania konceptu (zwłaszcza jeśli obrona została strategią wyjątkowości).*

#### 2.4 Dostawcy

*Źródła zaopatrzenia w surowce, dostawcy sprzętu i usług, w tym projektanci technologii, architekci, dekoratorzy, konserwatorzy itp.*

#### 2.5 Aspekty prawne, pozwolenia

*Wymagane pozwolenia, potencjalne trudności w ich uzyskaniu, terminy, wymagania prawne dotyczące lokalu.*

### 3. Strategia konkurowania

*Propozycja strategii konkurowania, uzasadnienie wyboru.*

#### **4. Strategia marki**

*Określenie marek i ich wizerunku, znaki towarowe podlegające ochronie prawnej, informacja o niezbędnych rejestracjach w urzędzie patentowym.*

#### **5. Marketing mix 5P**

##### **5.1 Produkt – oferta**

*Z czego składa się pełna oferta usługi, asortyment, menu, prezentacja, opakowania, zastawa, usługi dodatkowe, formy sprzedaży, rodzaj i charakterystyka obsługi.*

##### **5.2 Miejsce**

*Usytuowanie lokalu i jego charakterystyka handlowa.*

##### **5.3 Ceny**

*Poziom cen według grup sprzedażowych, porównanie z ofertą konkurencji, zakładane marże.*

##### **5.4 Promocja**

*Reklama na zewnątrz i wewnątrz lokalu, plan działań reklamowych, opis przewidywanych promocji, działania handlowe, np. w celu pozyskania klientów bankietowych.*

##### **5.5 Personel**

*Jakie stanowiska będą potrzebne, ile osób, wymagane kompetencje, sposoby i miejsce rekrutacji.*

#### **6. Aspekty techniczne i operacyjne lokalu**

##### **6.1 Metody pozyskania lokalu**

*Rodzaje pozyskania brane pod uwagę: budowa, najem, odstępné. Metody poszukiwania, agencje nieruchomości, przetargi, kontakt z galeriami handlowymi.*

##### **6.2 Funkcjonalność lokalu**

*Powierzchnia, wymagania techniczne, liczba miejsc konsumenckich, kalkulacja przepustowości sali, ewentualne prace budowlane i adaptacyjne.*

##### **6.3 Organizacja pracy w kuchni**

*Metody produkcji, rodzaj surowca, półprodukty, żywność eko, organizacja zmiany, dni i godziny pracy kuchni.*

##### **6.4 Organizacja obsługi gości**

*Zasady obsługi, rozliczanie transakcji, metody płatności, dni i godziny pracy.*

#### **7. Analiza SWOT projektu**

*Końcowa ocena projektu: silne i słabe strony, możliwości na przyszłość i zagrożenia, z uwzględnieniem analizy SWOT rynku i konkurencji.*

## **8. Budżet finansowy**

(Jego szczegółowy opis znajdziesz w dalszej części rozdziału).

### **8.1 Wycena inwestycji**

*Koszty związane z pozyskaniem lokalu, jego przebudową i wyposażeniem.*

### **8.2 Źródła finansowania**

*Finansowanie własne, kredyty, dofinansowanie z funduszy europejskich, miejskich, pozyskanie środków z budżetów marketingowych dostawców, leasingi.*

### **8.3 Koszty jednorazowe otwarcia działalności**

*Wyliczenie kosztów jednorazowych koniecznych do poniesienia przed rozpoczęciem działalności.*

### **8.4 Sprzedaż**

*Oszacowanie liczby transakcji, średniego rachunku i wielkości sprzedaży według jej rodzajów, z uwzględnieniem sezonowości.*

### **8.5 Koszty surowca, personelu, operacyjne, opłaty czynszowe**

*Wyliczenie założeń kosztów dla poszczególnych grup kosztowych.*

### **8.6 Symulacja wyników finansowych**

*Zebranie opracowanych założeń kosztowych i sprzedażowych w formie rachunku zysków i strat (załącznik 1), przewidywania z uwzględnieniem sezonowości i różnych scenariuszy, break even, wyliczenie najważniejszych wskaźników finansowych inwestycji, wyliczenie zyskowności przedsięwzięcia.*

## **9. Terminy**

*Kiedy powinna nastąpić akceptacja projektu, jego wstępne ramy czasowe, kiedy powinien zostać stworzony dokładny harmonogram działań.*

## **10. Plany awaryjne**

*Rozważenie różnych scenariuszy rozwoju projektu oraz działań w przypadku niezgodności ze wstępnymi założeniami.*

## **11. Podsumowanie**

*Ogólna ocena końcowa projektu, wnioski i ewentualne rekomendacje. Podkreślenie głównych silnych i słabych stron oraz wskazanie informacji, które jeszcze należy dopracować/pozyskać.*