

Kostnadskontroll i en lunchrestaurangkedja:

Case studie Food Ab

Stefanie Liljendal

Examensarbete / Degree Thesis
Företagsekonomi / Business Administration
2012

Stefanie Liljendal

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	3788
Författare:	Stefanie Liljendal
Arbetets namn:	Kostnadskontroll i en lunchrestaurangkedja: Case studie Food Ab
Handledare (Arcada):	Maj-Britt Granström
Uppdragsgivare:	Food Ab
<p>Sammandrag:</p> <p>Food Ab är ett fiktivt namn för ett verkligt företag. Namnet på det undersökta företaget, dess anställda, dess restauranger och nämnda samarbetspartners har ändrats för att skydda företagets identitet.</p> <p>Food Ab är ett företag inom restaurangbranschen som har flera lunchrestauranger. Detta arbete är ett beställningsarbete för Food Ab, och undersöker kostnadskontrollen av råvaror i företagets lunchrestauranger. Dessutom undersöks företagets rapporteringskedja av kostnader och inkomster inom organisationen. Syftet med arbetet är att komma fram med möjliga förbättringsförslag gällande deras rapporteringskedja och kostnadskontroll av råvaror. Detta görs med referens till teori och de strategier en av företagets mest lönsamma restauranger använder sig av. Arbetet avgränsas till kostnadskontroll av råvaror. De restaurangerna med högre lönsamhet än den undersökta restaurangen Star utesluts från arbetet, eftersom restaurangernas inkomster och kostnader är sammanknutna.</p> <p>Undersökningen använder sig av en kvalitativ forskningsmetod. Med hänvisningar till valda teoretiska referensramar undersöks möjliga utvecklingsmöjligheter. Primärdata samlas in genom observation av företagets bokföring och intervju med nyckelpersoner som deltar i företagets kostnadskontroll. Som sekundärdata används facklitteratur som handlade specifikt om kostnadskontroll inom livsmedelbranschen.</p> <p>Intervjuerna med köksmästaren för restaurangen Star, restaurangchefen och företagets verkställande direktör presenteras i empiridelen. Likaså presenteras insamlad empiri från observation av rapporteringskedjan. Vid analys av insamlad data kommer det fram att nyckelpersonerna delar syn på kostnadskontrollstrategier. Deras syn skiljer sig dock delvis från teoretisk ideal. I analysen kartläggs rapporteringskedjan. Också de brister undersökningen kommer fram med presenteras. Med hänvisning till teoretisk ideal presenteras i slutsatsen rekommendationer för företaget. Rekommendationernas syfte är att företaget skall kunna förbättra deras kostnadskontroll av råvaror och deras rapporteringskedja</p>	
Nyckelord:	Lunchrestaurang, Kostnadskontrollstrategier, Råvaror, Rapporteringskedja
Sidantal:	45
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	3788
Author:	Stefanie Liljendal
Title:	Cost control in a lunch restaurant chain: Case study Food Ab
Supervisor (Arcada):	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	Food Ab
<p>Abstract:</p> <p>Food Ab is a fictive name for a real company. The name of the studied company, names its employees, restaurants and co-operatives, have been changed to protect the identity of the company.</p> <p>Food Ab is a company in the food industry that has many lunch restaurants. This degree thesis is commissioned by Food Ab, to study their cost control of raw materials in their lunch restaurants. Their chain of reporting costs and income within the company is also studied. The goal of the study is to find possibilities to improve their chain of reporting and their cost control of raw materials. This is done by referring to theory and the strategies used by one of the best restaurants of the company. The study is confined to cost control of raw materials. The restaurants with higher profitability than the studied restaurant Star are excluded from the study, because their income and costs are tied together.</p> <p>The study is conducted with a qualitative research method. Possible opportunities of development are studied by referring to the theoretical frames of reference. Primary data is collected through observation of the company's accounting and interviews with key persons that contribute to cost control. Literature that specifies in cost control within the food industry will be used as secondary data.</p> <p>The interviews with the head chef of restaurant Star, the chief of restaurants and the executive director are presented in the part with empiricism. The gathered empiricism about the chain of reporting through observation will also be presented. One can conclude that the key persons share the same view on cost control strategies, when analyzing the gathered data. Still, their views differ partially from theoretical ideal. The chain of reporting is mapped out in the analysis. The shortcomings that the study revealed are presented as well. With reference to theoretic ideal, recommendations to the company are presented in the deduction. The purposes of the recommendations are to improve the company's cost control of raw materials and their chain of reporting.</p>	
Keywords:	Lunch restaurant, Cost control strategies, Raw materials, Chain of reporting
Number of pages:	45
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	INLEDNING	8
1.1	Food Ab	8
1.2	Problemområde	9
1.2.1	<i>Delproblemområde</i>	9
1.3	Syfte	10
1.4	Avgränsning	10
2	METOD	11
2.1	Kvalitativ forskningsstrategi	11
2.2	Datainsamlingsmetod	12
2.2.1	<i>Intervju</i>	12
2.2.2	<i>Litteratur</i>	12
3	REFERENSRAM	13
3.1	Ideal kostnad	13
3.2	Kostnadskontrollstrategier	14
3.2.1	<i>Menyplanering</i>	15
3.2.2	<i>Tillredning</i>	15
3.2.3	<i>Inköp</i>	16
3.2.4	<i>Systematisk beställning</i>	17
3.2.5	<i>Systematiskt mottagande av varor</i>	17
3.2.6	<i>Inventarietkontroll</i>	18
3.3	Intern rapportering	18
3.3.1	<i>Intern rapportering vid Food Ab</i>	19
4	EMPIRI	20
4.1	Intervju med Food Ab:s restaurangchef	20
4.2	Intervju med restaurang Stars köksmästare	23
4.3	Intervju med Food Ab:s verkställande direktör	27
4.4	Observation av fakturering och rapportering	29
5	ANALYS	32
5.1	Tillämpning av kostnadskontrollstrategier	32
5.2	Attraktivitet	35
5.3	Rapporteringskedjan	37
5.3.1	<i>Brister i rapporteringskedjan</i>	39
6	SLUTSATSER	40

6.1	Sammanfattning av studie	40
6.2	Rekommendationer till företaget	40
6.2.1	<i>Rekommendationer för kostnadskontroll av råvaror</i>	41
6.2.2	<i>Rekommendationer för rapporteringskedjan</i>	42
	Källor	43
	Bilagor	45

Figurer

Figur 1. Schema över företagets interna hierarki	20
Figur 2. Schema över rapporteringskedjan av försäljning.....	38
Figur 3. Schema över rapporteringskedjan av kostnader och vinst.	38

Tabeller

Tabell 1. Ett exempel på hur olika kostnader och vinsten utgör procentuella andelar av omsättningen (Ojugo, 2009, figur 10-1 s. 182)	13
Tabell 2. Ett exempel på uträkning av ideal kostnad (Ojugo, 2009, figur 10-2 s. 183) .	14
Tabell 3. Sammanfattning av beaktade och inte beaktade kostnadskontrollstrategier inom Food Ab.....	32
Tabell 4. Kalkyl av ideal inköskostnad.....	34
Tabell 5. Kalkyl av logistiska kostnader vid inköp.....	36

FÖRORD

Jag vill tacka Food Ab för att de introducerade mig i restaurangbranschen, först som samarbetspartner i flera år, och senare som min arbetsgivare. Jag vill speciellt tacka styrelsen vid Food Ab för att de visade stort intresse för mina studier och bjöd ett uppdrag som jag kunde skriva mitt examensbete om. Dessutom tack till köksmästaren Ström, som fick mig intresserad av kostnadskontroll inom restaurangbranschen och som har lärt mig en hel del för att kunna förstå bättre hur företaget där jag arbetar fungerar.

1 INLEDNING

Food Ab är ett fiktivt namn för ett verkligt företag. Namnet på det undersökta företaget, dess anställda som intervjuades, dess restauranger och nämnda samarbetspartners har ändrats för att skydda företagets identitet.

Detta arbete är ett uppdrag av Food Ab för att undersöka företagets existerande kostnadskontrollsystem. Specifikt undersöks kostnadskontrollstrategier av råvaror och företagets rapporteringskedja. Råvarorna inom restaurangbranschen har en kort livslängd och användningsgraden av olika råvaror varierar. Råvarukostnaderna utgör också en stor del av restaurangers rörliga kostnader. Därför är kostnadskontroll av råvaror viktig för företag inom restaurangbranschen. Intern rapportering av kostnader och inkomstbidrag är en viktig del av ekonomistyrningen i ett företag, då företaget har flera kostnadsställen. I detta fall utgöt varje restaurang i lunchrestaurangkedjan ett individuellt kostnadsställe.

Empiri samlas in genom att intervjua nyckelpersoner vid företaget, som deltar i företagets kostnadskontroll. De existerande kostnadskontrollstrategierna jämförs med teori som är specifik för restaurangbranschen. Största delen av referensramarna är facklitteratur av Clement Ojugo. Ojugo är utbildad i bokföring och är specialiserad i bokföring och kostnadskontroll inom livsmedel- och restaurangbranschen.

1.1 Food Ab

Food Ab grundades 1991 med lunch- och cateringverksamhet som företagets huvudverksamheter. År 2012 består lunchrestaurangkedjan av nio lunchrestauranger i huvudstadsregionen, vilket gör Food Ab till en av de största privatägda lunchrestaurangskedjorna i Finland. Våren 2012 beräknades det att företaget har ca 45 heltidsanställda och 20 deltidsanställda. Lunchrestaurangerna har i medeltal tillsammans dagligen 2060 lunchgäster. Cateringverksamheten sköter årligen runt 1 000 tillställningar och betjänar 50 000 matgäster. (Presentation av företaget, företagets ägare 2012)

Cateringverksamheten drivs till största delen i företagets restaurang Sun, men också andra restauranger runt om i Helsingfors driver cateringverksamhet. Sommaren 2011 öppnade företaget ett eget bageri för att stöda egen verksamhet och sälja bakverk till kunder utanför företaget. I vissa fastigheter där företagets lunchrestauranger befinner sig, ansvarar Food Ab för receptionsverksamheten.

Lunchrestaurangerna bjuder på vardagar lunch i bufféform. Köksmästaren för varje restaurang fungerar som ansvarsperson för inköp och försäljning, och som förman för resten av restaurangens personal. Varje restaurang driver vid sidan om lunchförsäljning också kabinett försäljning, d.v.s. beställd mat- och drycksbjudning inom den fastighet restaurangen befinner sig. Verksamheternas inkomst och kostnader är sammanbundna. (Intervju med verkställande direktören 5.3.2012)

1.2 Problemområde

Lunchrestauranger har följande karaktärsdrag: Deras rörliga kostnader är huvudsakligen livsmedelvaror som har en kort användningsperiod och varierande användningsgrad. Alla lunchrestauranger följer vissa standarder som fastställts av styrelsen. Köksmästaren i varje lunchrestaurang är ansvarig för inköp och planering av menyer. Menyerna ändras varje vecka och varierar mellan restaurangerna. Styrelsen är medveten om att täckningsbidraget varierar stort mellan lunchrestaurangerna. Från ett kostnadskontrollperspektiv undersöker man hur stor andel av omsättningen kostnader åter upp. Restaurangens lönsamhet definieras på basis av hur stor andel av omsättningen blir kvar efter kostnaderna. Idéalt skulle alla restauranger inom en kedja ha lika stor lönsamhetsgrad, och att rörliga kostnadernas andel av omsättningen skulle procentuellt vara lika stor i alla restauranger.

1.2.1 Delproblemområde

Lunchrestaurangerna köper in livsmedelvaror och bearbetar dessa till en färdig vara med några dagars livslängd. Inom denna verksamhet har ”bäst före datum” en stor betydelse när det gäller kostnadskontrollstrategier. Förbrukningen av livsmedelprodukters användningsgrad har ett direkt sammanhang med yrkeskunskapen hos de som hanterar

varan. Produktens livslängd varierar beroende på hur väl den hanteras. Dessutom kan kundkrets och matvanor - såsom vegetarism och allergier – ställa krav på företagets utbud och sortiment. Detta leder till behov av mera planering och större tyngdpunkt på menyer som byts varje vecka.

1.3 Syfte

Jag har som uppdrag av Food Ab att undersöka företagets rapporteringskedja av kostnader och lönsamhet, så som rapporteringskedjan existerar. Dessutom skall jag komma fram med möjliga förbättringar för restaurangernas kostnadskontroll av råvaror. Detta görs med referens till tidigare teoretisk litteratur som kan anpassas till företagets verksamhet, och de strategier som användas av en exemplarisk restaurang inom kedjan.

1.4 Avgränsning

Arbetet avgränsas till kostnadskontrollstrategier angående råvaror. Undersökningen koncentrerar sig på den kostnadsstrategi som visat sig fungera bäst inom lunchrestaurangkedjan, d.v.s. i restaurangen med största lönsamhetsgraden. I arbetet undersöks inte de restauranger som har sämsta lönsamhetsgraderna. Detta val görs p.g.a. att de lunchrestaurangerna med sämsta lönsamhetsgraderna har under den undersökta räkenskapsperioden undergått en hel del utbyten av köksmästare. Det kan därför finnas flera olika faktorer som resulterat i den låga lönsamhetsgraden.

Från arbetet utesluts också lunchrestaurangen Sun, fastän den har största lönsamhetsgraden. Sun har betydligt mera cateringverksamhet än de andra lunchrestaurangerna. Samma kök och personal tillreder både cateringrätter och lunchrätter, och dessa drar stor nytta av varandra. Dessutom köper Sun in och förebereder lunchmaten för restaurangen Haag. Detta sänker Haags rörliga kostnader drastiskt och ökar kostnaderna för Sun. Därför utesluts också lunchrestaurangen Haag från arbetet. Med dessa två restauranger uteslutna, förblev restaurangen Star lunchrestaurangen med högsta lönsamhetsgraden. Lönsamhetsgraderna beräknades och fastställdes av Food Ab:s externa bokförare, Bokföringsbyrå Ab, 14.5.2012 (se bilaga 1).

2 METOD

För denna undersökning används en kvalitativ forskningsstrategi, för att undersöka uppdragsgivarens kostnadskontroll och rapporteringskedja. Med hänvisningar till vald teoretiska referensramar undersöks möjliga utvecklingsmöjligheter. Empiri samlas in genom observation av företagets bokföring och intervju med de som deltar och bidrar till företagets kostnadskontroll.

2.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Forskningsstrategier fördelas huvudsakligen i kvalitativ och kvantitativ forskningsstrategier. Med kvantitativ forskning vill man mäta ett fenomen för att objektivt kunna beskriva det. Kvalitativ forskning baserar sig på tolkning av empiri som bildats enligt personliga erfarenheter och upplevelser. Enligt Bell & Bryman (2007, kapitel 22 och 24) anpassar man val av forskningsstrategi för det fenomen man vill undersöka, enligt den teori man valt att använda på basis av hur problemet har formulerats. Med rätt strategi kan man skapa hög reliabilitet¹ och validitet² för sin undersökning. Det man mäter eller tolkar skall ha ett orsak-verkan-samband med undersökningens syfte, för att skapa validitet. Inom kvantitativ forskning skapar man, eller förlorar man, validitet redan vid planeringsfasen. Vid kvalitativ forskning kan validitetens grad ändras ännu senare vid hantering av insamlad empiri och dess tolkning.

För detta arbete väljs en kvalitativ forskningsstrategi. Den är flexibel och kommer fram med både irrelevant data, nya tankesätt och möjligheter till fördjupning inom det som uppstår under datainsamlingen. Kritik mot kvalitativ forskning är att insamlad empiri är svår att jämföras och har alltid en riskmarginal av feltolkning genom hela forskningsarbetet (Bell & Bryman 2007, kapitel 16). Dock i detta fall anses det, att man har stor nytta av den kreativa frihet kvalitativ forskning erbjuder. Speciellt då man vill komma fram med möjliga förbättringar och alternativa förslag.

¹ Reliabilitet – Tillförlitlighet att mätningens resultat skall motsvara resultatet av upprepad mätning. (Bell & Bryman 2007, kapitel 6)

² Validitet – Att mäta det vad man verkligen vill mäta. (Bell & Bryman 2007, kapitel 6)

2.2 Datainsamlingsmetod

Detta arbete är en case studie med fallstudiekaraktär. Den empiri som behövs fås av företagets kostnadskontrollkedja från själva uppdragsgivaren, genom observation och intervjuer. Som arbetstagare inom företaget är skribenten insatt i verksamheten och har lämplig kunskap om företaget och dess verksamhet. Jag har krävt baskunskap för att kunna utföra undersökning genom observation. Man kan utgå ifrån att de personer som deltar i kostnadskontrollkedjan har relevant utbildning och kunskap inom det område de verkar.

2.2.1 Intervju

Primärdatan samlas in genom intervjuer med nyckelfigurer på olika nivåer inom existerande kostnadskontrollkedjan. De intervjuade består av köksmästaren för den restaurang uppdragsgivaren ansåg vara exemplarisk inom kedjan, och som har högsta lönsamhetsgraden efter uteslutning av restauranger. Den andra intervjuade är kontrollansvarige för lunchrestaurangerna, i detta fall restaurangchefen. Slutligen intervjuas företagets verkställande direktör. Intervjuernas syfte är att få fram nyckelpersonernas bidrag till kostnadskontrollen, problem med kostnadskontrollen, idéer till framtida förbättringar och åsikter om publicerade strategiteorier. Strukturen av intervjuerna varierar mellan semi-strukturerad och ostrukturerad. Ingen fråga har specifika svarsalternativ och lämnar rum för fria kommentarer och tillägg av den intervjuade.

2.2.2 Litteratur

Som sekundärdata används facklitteratur som handlar specifikt om kostnadskontroll inom livsmedelbranschen. Specificerad teori tar i beaktande branschens, inköpsvarornas och produktens karaktär. Litteratur om kostnadskontroll i sin allmänhet är enligt skribentens åsikt för omfattande för att kunna erbjuda hjälp med möjliga problemområden. Syftet med sekundärdatan som valts är att skapa teoretiska referensramar. Teorin kan ge grund för kritik och utvecklingsidéer till den empiri företaget redan har. För att få referenstal och konkreta siffror används Food Ab:s bokföring från föregående räkenskapsperiod.

3 REFERENSRAM

Som referensramar för analys av kostnadskontrollen används de kostnadskontrollstrategier som används av bland andra Vivonet Inc. i deras POS system³. POS systemet skapades av Vivonet Inc. för att förbättra kostnadskontrollen i företag inom restaurangbranschen. Facklitteratur av Clement Ojugo stöder och förklarar djupare teorin bakom strategierna. Slutligen presenteras en introduktion till intern rapportering och företagets bokförare ger specificering för företagets interna rapportering.

3.1 Ideal kostnad

Vinst för ett företag beräknas genom att subtrahera kostnaderna (personalkostnader, inköpskostnader, reparationskostnader osv.) från omsättningen (se tabell 1.). Denna vinst utgör en viss procent av omsättningen och kan fastställas på förhand av ledningen i företaget. Enligt Ojugo (2009, kapitel 10) bör restaurangchefen, interna kontrollen, inköpsansvarige och ägaren vara med om att fastställa önskad vinstprocent och skapa riktlinjer för att åstadkomma den.

Tabell 1. Ett exempel på hur olika kostnader och vinsten utgör procentuella andelar av omsättningen (Ojugo, 2009, figur 10-1 s. 182).

	Actual dollars	Percent of Sales
SALES		
Food Sales	\$325,110	63 %
Beverage Sales	\$191,060	37 %
Total Sales	\$516,170	100 %
EXPENSES		
Cost of Food Sales	\$94,580	29 %
Cost of Beverage Sales	\$43,944	23 %
Total F&B Cost of Sales	\$138,524	27 %
LABOR		
Payroll Wages	\$190,800	37 %
Other Payroll Expenses	\$51,400	10 %
Total Payroll Cost	\$242,200	47 %
OTHER EXPENSES		
(includes insurance, utilities, general expenses)	\$60,600	12 %
TOTAL REVENUE	\$516,170	100 %
TOTAL EXPENSES	\$441,324	85 %
NET PROFIT	\$74,846	15 %

³ Point of sale system. Ett dataprogram eller fysisk kassaapparat där betalningen sker i butiker och restauranger.

Ojugo listar upp tre olika sätt att se på kostnader: *Ideal kostnad* är det ideala vad företaget vill ge ut, t.ex. budgeterat eller som ett mål. *Potential kostnad*, eller teoretisk kostnad som det också kallas är vad kostnaden borde vara, om man har följt alla kostnadskontrollriktlinjerna. *Verklig kostnad* är vad man i verkligheten har betalat. Mera försäljning ökar inte procentuellt på vinsten utan kostnadernas procentuella andel måste minskas. Genom att beräkna med ideala kostnader (som man kunnat hålla realistiska genom att beakta tidigare bokföring) kan man få fram nya nyckeltal. I nedanstående exempel (se tabell 2.) har en restaurangchef beräknat vad hans ideala kostnad skulle vara för inköp, om han höjer sin ideala vinst till 15,5%. Ändå spekulerar Ojugo, att fastän man önskar sig en förändring på 1 %, kan det vara orealistiskt beroende på företaget och deras kostnadskontroll.

Tabell 2. Ett exempel på uträkning av ideal kostnad (Ojugo, 2009, figur 10-2 s. 183).

100 %	(total sales dollars)
-47 %	Less payroll percentages
<u>-12 %</u>	Less other expense percentages
41 %	Equals percentage of revenues remaining
<u>-15,50 %</u>	Less desired profits
=25,5%	Equals the targeted ideal food and beverage cost percentages

3.2 Kostnadskontrollstrategier

Grundformen av POS systemet, som Vivonet Inc. bjuder åt sina kunder inom restaurangbranschen, baserar sig huvudsakligen på sju strategiska punkter. Punkten *portions-träning*, vilket innebär portion storlek, är dock svår att tillämpa då matservering sker i bufféform. Dessa strategier uppkommer också i annan facklitteratur, t.ex. ”Practical Food and Beverage Control” av Clement Ojugo (2009, 2 uppl., Cengage Learning, Inc. 502 s.). Ojugo har examen i bokföring och sedan dess specialiserat sig i bokföring och kostnadskontroll inom livsmedel- och restaurangbranschen. De sju strategiska punkterna är följande:

- *Menyplanering* – Hur man planerar sin meny med tanke på kostnader.
- *Portion träning* – Hur stor skall en portion vara och kostnad per portion.
- *Tillredning* – Hur mycket rått och färdig vara man bearbetar
- *Inköp* – Vad skall man köpa och hur mycket.
- *Systematisk beställning* – Hur ofta man beställer, hur man skall beakta de varor man har.
- *Systematiskt mottagande av varor* – Hur man kollar varor som anlänt.
- *Inventarietroll* – Hur ofta skall man inventera.

3.2.1 Menyplanering

Enligt Ojugo (2009, s. 31) är menyplanering starkt framtidorienterad i och med vad man vill att restaurangen skall representera baserat på tidigare fastställda koncept. Samtidigt analyseras tidigare kostnader och försäljning för att identifiera kundernas behov. I en lunchrestaurang har man en meny som man har en vecka framåt, men varje dag har sitt eget utbud. Detta kategoriserar Ojugo (2009, s. 37) som en daglig meny. En s.k. daglig meny ger chefen för restaurangen möjlighet att använda sig av specialpris på inköpsvaror. Man lär sig snabbt vad som går åt väl och vilken sorts mat man kan lämna bort i framtida menyer. Kritik mot dagliga menyer är att om man underskattar efterfrågan och man inte har tillräckligt av varan blir kunderna missnöjda. Det finns också risk för missnöje, om en rätt inte blir gjord med samma ingredienser nästa gång. Dessutom blir det svårt att jämföra inköpskostnader och vinster dag för dag. Lunchrestauranger har också drag från cykliska menyer, då man kan använda gårdagens kvarblivna ingredienser, t.ex. i salladsbarer.

3.2.2 Tillredning

Färdigt uppskuren sallad och färdigt marinerat kött kostar mera, än att köpa hela salladsblad, kött och marinadsås skilt för sig. I priset ingår bl.a. producentens arbete för att tillreda produkten, kostnad för de matrester som uppkom osv. *Make-or-buy valet* (valet att tillreda eller köpa) reserveras vanligen för dyrare varor och varor man köper i stora mängder. Ojugo (2009, s. 103) räknar upp följande möjliga kostnader man måste beakta, när man beräknar värdet på en produkt som tillreds själv:

- *Inköp, inspektion och lagerhålla råvaror*
- *Kostnad för arbete och personal*
- *Arbetstagarens stöd och träning, övervakande och producerad kvalitet.*
- *Arbetspunktens storlek, städning och arbetarnas hygien.*
- *Förlorad tid p.g.a. arbetsrelaterade skador.*

3.2.3 Inköp

Den som ansvarar för inköp bär ansvar för att inköpen har maximalt värde och produkter är värda deras inköpspris. Ojugo (2009, kapitel 3) anser att inköparen bär ansvar om att inköp skall basera sig på meny och försäljningsvolymen. Köper man in för lite av ett livsmedel kan det bli brist på något att servera, vilket leder till kundmissnöje och förlorad inkomst. Om man köper in för mycket leder det lätt till förlust p.g.a. att varan blir oanvändbar. För stora inköp kan också leda till problem med kassaflöde. Att vara medveten om prisförändringar hör också till inköparens ansvarsområde. Pris på produkter med kort livslängd, t.ex. kött och mjölkprodukter, varierar lätt inom en vecka och inköparen bör vara medveten om dessa förändringar. Dock påminner Ojugo (2009, s. 67) att man skall uppehålla den kvalitetsstandard, både av råvaror och färdiga produkten. Kunden förväntar sig en viss kvalitetsstandard, på basis av vad de betalar och restaurangens image.

Inköparen måste ha en klar bild för sig, hur mycket och hur snabbt restaurangen förbrukar inköpta varor, hur fort försäljaren kan leverera om det behövs mera, och hur mycket man borde ha för säkerhetsskull för oväntat behov (Ojugo, 2009, kapitel 4). Varje vara i förråd är bundna pengar. Inköpskostnaderna inkluderar ofta kostnad för beställningen och leverans av varorna. Vid större inköpsmängder blir dessa kostnader små i hänsyn till värdet av det man beställer. Man kan hålla kontroll på dessa bikostnader genom att köpa in större mängder mera sällan.

3.2.4 Systematisk beställning

“Om du sitter vid ett skrivbord för att göra din beställning så är det troligtvis fel,” kommenterar Vivonet Inc. i företagets introduktion av deras POS system (Controlling your Restaurant’s Costs: 7 Strategies You Can Use Today). Vivonet Inc. hävdar att bästa resultat fås, då man fysiskt går igenom alla förråd. Dessutom skall man beakta föregående veckor och hitta trender i t.ex. konsumtion av de varor man tidigare beställt. Genom att fysiskt gå igenom inventarier ser man också av vilken kvalitet existerande varor är. Ojugo (2009, kapitel 3) pointerar hur viktig dokumentation av alla inköpsbeställningar är. Man bör ha kopior av accepterade beställningar, för de är ett kontrakt mellan inköparen och försäljaren. Dessa kopior användas senare vid mottagande av varorna, vid kontroll av att varorna, mängden och priset stämmer med det man beställt. I dagens samhälle är också elektronisk beställning via internet på flera sätt kostnadseffektiv: Man kan göra beställningen när som helst var som helst. Dessutom sparar försäljaren pengar genom att ha mindre personal och kan då erbjuda lägre priser för deras produkter.

3.2.5 Systematiskt mottagande av varor

Oberoende om det är inköparen eller någon annan som mottar inköpta varor, borde en och samma person vara ansvarig för kontroll av mottagna varor. Innan denna person kan underskriva dokument på att de tagit emot leveransen, bör han eller hon kontrollera kvalitén, antal, och pris. Mottagaren kontrollerar att priset för de levererade varorna motsvarar det pris man beställt dem för. Om leveransen kommer utan en nota eller faktura, bör mottagaren göra en *memo invoice*. Om det uppkommer brister i pris eller kvaliteten skriver man upp det som en *credit memo* för att hålla koll på vad försäljaren är skyldig. Mottagaren fungerar som inköparens ögon och öron och rapporterar åt inköparen om brister i försäljarens service och produkter. (Ojugo, 2009, kapitel 6)

3.2.6 Inventariekontroll

Inom restaurangbranschen klassificerar Ojugo (2009, kapitel 11) varor i tre kategorier: Råmaterial, halvfärdiga varor och färdiga varor. Inom köket och restaurangen bör ätbara och drickbara gods inventeras separerat. Man kan inventera gods på basis av tyngd, volym eller enheter (t.ex. burkar eller lådor med burkar), dock kräver detta att man har en viss standard för vad en enhet är.

Ojugo ger oss följande riktlinjer för optimal inventariekontroll: Fysisk inventering görs i par där en räknar mängden, en annan skriver ner det. Om en av paret inte direkt har att göra med det som inventeras (t.ex. en servitör hjälper med kökets matvaror) förstärks integriteten av kontrollen, och processen får utomstående verifikation. Om det uppkommer t.ex. drickbara gods i lagret där huvudsakligen ätbara gods förvaras, räknas drickbara godsen av dem som inventerar lagret. På detta sätt höjer man sannolikheten att alla varor blir räknade. Också varor utanför lager måste kontrolleras och räknas. Optimala tidpunkten för inventariekontroll är när försäljningssidan och lagret är stängt och inte används. Slutligen bör paret underskriva det de beräknat. Fysisk inventering bör göras en gång per månad.

3.3 Intern rapportering

Intern rapportering involverar att samla in information för intern användning inom företag. Styrelsen i större företag litar på intern rapportering för att göra administrativa beslut. Inom ett företag kan en viss anställd bära ansvar om att skapa interna rapporter. Flera anställda kan också bidra till interna rapporteringen som en del av deras arbetsbild. Rapportering av finanser är ett viktigt delområde inom intern rapportering. Finansiella rapporter används för att övervaka företagets finansiella hälsa. Intern rapportering av finanser kan visa att ett kostnadsställe förbrukar en hel del pengar utan att generera mycket omsättning. Styrelsen kan då diskutera hur de kan göra kostnadsstället mer lönsamt eller överväga om de borde stänga kostnadsstället. (S.E. Smith, What Is Internal Reporting?, 16.10.2012)

3.3.1 Intern rapportering vid Food Ab

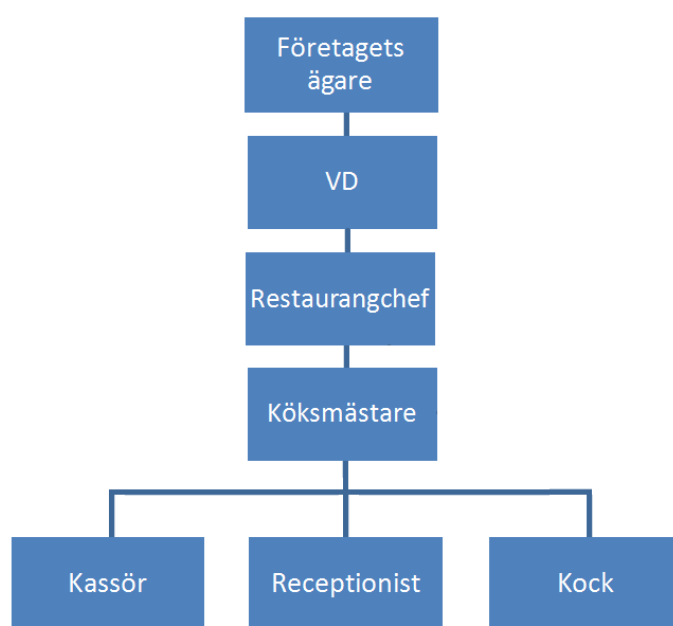
Den externa bokföraren vid Bokföringsbyrå Ab kräver en månatlig rapport på restaurangernas försäljning. I intervjun den 26.11.2012 beskriver bokföraren på följande sätt, vad en korrekt rapport av försäljning bör innehålla:

- *Daglig summa på försäljning av mat och drickor.*
- *Dagligt värde på försäljning (både lunch- och kabinett) som betalats med 1) kontanter, 2) bank- och kreditkort, 3) lunchsedlar och 4) försäljning som faktureras.*
- *Försäljning med 23 % moms. (hyresinkomster, inkomster på uthyrd matservice, arbetskraftsinkomster osv.) skall inte räknas med i den rapporterade försäljningen.*

”Rapporten av inköp skall skickas vidare till bokföringen i slutet av varje månad så att bokföraren kan kontrollera hur det som rapporteras stämmer med de pengar som företaget fått på sitt konto,” säger företagets bokförare. ”Ofta stämmer inte faktureringssumorna sinsemellan. Det blir problem då man har rapporterat mera försäljning än vad som verkligen har fakturerats. Man måste undersöka var felet ligger, vad som möjligen inte fakturerats, så att företaget får sina försäljningsinkomster.” Därför är det viktigt att rapportera värden dagligen, enligt bokföraren. Man kan snabbare hitta felet, då man vet vilket datum man skall undersöka. Enligt bokföraren höjer man också rapportens validitet då försäljning rapporteras den dag försäljningen skett. Bokföraren pointerar också att det är viktigt att man vid försäljningsfaktureringen hänvisar inkomster till rätt kostnadsställen. Vad som slås in i kassan som försäljning skall enligt bokföraren stämma med det som rapporteras. I motsats skall ingenting slås in i kassan, som inte finns medräknat i rapporten.

4 EMPIRI

I detta kapitel sammanfattas den empiri som samlats in genom intervjuer med nyckelpersoner inom kostnadskontrollskedjan. Dessutom sammanfattas en observerande undersökningen av faktureringen och rapporteringen inom lunchrestaurangkedjan. Denna observerande undersökning tog plats 7.8.– 31.8.2012 . Enligt Food Ab:s interna hierarki (se figur 1.) är varje restaurangs köksmästare förman till restaurangens andra anställda. Restaurangchefen övervakar köksmästarnas arbete och är rapporteringsskyldig till företagets verkställande direktör.



Figur 1. Schema över företagets interna hierarki.

4.1 Intervju med Food Ab:s restaurangchef

Herr Lund är restaurangchefen vid Food Ab och bär kontrollansvar för alla lunchrestaurangerna i kedjan. Han har utbildat sig till restaurangchef och köksmästare, men hans kunskap i ekonomi har han lärt sig med tiden. Arbetserfarenhet har han samlat inom restaurangbranschen i över 30 år, anställd bl.a. vid Sokos Hotel Vaakuna och Skatuddens Kasino. Som restaurangchefen är Lund ansvarig för inköpskontroll, övervakning av menynplaneringen, arbetsturer och han fungerar som operativ hjälp för restaurangerna.

Jämfört med á la Carte restauranger, behöver enligt Lund lunchrestauranger kreativare köksmästare och striktare inköpskontroll. I en lunchrestaurang har pris på ingredienser stor betydelse och lunchrestaurangerna har en död säsong under året, d.v.s. sommaren då människor åker på sommarlov. Eftersom Food Ab inte fastställer en budget för företags lunchrestaurangverksamhet, behöver inte restaurangchefen övervaka att lunchrestaurangerna håller sina inkomster och utgifter enligt budget. ”Jag tycker inte att vi har behov av en budget för restaurangerna. En budget ger riktning, men den skulle aldrig stämma här [vid Food Ab]. Kostnaderna varierar stort p.g.a. sjukdomar, maskinhyrning, -inköp och reparationer. Det enda man kan lita på är att priser för råvaror är konstanta.” Istället övervakar och korrigerar Lund mera restaurangernas strategier.

Lund förklarar att en lunchrestaurang kräver ett visst minimum kundantal per dag för att vara lönsam. Restaurangen producerar dagligen en viss mängd mat - och mera vid behov - istället för en portion per beställning. En lunchrestaurang kan dagligen lätt mata tio oväntade kunder, och varje restaurang borde sträva till att locka in tio nya kunder. ”Tio kan verka som ett litet, inte så ambitiöst antal. Men tio nya kunder betyder cirka 1600€ mera omsättning varje månad.” Lund vet genom erfarenhet att lunchrestaurangerna borde marknadsföras för att locka in en större mängd nya utomstående kunder. ”Vi har ingen marknadsföring [för lunchrestaurangerna] eftersom det måste göras väl från början och vara kontinuerligt. Tills idag har vi fått in kunder enbart med word-to-mouth.” Lunchrestaurangerna kan dock estimerar hur många kunder de skall mata per dag. ”Grannarna [företag i samma fastighet som restaurangen] är lojala, medan 30-40% av kunderna är från andra fastigheter. De kommer till Food Ab då menyn lockar in dem till vår restaurang.”

Enligt vad Lund har observerat, strävar restaurangerna till att få in nya kunder och höja försäljningen i restaurangerna. Han har inte upplevt lika stort entusiasm för att höja vinsten procentuellt, dvs. minska på kostnadernas andel av omsättningen. ”Det finns mycket rum för utveckling på den sidan,” säger Lund. ”Hälften skulle villa bearbeta detta, medan hälften inte orkar sätta in överloppstid och möda.” Lund medger att han har mera tid än köksmästarna att kolla upp specialanbud på råvaror. ”Bara vissa köksmästare försöker kolla upp och använda sig av varor på rea. Jag själv är av den åsikten, att man inte skall ta en vara – fastän den är på rea – från en leverantör, om man inte samtidigt köper in någon annan produkt.”

Varje vecka skickar lunchrestaurangerna till Lund menyn de tänker ha de följande veckorna. ”För det mesta kollar jag bara språket och om menyn är attraktiv. Men samtidigt får jag en bra bild på vad de tänker köpa in och kan be dem justera menyn. Jag får ofta påminna och rekommendera, att de förbrukar mera säsongråvaror.” Under första halvåret 2012 började restauranger standardisera sina menyer inom lunchrestaurangkedjan. Sommaren 2012 kom nya direktiv: Menyer skall planeras en vecka i förtid, dvs. menyn för vecka 38 skall presenteras till Lund onsdagen vecka 36. ”Det var tidsmässigt problematiskt att kontrollera menyerna för all lunchrestaurangerna på två dagar. Emellanåt fick jag nästa veckas meny först på fredagen, några timmar innan köksmästaren borde beställa sina varor. Nu [efter nya direktivet] har jag tid att kolla igenom menyerna och menyn kan förändras innan kunden får en kopia.” Oberoende av förändringar ger menyerna Lund orsaker att kommentera och be förändringar. ”Jag tänker ofta rent på hur attraktiv menyn är. Om den går att sälja till kunden. Kunden vill ofta veta vad rätten innehåller på basis av maträttens namn,” säger Lund. Han menar hur emellanåt man kunde hitta ”dagens varma grönsaker”, ”dagens soppa” och ”pasta bord” på menyn. Han medger dock att detta är ett bra sätt för att spara pengar. Med ett ospecifikt namn på maträtten kan köket använda sig av de råvaror restaurangen har blivit kvar med från tidigare dagar, eller vad köket har på lager i frysen.

Lund påpekar att överlopsmat har en betydlig effekt på vinsten. ”Det börjar redan från råvarorna. Du betalar för hela gurkan, fastän du raka vägen skär bort ändorna och slänger dem bort. Om man skulle slänga bort det som blir över efter att lunchrestaurangen stängs för dagen, skulle vi kasta bort märkvärdiga summor av pengar.” Lund berättar hur man kan enligt hans mening strategiskt planera tillverkningsmängderna av mat, för att bäst återanvända den mat som blir över efter dags servering. ”Idealt skulle man t.ex. på måndagen tillverka mera än det går av maträtten som är relativt billig vad gäller ingredienser. Sedan på tisdagen serveras gårdagens billigare mat vid sidan om dagen dyrare rätt. Då tar folk mindre av den dyrare rätten, och den tar inte slut. För den rätt som finns på menyn får aldrig ta slut! Man ger gårdagens mat lite mera liv med lite extra ingredienser och presenterar den som en extra överrasknings maträtt.”

Genom arbetserfarenhet har Lund lärt sig att *make-or-buy valet* är en viktig del av kostnadskontrollen. Lund har flera gånger gett direktiv åt köksmästarna vad de skall tillreda själv i restaurangen. I vissa fall har restaurangchefen gett ut förbud på att köpa vissa

färdiga produkter. ”Vissa [köksmästare och kockar] är lata. De köper färdigt malat kött när de har en maskin i köket som malar köttet åt dem.” Restaurangchefen håller fast vid att restaurangerna skall baka deras eget bröd. ”Självbakat bröd ger hela kedjan immateriellt värde, liksom vårt eget bageri med våra egna kakor. Dessutom kan vi använda brödet till annat, t.ex. krutonger av skärgårdslimpa.” Lund håller med om att desto mera köket tillreder själv, desto mer krävs det förtroende i personalen. ”När vi sätter kockarna att tillbereda mera själv ger vi dem möjlighet att vara kreativa. Kreativitet ger oss mera tävlingskraft på marknaden.”

När Lund frågas vad hans åsikter om restaurangernas inköpsvanor var, är första kommentaren: ”Vissa [restauranger] har för stora mängder mat i förråd och kylen. De borde en gång i månaden använda bort allt de har och skaffa nya varor. Våra restauranger köper in varor nästan dagligen, och borde därför kunna använda sina varor snabbt.” Den täta inköpsfrekvensen försvarar Lund på följande vis: ”Dagliga inköp är värda sina leveranskostnader. Vi sätter stor prioritet på att råvarorna inte blir dåliga och för att minska förluster p.g.a. oanvändbara råvaror.”

4.2 Intervju med restaurang Stars köksmästare

Herr Ström är köksmästare för lunchrestaurangen Star. Till utbildning är Ström kockstudent och har arbetat som kock i närmare 17 år. Innan han började arbeta i en lunchrestaurang 4 år tidigare, arbetade han som fine dining och á la Carte kock. Som köksmästare vid Food Ab är han ansvarig för allt från personaladministration till inköp och inventering i sin restaurang. Det enda direktivet köksmästaren har fått var ”att göra lite vinst”. Fastän han inte har en budget försöker köksmästaren hålla sig inom vissa ramar. Idealt enligt Ström är att 62-63 procent av omsättningen är inköpskostnader, med önskan att göra en 10-15% vinst varje månad.

Köksmästaren är ansvarig för att skapa nya menyer varje vecka. I restaurangen Star skall en meny innehålla fem fiskrätter, fem köträtter, fem vegetariska maträtter, fem soppor och tre efterrätter. När en gång menyn är färdig och publicerad är det meningen att den maten skall serveras. Medan vissa restauranger inte publicerar vad för soppa de bjuder på, har köksmästaren Ström alltid slått fast vad som bjuds i hans restaurang. ”Människor kommer till oss för soppan.” Inspiration för menyerna drar han dock inte

från vad som finns på rea hos deras leverantörer. ”Jag använder mig av specialpris kanske en gång i veckan. Vissa [leverantörer] ringer och berättar vad de skulle ha på rea, och då kan jag ofta göra en beställning. Jag har själv inte tid att kolla upp specialpris.”

”Jag bjuder det folk [i denna fastighet] vill ha. Kunden kommer alltid först, för det är kunden som betalar min lön.” Bland dessa kunder är Wine Corporation, ett företag som producerar, distribuerar, marknadsför och säljer alkoholhaltiga drycker. ”Wine Corporation har en hel del före detta restaurangchefer, hovmästare... Deras arbete inkluderar en hel del fine dining och de förväntar också en viss standard på mat av oss [lunchrestaurangen].” För att råvarukostnaderna inte överskrider lunchens försäljningspris och minskar produktens vinst, försöker köksmästaren Ström hålla en balans mellan dyrare och billigare maträtter varje vecka.

Restaurangen Star har en hel del stamkunder när det gäller kabinett beställningar. Offerter för bjudningar planeras helt enligt kundens behov, fastän kunden vill ha anka som huvudrätt för bara två personer. Ström kollar inte listan på vad han bjuder i restaurangen den veckan, och försöker inte sälja någonting på veckans meny till kunden, om inte kunden själv ber det. Variation är också viktig för att inte kunden skall bli uttråkad på restaurangens utbud. Köket är alltid beredd på att ta emot beställningar av produkter de inte har på kabinett menyn, och ser till att innehållet varierar. ”Jag har alltid tre till fyra olika bullar i frysen.”

Restaurangen Star har enligt sin köksmästare en ”levande kabinett försäljning”, vilket betyder att beställningar kommer in dagligen. Ofta kan en beställning för nästa dag komma in efter att köksmästaren redan gjort följande dags beställning. Likaså kan det komma en beställning samma dag som kunden behöver någonting att bjuda. Därför ser Ström till att alltid ha ett ständigt lager av restaurangens mest sålda produkter (bl.a. semlor, bullar och frukter). ”Annars är jag ganska snål. Jag håller skåpen halvtomma och köper bara in det jag behöver nästa dag.” Med små lager sker inventering av varor snabbt. ”Bokföraren har bestämt att vi skall inventera varor en gång i månaden. Själv skulle jag inte göra det så ofta. Nu blir alla anställda kvar efter att restaurangen stängts och räknar varorna. En räknar vad vi har i matsalen, en annan vad vi har i kylen och en tredje torrförrådet.”

Våren 2012 slog Star kundrekordet vid lunchrestaurangkedjan med att servera lunch till över 420 kunder på en dag. Restaurangens kundmängd har vuxit under det senaste två åren, och restaurangen har anpassat sig till detta kapacitetsmässigt. Dock har det hänt sig att vissa maträtter har tagit slut innan lunchrestaurangen stängts för dagen. Vissa dagar har det också kunnat vara tystare än förväntat. ”Det är ganska balanserat. Om maten tar slut lagar vi mera om vi har ingredienser. Annars kollar jag frysen och bjuder på det jag har där. Alltid skall det finnas någon ersättande rätt framme i [mat]salen.”

Enligt köksmästaren Ströms erfarenhet fungerar det inte att man bjuder på gårdagens mat vid sidan om dagens maträtter. ”Ingen tar gammal mat. Största delen av våra kunder kommer dagligen och vet vad som bjöds ut dagen innan. Med potatis, ris och salladsingredienser går det, men inte med kött [huvudrätten].” Då det blir över mat försöker köket frysa ner så mycket som möjligt, eller steka t.ex. potatisen. ”Vi slänger bort mycket lite sist och slutligen. Men protein slänger jag aldrig bort för det är för dyrt. Såklart efter att man har värmt upp någonting 2-3 gånger har jag inget annat alternativ än att slänga det bort, för det blir en ohygienisk produkt.”

Ström tycker att *make-or-buy valet* är en av de viktigaste kostnadskontrollstrategierna. ”Jag beställer inte marinerad höna och inte heller någon marinad. Jag *gör* marinaden.” Köksmästaren Ström strävar till att all mat skall göras i restaurangens kök, och att man inte skall köpa in halv- eller helt färdiga produkter. Han beställer in kanske en till två färdiga produkter i veckan. Enligt Ström är det klart mera kostnadseffektivt, och kunden blir snabbt medveten om att köket producerar det mesta själv.

Tidigt år 2012 fick hela lunchrestaurangen direktiv att själv baka det bröd som serveras i lunchrestaurangerna. Det var köksmästaren Ström som började med bakandet av restaurangens eget bröd. Han hade anmärkt till ledningen att detta borde göras, ända sedan han började i lunchrestaurangen. ”Det [brödet] är en av de första sakerna man får när man går någonstans för att äta. Det är ett viktigt visitkort för restaurangen.” Ström medger dock, att till desto högre grad de tillreder mat själv från råingredienser, desto mera övervakning av köket och dess personal krävs det av köksmästaren. Då krävs det att köksmästaren litar på sin personal. ”Jag litar på dem, men jag övervakar och smakar på allting. Jag blandar mig i matlagningen ganska ofta.” Denna köksmästare kräver inte

hög utbildning eller erfarenhet av sina kockar. ”Ju högre utbildning man har i den här branschen, desto sämre huvud har du att jobba i ett riktigt kök.”

Utan budget och utan inköpsgränser i euron eller kvantitet har köksmästaren fått fria händer när det gäller inköp. Enligt Ström kan man inte ha en budget för lunchrestaurangen. Det skulle vara möjligt att ha en budget för lunchverksamheten, men det skulle kräva att inköpsbeställningar för lunch- och kabinett försäljning görs skilt och råvaror hålls separat. Han har inte heller bestämt personliga inköpsgränser per beställning. ”Jag skulle aldrig sätta upp dagliga inköpsgränser, för då får man bara magsår. Men generellt blir det så att till måndag beställer jag in mera och inköpen minskar längs veckan.”

Den ”levande kabinett försäljningen” är den största orsaken varför Ström gör inköpsbeställningar dagligen. Köksmästaren hävdar att han aldrig skulle göra inköpsbeställningar bara en till två gånger i veckan. ”Färsvaror går till spillo och kvalitén minskar snabbt. Vi har en viss kvalitetsnivå vi vill uppehålla.” Ström ringer dagligen till en viss leverantör för att beställa största delen av deras varor, bl.a. för att restaurangen får årlig bonus av leverantören. Han säger sig dock beställa nästan 100% av sitt kött från en annan leverantör, p.g.a. att det är bättre och oftast billigare. ”Det är lunchmat vi talar om. Klart skall det vara en viss kvalitet, men man måste kolla prislappen.”

Inköpsvolymen av varor bestämmer denna köksmästare mera baserat på erfarenhet än verkliga recept. ”Strikta recept blir tråkiga. Kunden blir le om köttbiffen smakar likadant varje gång.” Medan vissa lunchrestauranger har fasta portionsstorlekar (t.ex. färdiga salladsportioner) så skulle Ström aldrig villa bestämma storleken på portionen kunden betalar för. ”Om du är hungrig måste du få äta. Man sparar mera på portionering, men man förlorar kunder och då också vinster.”

När det gäller den fysiska processen av inköpsbeställningen, erkänner Ström att han gör den från sitt kontor. Han säger sig veta i stort sätt vad de har i kökets existerande förråd. Resten av kökspersonal hjälper honom genom att skriva upp det som håller på att ta slut i ett häfte. Detta häfte beaktar Ström när han gör en inköpsbeställning. Han litar på att också kökspersonalen håller ständigt koll på kvaliteten av existerande varor. Själva beställningen görs per telefon, fastän han inte får ett fysiskt dokument på beställningen. ”Vår största leverantörs elektroniska system är för svårt. De har så många konstiga för-

kortningar. Systemet skulle gå att använda om man har fasta produkter i restaurangen, för då skulle man kunna lära sig de koder man behöver.”

Oftast levereras produkterna in till köket innan kockarna själv är på plats. Därför blir mottagningskvittenser sällan underskrivna. ”Killarna [andra kockarna] sköter inkommande varorna på morgonen medan jag gör semlorna, det tråkiga jobbet. Jag litat på att de kollar varorna och mängderna. Om det kommer något fel eller en dålig vara så säger de det till mig och jag ringer och klagar. Men det sker sällan.”

Köksmästaren vågar sig gissa att restaurangen Star gör mera vinst än de flesta restaurangerna i kedjan, delvis p.g.a. deras kabinett försäljningen. De företag som delar fastighet med restaurangen har mera pengar att sätta på matbudningen till deras kunder och internt. Ett effektivt team i restaurangen gör också hans arbete enklare och ger honom mera tid. Om han hade mera tid per dag skulle han sätta tiden på att kolla priser hos olika leverantörer och finlipa offerter till kunder. Dessutom strävar han alltid till att locka in mera kunder.

4.3 Intervju med Food Ab:s verkställande direktör

Herr Högbacka har arbetat som verkställande direktör vid Food Ab sedan år 2009. Från utbildning är Högbacka restonom och restaurangkock, med arbetserfarenhet som bl.a. butikschef vid Lidl i två år. Vid Lidl var han ansvarig för att öppna nya butiker i Finland. År 2005 grundade han ett cateringföretag som senare köptes upp av Food Ab. Som VD är Högbacka ansvarig för företagets ekonomi som en helhet, rekrytering av arbetskraft, företagsrepresentation, men också allt från försäljning till att vara servitör vid en tillställning.

Budgetplanering och uppföljning hör inte till Högbackas arbete, eftersom Food Ab inte fastställer budgeter för någon av sina verksamheter. ”Detta är en sådan bransch där det är otroligt svårt att skapa en budget man kan hoppas hålla sig till. Speciellt för lunchrestaurangverksamheten,” anser Högbacka. ”Vi har funderat och försökt med det [budgetering], men kostnader och inkomster lever så mycket att det inte går att skapa en resonlig budget. Det finns miljontals faktorer som kan förändra sig.”

Högbacka säger att han håller sig lugn och positiv så länge som varje verksamhet och lunchrestaurangerna individuellt gör vinst. ”Vissa av våra restauranger har en vinstmarginal på ca 10 %, vilket är fantastiskt! I restaurangbranschen är 5% vinstmarginal vanligt. 7% är redan en mycket bra vinstmarginal. Men för att vara realistisk, så kan vi säga oss vara nöjda om alla [lunchrestauranger] når en vinstmarginal på 4-5%. Inom denna bransch är det normalt att inköpskostnader äter upp ca 60 % av omsättningen,” förklarar Högbacka. Företaget har dock restauranger som gjort förlust, men för vissa restauranger tror sig Högbacka att det inte beror på kostnadskontrollen. ”När det går dåligt för en lunchrestaurang går vi igenom deras kostnader. I vissa fall beror förlusten på låga kundmängder och få kabinettbeställningar. Vi kan anpassa oss till det, men vi kan inte sänka på lokalens hyreskostnad bara för att kundmängderna sjunkit.” Därför har Högbacka gett direktiv att all restauranger skall höja sina kundmängder, om bara med tio nya kunder.

Food Ab vill stå för två saker: God mat och yrkeskunnig service. Företaget vill hålla en viss standard på sin mat, allt från råvarorna till slutprodukten. Maten som serveras i lunchrestaurangen skall kunna vara tillräckligt bra att servera på en kundtillställning som cateringmat. ”Vi har kanske lite för dyra råvarukostnader med tanke på det pris vi har på maten,” medger Högbacka. Likaså medger han att företagets krav på standard och kvalitet äter upp en del av företagets vinst. Fastän restaurangernas inköpskostnader är höga estimerar verkställande direktören att Food Ab håller sig smått nedanom branschens prisnivå. ”Ekonomiskt är de såklart inte bra, men det gör oss bättre [än tävlarna] i kundens ögon. Vi klarar oss hellre med ett lite mindre vinstbidrag och håller kunden nöjd. Flera nöjda kunder verkar stort på den slutliga vinsten.”

Under intervjun kommenterar Högbacka vissa kostnadskontrollstrategier och preliminära kalkyler⁴. Angående minskandet av antal inköpsleveranser, och med det leverantörernas logistiska kostnader, hade Högbacka följande att säga: ”Denna punkt har fått en stor del tanke. Vi har försökt med att minska antal inköpsleveranser, kalkylerat, funderat, men alltid kommit till samma slutsats: Kvalitén sjunker och råvaror går till spillo. Förlusten har varit större än kostnaden för att vi köper in varor så ofta som det ses behövas.” Högbacka är starkt med om att desto mera som kan tillredas självt, desto bättre. Detta är dock inte från ett ekonomiskt perspektiv. ”I dagens läge sparar du sist och slutligen lite

⁴ Innan intervjun gjordes beräkningar med nyckeltal. För slutlig kalkyl, se tabell 5.

genom att tillreda själv produkter från råvaror, eftersom färdiga produkter är också relativt billiga. Vi strävar till självproduktion för det ger oss immateriellt värde. Kunden har märkt detta och tycker om att varorna är gjorda i lunchrestaurangen.”

Högbacka har från tidigare arbetserfarenhet fått insikt på hur större tävlande företag opererar. Han är medveten att tävlande företag skapar budgeter och håller sig strikt till dem. Men Högbacka pointerar att tävlarna har också en annan modell på deras lunchverksamhet, d.v.s. flera större lunchrestaurangkedjor har färdiga portioner. ”Portioner är bra och är lättare att planera pris- och kostnadsmässigt. Jag själv tror mera på populariteten av att ha lunchbuffé över färdiga portioner.” Fastän portionerad lunch skulle spara råvarukostnader, påminner Högbacka om att han skulle måsta anställa minst två till arbetstagare i varje lunchrestaurang för att portionera och servera lunchen. Högbacka håller dock med om att restaurangerna skulle spara i råvarumängder om kockar skulle följa recept. Men Högbackas eget motargument var, att matlagning enligt recept inte är viktigt för den kvalitetshusmanskost företaget huvudsakligen bjuder på. Dessutom höjer kockarnas frihet att vara kreativa företags marknadsvärde. ”Men vi övervakar nog hur mycket av huvudråvaran – oftast kött – som köps in och tillbereds per estimerad portion en kund tar från buffén.”

Som rekryteringsansvarig de tre senaste åren har Högbacka personligen träffat och anställt företags köksmästare och kockar. Han medger att han aldrig har bett att få se ett betyg på utbildning vid något arbetsintervjutillfälle. ”Jag bryr mig inte om vad de utbildat sig till, utan tittar på arbetserfarenhet och deras personlighet.” Nyckeln till en effektiv restaurang är enligt Högbacka ett bra team. ”När de [anställda] trivs på jobbet, vill de att deras restaurang har framgång. Hos oss [Food Ab] stöder och hjälper kassörer, kockar och köksmästare varandra.”

4.4 Observation av fakturering och rapportering

Vid Food Ab slår man in i kassor den dagliga lunchförsäljningen som betalats med kontant, kort eller lunchsedlar. Dessutom slår man in i kassan möjlig kabinett försäljning som kunden vill betala med kontant eller kort. Resten av dagens försäljning, både lunch- och kabinett försäljning, slås in i kassan som faktureringsinkomster.

Faktureringen sköts via det webbaserade programmet NetBaron. Fakturor byggs upp av att slå in specifika varor/tjänster som sålts, likaså deras antal och pris. Cirka 80 % av varorna finns färdigt inprogrammerade i faktureringsprogrammet och har en produktkod. Produktkoderna är färdigt hänvisade till olika försäljningskonton (kontraktlunch, försäljning av matvaror, hyresinkomster, inkomst för uthyrda tjänster osv.). Genom att använda rätt produktkoder så hänvisas inkomsterna till rätt konton. Då kan de olika verksamheternas inkomster separeras och observeras, genom att generera rapporter med NetBaron programmet. I NetBaron kan man koppla olika varor/tjänster i en enda faktura till olika kostnadsställen (restauranger), men man kan inte dela kostnaden av en produkt/tjänst till flera kostnadsställen. Då borde man skriva in varan/tjänsten i delar, d.v.s. en tjänst/vara finns dubbelt på fakturan i delar. Man kan också göra en skild faktura. Båda sätten anser styrelsen att vara onödigt krångligt för kunden som får fakturan.

Lunchrestaurangerna måste dagligen fylla in två rapporter. Den första är en inkomstrapport som beskriver den dagliga inkomsten i kontanter, kortinköp, samlade lunchsedlar och inkomster restaurangen får via fakturering. Denna rapport tillsammans med kassarapporten skickas in i slutet av månaden till den externa bokföraren. Bokföraren matar in information i NetBaron och kollar relationen till verkliga inkomster (insatt på bankkonton, verkliga faktureringssummor osv.). Den andra rapporten, köksmästarens rapport, är enbart för företagets egen interna kontroll. Köksmästarens rapport uppdateras dagligen. Till rapporten hör dagens rörliga kostnader och summan av försäljningsinkomster som beräknas till inkomstrapporten. Den externa bokföraren skriver in inköpsfakturorna in i NetBaron, så att fakturorna kan godkännas av köksmästarna som bär ansvar för kostnadsstället. Då får också köksmästaren de dagliga rörliga kostnaderna från NetBaron. Köksmästaren ser med denna rapport i realtid den dagliga vinsten, dessutom relationen mellan kostnaderna och inkomsterna. Köksmästaren bör dagligen kunna rapportera hur många lunchgäster restaurangen har haft.

Enligt verkställande direktören Höglund bär köksmästaren ansvar för rapporten av kostnad-inkomst relationen. Däremot bär kassören eller möjlig receptionist ansvaret för beräkningen och rapporteringen av försäljningsinkomsterna. Restaurangchefen Lund rör sig fysiskt mellan restaurangerna och bär ansvar för att kolla köksmästarnas rapporter så ofta som möjligt. ”Därför är det viktigt att jag träffar Lund minst en gång i veckan. Han är närmare köken och han för vidare de direktiv jag ger,” säger Höglund. När det gäller

konkreta siffror och möjliga rapporter, tittar VD:n bara på hur det gått föregående månad via NetBaron. ”Det räcker för mig. Om det blir en stor förlust någon vecka, eller lite högre vinst, ringer köksmästarna till mig personligen och informerar mig om detta.”

Restaurangerna har kontrakt med deras stamkunder på hur kundföretagets luncher betalas. Kundföretagets arbetstagare kan t.ex. få rea då han betalar själv lunchen vid kassan, restaurangen kan fakturera kundföretaget på basis av antal kvitterade luncher eller antals insamlade lunchkuponger, eller att kunden faktureras för en del av de anställdas lunchkostnader. Genom att tala med alla kassörer i lunchrestaurangkedjan kom det fram att vissa hade fel information om vad som skall slås in i kassan och vad som skall vara med i rapporterna. De flesta kassörer och receptioner medger att de har rapporterat eller slått in i kassan hyresinkomster som restaurangens inkomster. Andra enskilda fall var följande:

- *Kassören beräknar värdet för lunchkvittenser och ger summan vidare till köksmästaren. Men detta värde fattas från inkomstrapporten och slås inte in i kassan.*
- *Kassören har aldrig beräknat mottagna lunchkuponger som inkomst fastän kunden faktureras för dem. Värdet blir aldrig rapporterat och slås inte in i kassan.*
- *Kassören har fel pris på vissa varor. Summan som rapporteras och slås in i kassan är mindre än vad som senare verkligen faktureras av kunden.*
- *Likt ovanstående exempel, men kassören räknar med högre pris på varan, än vad faktureras för varan.*
- *Köksmästaren medger att han inte själv fyller i köksmästarens rapport.*
- *Kassören beräknar lunchgästernas mängd bara två gånger i månaden.*
- *Kassören beräknar inte dagliga faktureringsinkomster, utan väntar på att få summan 1-2 gånger i månaden av den som sköter restaurangens försäljningsfakturerering.*

5 ANALYS

I detta kapitel presenteras tolkning och analys av den insamlade empirin i föregående kapitel. Empirin analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen.

5.1 Tillämpning av kostnadskontrollstrategier

Efter att ha intervjuat nyckelpersonerna i kostnadskontrollkedjan kan man anse att styrelsen, restaurangchefen och köksmästaren delar liknande tankesätt vad gäller kostnadskontrollen. I nedanstående tabell (se tabell 3.) har det sammanfattats vilka kostnadskontrollstrategier som beaktas, eller väljs att inte beaktas vid Food Ab. Dessa strategier presenterades tidigare i den teoretiska referensramen och tolkas punkt för punkt.

Tabell 3. Sammanfattning av beaktade och inte beaktade kostnadskontrollstrategier inom Food Ab.

Strategisk punkt	Beaktas	Väljer att inte beakta
Idealkostnad		
Budget		X
Kostnadsplanering		X
Menyplanering		
Bruk av specialpris		X
Motsvara efterfråga	X	
Cykliska menyer		X
Tillredning		
Make-or-buy valet	X	
Inköp		
Färre leveranser		X
Kvalitetsstandard	X	
Varor på lager	X	
Systematisk beställning		
Fysisk genomgång		X
Dokumentation		X
Elektronisk beställning		X
Systematiskt mottagande av varor		
Kontroll av varor	X	
Dokumentation		X
Innehavskontroller	X	
Inventariekontroll		
Fysisk inventariekontroll		X
Tidpunkt / frekvens	X	

Ideal kostnad – Styrelsen och restaurangchefen hävdar att budgetering inom Food Ab och inom restaurangbranschen som en helhet är svår. Företaget har därför valt att inte fastställa budgeter för deras lunchrestaurangverksamhet. Köksmästaren har kunskap om sina rörliga och fasta kostnader, dessutom möjlighet att beräkna den förväntade omsättning. Oberoende av detta görs inga kalkyler. Den exemplariska köksmästaren Ström hävdar att detta beror på tidsbrist.

Meny utveckling – Tidsmässigt visar det sig att restaurangchefen har större möjlighet att kolla upp specialpris än köksmästaren. Det nya direktivet att menyer måste fastställas minst en vecka i förtid gör det svårare att använda sig av specialpris, speciellt för huvudingredienser. Restaurangchefen Lund är av den åsikten att man inte skall göra enskilda inköp från leverantörer oberoende om de har en vara på rea. Köksmästaren Ström följer företagets princip att maten skall motsvara kundens efterfråga i mängd och kvalitet. Det uppstår konflikt mellan restaurangchefens ideal och köksmästarens praktik när det gäller cykliska menyer. Restaurangchefens ideal är att återanvända gårdagens mat, d.v.s. planera mängder så att man producerar och säljer mera ”billigare rätter”. Detta är enligt teori att utnyttja kostnadseffektivt en cyklisk menys egenskaper. Köksmästaren vill inte försöka bjuda ut gårdagens ”billigare” mat istället för dagens ”dyrare”. Dock återanvänds en hel del av maten: Sidorätter som potatis används nästa dag och varmrätter fryses ner. De nerfrysta rätterna användas då det går åt mera mat en förväntat.

Tillredning – Att tillreda själv ser företaget som ett sätt att höja sitt marknadsvärde. De strävar till att allt mera producera själv varor istället för att köpa in dem. Enligt verkställande direktören Högbäck är detta inte en strategi som sparar pengar i dagens läge. Köksmästarna och styrelsen litar på att köket kan själv tillreda färdiga produkter från råvaror.

Inköp – För att uppehålla en viss standard och minska inventarieförluster, håller sig de olika nyckelpersonerna starkt till att oberoende av kostnad måste köksmästarna få göra dagliga inköp. Lund har märkt ett problem med detta: Vissa kök har samlat åt sig onödigt stora lager som de borde kunna förbruka snabbt. Enligt köksmästaren Ström strävar man till i restaurangen Star att hålla förråden små. Köksmästaren beställer den mängd av varor han ser sig behöva, utan att ha någon inköpsgräns i euron eller kvantitet. Ström själv säger sig köpa in mindre och mindre längs veckan.

Köksmästaren för lunchrestaurangen Star tror sig hålla sig inom vissa procentuella gränser när det gäller inköpskostnader av råvaror. Både han och VD Högbacka anser att det är rimligt inom restaurangbranschen att 60 % av omsättningen äts upp av inköpskostnader. Med hänvisning till teorin om ideala kostnader så kan restauranger planera deras ideala inköpskostnadsvärden med en enkel kalkyl (se tabell 4.). För kalkylen används en estimerad omsättning. Den estimerade omsättningen kan baseras på hur många matgäster förväntas dagligen under en viss period (t.ex. en vecka, eftersom daglig planering hävdas vara svår). Ledningen fastställer hur stor andel av omsättningen råvaruinköp idealt får utgöra i en bransch där 60 % är rimlig. Från kalkylen får köksmästaren ett värde i euron på hur mycket inköpskostnaderna borde idealt vara inom vald tidsperiod. Köksmästaren kan också använda sig av Ojugos kalkyl (se tabell 2.) på att beräkna ett idealt inköpskostnadsvärde, baserad på en estimerad omsättning och genom att också beakta fasta kostnader.

Tabell 4. Kalkyl av ideal inköpskostnad.

Omsättning	1 000,00 €	100 %
Inköpskostnader	600,00 €	60 %
	(1000€ x 60%)	

Systematisk beställning – När det gäller beställningsprocedurer skiljer sig köksmästarens praktik stort från teori. Han säger sig veta vad han har och behöver. Han lutar på det som restaurangens anställda informerar honom om via ett häfte. Köksmästaren visar intresse för att göra mera beställningar elektronisk. Enligt köksmästaren är leverantörens system för komplicerad och restaurangens bytande behov gör det svårt att sätta sig in i det elektroniska systemet. Eftersom han gör inköpsbeställningar per telefon får köksmästaren inte ett dokument på det som beställts.

Systematiskt mottagande av varor – Lika som i ovanstående strategisk punkt blir dokumentation bortglömd. Teoretiskt har dokumentation stor betydelse när det gäller kvalitetskontroll och möjlig reklamation av mottagna varor. Köksmästaren Ström sätter inte stor tyngd på dokumentation, eftersom leverantören har hans förtro och han har inte haft

problem med att göra reklamationer. De andra kockarna sköter mottagandet av varor p.g.a. vana och arbetsfördelning. Eftersom de inte underskriver en bekräftelse av mottagning har restaurangen rättighet att göra reklamation. Kockarna som mottar varorna borde ändå ha en kopia av inköpsbeställningen för att kontrollera att mängderna och produkterna stämmer med det som beställts.

Inventarietkontroll – Den fysiska proceduren av inventarietkontroll följer inte de rekommendationer Ojugo ger (2009, kapitel 11). Inventering sker dock enligt rekommenderad frekvens (1 gång i månaden) och tidpunkt (efter att restaurangen stängts). Köksmästaren säger att frekvensen beror mera på bokförarens krav än vad han själv ser att behövs.

5.2 Attraktivitet

”Attraktivitet” är ett tema som kom starkt fram i undersökningen. Vissa kostnadskontrollstrategier används för att företaget skall vara mera ”attraktiv” till kunden. Andra strategier förkastas för att uppehålla attraktivitet. När köksmästaren planerar vad som skall bjudas i lunchrestaurangen, beaktar han vad kunden vill ha, vilken standardnivå stamkunden har på maten och hur bred urvalet måste vara (t.ex. borde restaurangen bjuda på en vegetarisk rätt varje dag?). Restaurangchefen korrigerar menyn för att göra den mera ”attraktiv”. Han kan be att köksmästaren väljer på förhand om potatisen är kokt eller stekt, eller bjuder köket kokta grönsaker vid sidan om huvudrätten. Restaurangchefen kan kräva att man specificerar om gris- eller nötkött används i huvudrätten, eller vilket bär man kommer att använda i efterrätten. Desto specifikare meny, desto svårare blir det för köksmästaren att köpa in varor som kommer på rea.

För att hålla dagens utbud attraktiv till kunden, vill inte köksmästaren Ström ta till bruk restaurangchefens plan att sälja gårdagens ”billigare” mat vid sidan om en mindre mängd av den ”dyrare”. Ström beskriver sin stamkundkrets att vara folk som är vana med en högre standard på den mat de serveras. Restaurangchefens plan kan kanske fungera i en annan restaurang, beroende på kundkretsen och dess matvanor (d.v.s. vill de äta samma mat två dagar i sträck). Ström vill inte heller bjuda ut restaurangens lunchmat till kunden utanför matsalen, oberoende av dess kvalitetsstandard. Om kunden vill ha räksallad för fyra köper köksmästaren Ström in räkor, oberoende om det finns räkor

på menyn den veckan. Detta strider mot kostnadskontrollstrategin att spara pengar genom att beställa färre råvaror i större mängder, än flera varor i små mängder.

Verkställande direktören Högbacca medger, att företaget medvetet håller deras bidrag låga, fastän de har stora krav på kvalitet av varor – bättre mat för mindre pris. Idén är att imponera kunden med vad de kan få för ett lägre pris än restaurangbranschens standardprinsnivå. På detta vis får de kunden att komma tillbaka till dem. Food Ab väljer alltså att tjäna in mindre bidrag i flertal, än färre större bidrag. Matens attraktivitet utgör också största delen av företagets marknadsvärde, eftersom kunder lockas in med rekommendationer. Matens attraktivitet fås till dels genom att tillreda allt mera själv i restaurangen.

Kvaliteten som gör Food Ab attraktiv kommer med ett pris. För att garantera kvaliteten av råvarorna, väljer styrelsen att låta köksmästarna köpa in så ofta som de behöver. Detta oberoende av att varje inköp innehåller logistiska kostnader. Från ett kostnadskontrollperspektiv, så borde företaget sträva att sänka sitt antal inköpsbeställningar. Då minskar de logistiska kostnaderna med varje inköpsbeställning. Nedanom finns en kalkyl på hur mycket företaget skulle kunna spara i leverantörens logistiska kostnader, om de gjorde en inköpsbeställning mindre i veckan från en leverantör som de använder dagligen (se tabell 5.). Logistiska kostnaden som kalkylen baserar sig på kan observeras från företagets inköpsfakturor.

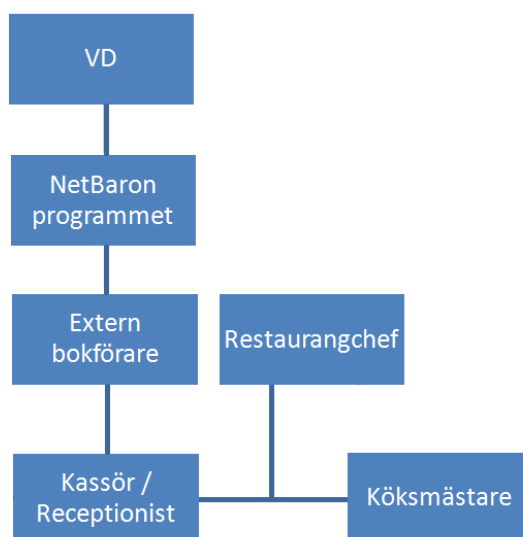
Tabell 5. Kalkyl av logistiska kostnader vid inköp.

Kalkyl av logistiska kostnader för inköp	
Leverantörens logistiska kostnad / inköpsleverans (moms 0%)	14,50 €
Sparad summa om -1 leverans / vecka / restaurang	
1 vecka	14,50 €
1 månad	58,00 €
48 veckor*	696,00 €
För hela lunchrestaurangkedjan (9 restauranger)	
1 vecka	130,50 €
1 månad	522,00 €
48 veckor*	6 264,00 €
*Används som beräkningsvärde, eftersom 2/3 av restaurangerna är stängda i Juli (4 veckor) fr.o.m. år 2012	

5.3 Rapporteringskedjan

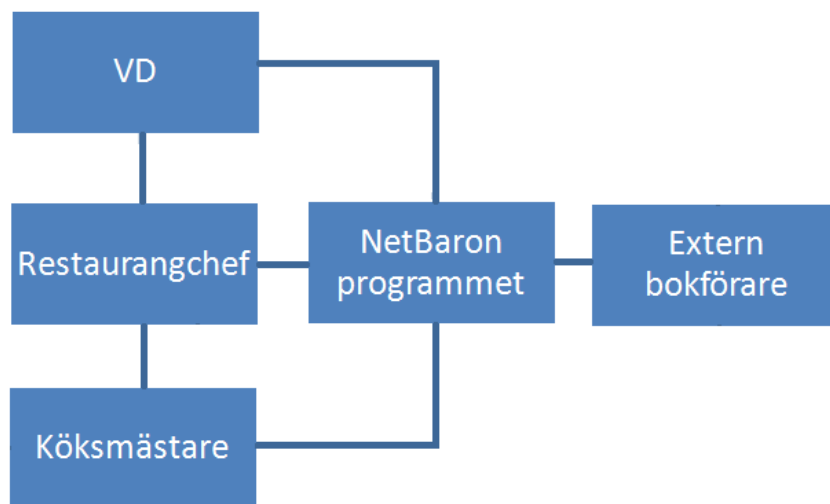
Baserat på intervju med verkställande direktören och observering av faktureringen och rapporteringen i lunchrestaurangkedjan, sammanställs följande nedanstående figurer för att representera informationsflödet och rapporteringsansvaret inom kedjan (se figur 2. och 3.). Lönsamheten av perioden beräknas med dessa rapporter efter att köksmästaren tillsammans med restaurangchefen strävat till att hålla kostnader i kontroll.

Kassören (i vissa fall i samarbete med receptionen) beräknar dagligen lunchrestaurangens försäljning. Denna omsättning rapporteras till köksmästaren för en skild rapport som restaurangchefen kontrollerar regelbundet. I form av en inkomstrapport skickas en gång i månaden information om försäljningsinkomster till den externa bokföraren. Denna inkomstrapport innehåller en kalkyl av kontantinkomsten, kortinköpsinkomsten, samlade lunchsedlar och faktureringsinkomster. Rapporten bör stämma med det som slagits in i kassan. Också kassarapporten skickas in till bokföraren i samband med inkomstrapporten. Inkomstrapporten jämförs med verkliga inkomster. Informationen skrivs in i NetBaron av bokföraren, där VD:n kan se lunchrestaurangernas månadliga omsättning (se figur 2.). I fall det finns stora skillnader mellan inkomstrapporten och verkliga inkomster, kontaktar bokföraren direkt antingen VD:n eller restaurangchefen. De kan då be restaurangens personal att undersöka var felet ligger.



Figur 2. Schema över rapporteringskedjan av försäljning.

Köksmästaren uppdaterar sin egen rapport dagligen. I köksmästarens rapport skrivs in dagens försäljning, d.v.s. summan av dagens total mat- och dryckförsäljningen från inkomstrapporten. Dessutom skrivs in dagens rörliga kostnader och antalet matgäster i lunchrestaurangen. Rapporten räknar ut och presenterar relationen mellan kostnaderna och omsättningen. Rapporten ger också köksmästaren statistik av kundmängderna. Summan av dagens kostnader får köksmästaren från NetBaron i form av inskrivna inköpsfakturer. Också restaurangchefen och VD:n kan se kostnaderna i realtid via NetBaron. Köksmästaren är skyldig att rapportera lunchrestaurangens vinster och möjliga förluster regelbundet till restaurangchefen, om restaurangchefen inte har möjlighet att kontrollera rapporten själv. Restaurangchefen rapportera denna information vidare till VD:n. Köksmästarna rapporterar i vissa fall restaurangens finansiella situation direkt till verkställande direktören. (Se figur 3.)



Figur 3. Schema över rapporteringskedjan av kostnader och vinst.

5.3.1 Brister i rapporteringskedjan

Redan på grundnivån av rapporteringskedjan - beräkningen av dagliga försäljningsinkomster - strider praktik mot de direktiv Food Ab:s bokförare fastställt. I vissa fall är omsättningen bristfällig: En del av dagliga inkomsten blir inte beräknad. En annan del blir beräknad men slås inte in i kassan som försäljning. Detta gör senare att det rapporterade värdet inte stämmer jämfört med den verkliga inkomsten. I andra fall beräknas värde på dagens omsättning med fel värden, eller den verkliga omsättningen rapporteras inte på ett dagligt basis. I ett fall visar det sig att en köksmästare avstod från sin rapporteringsskyldighet, vilket strider mot de ansvarsuppgifter köksmästaren har. Eftersom felen existerar så tidigt i rapporteringskedjan sjunker validiteten av resten av informationen som passeras längs kedjan. Köksmästarens rapport baserar sig dels på den beräknade och rapporterade försäljningsinkomsten, och därför blir också den rapporten bristfällig och inkorrekt. Med inkorrekt information kan inte kostnadskontrollen vara effektiv.

6 SLUTSATSER

I detta kapitel sammanfattas det som undersökts och analysen av empirin. Detta kapitel kommer dessutom att innehålla rekommendationer till det studerade företaget.

6.1 Sammanfattning av studie

Vid analys av empirin kommer det fram att de olika nyckelpersonerna delar till största del samma syner på kostnadskontrollstrategier. En skillnad är köksmästarens och VD:ns tankar angående tillredning av varor själv i restaurangerna. Köksmästaren ser det som kostnadseffektivt, medan styrelsen anser att det bara ger immateriellt värde till företaget. Denna praktik kommer att fortsätta eftersom självproduktion har blivit en del av företagets image. En annan skillnad av åsikt finns mellan restaurangchefen och köksmästaren angående planering och återanvändning av mat. Restaurangchefens ideal kan möjligen anpassas till andra restauranger, beroende på kundkretsen. Den undersökta restaurangens och styrelsens kostnadskontrollstrategier skiljer sig dels från teoretisk ideal.

I analysen kartläggs rapporteringskedjan längs vilken information av kostnader och lönsamhet flyter genom organisationen. Informationen i sig själv är i flera fall bristfällig fr.o.m. fastställandet av daglig inkomst. Felen är allt från beräkning av försäljningsinkomst med för låga/höga summor, fel summor rapporteras eller rapporteras inte alls. I vissa fall fattas regelbundenhet i rapporteringen.

6.2 Rekommendationer till företaget

I de två följande delarna finner företaget som undersökts rekommendationer hur de kan möjligen förbättra sin existerande kostnadskontroll av råvaror och rapporteringskedjan.

6.2.1 Rekommendationer för kostnadskontroll av råvaror

Fastän företaget inte vill fastställa en budget kan de med hjälp av kostnadsplaneringsstrategier kontrollera hur stor andel råvarornas inköpskostnad utgör av totala kostnaderna. Ifall den överskrider den procentuella andelen som styrelsen fastställer, bör köksmästaren tillsammans med restaurangchefen ifrågasätta om restaurangen köper in och tillreder mera mat än det finns efterfråga. De kan också ifrågasätta om inköpsvarorna är för dyra. Med hjälp av tidigare nämnd kalkyl (se tabell 4.), respektive Ojugos kalkyl (se tabell 2.) kan restauranger med för höga inköpskostnader beräkna ett idealt inköpskostnadsvärde för deras restaurang inom en viss tidsperiod.

Teoretiskt sätt har inköpsplaneringen och beställningsprocessen brister. Köksmästaren Ström hävdar att det beror på tidsbrist. Ett hjälpmedel för inköpsprocessen är att ha en lista dit personalen kan skriva upp vad som kommer att ta slut, eller tagit slut i köket. På detta sätt sparar köksmästaren tid på att själv fysiskt gå igenom lagret. Genom att involvera resten av kökspersonal får köksmästaren extra par ögon i restaurangen, vilket höjer på sannolikheten att ingenting glöms bort. Det krävs dock att köksmästaren litar på de anställda. Att ha ett bra team i restaurangen visar sig vara allt viktigare. Köksmästaren hävdar att han inte har tid att kolla upp specialpris, men restaurangchefen säger sig ha koll på dessa. Idealt skulle restaurangchefen dela med köksmästarna den information han insamlat. Då har att alla restauranger har lika stor möjlighet att använda sig av samma erbjudande.

När inköpsbeställningar görs ofta höjs risken av att varor förblir oanvända och lagret växer. Om företaget fortsätter att göra dagliga inköp borde lagerkontrollen stärkas. Restaurangchefen Lunds uppmaning att använda bort lagervaror regelbundet bör tas ikraft för att hålla koll på lagervolymen. Då används råvaror bort innan de föråldras, oberoende om det är en färsk-, torr- eller nerfrost vara. Vid dagliga inköp bör köket kunna använda bort dagligen det de köper in. Det ända ständiga lagret bör vara det köksmästaren ser sig att alltid behöva som reservlager. Ett mindre lager gör inventarietrollen lättare och köksmästaren kan med mindre arbete ändå gå säker om att inventarietrollen är korrekt.

Brist på dokumentation av inköpsbeställningar och mottagning av varor beror på att köksmästaren litar på leverantören. För att förebygga möjliga framtida dispyter med le-

verantören, bör köksmästaren alltid ha någon form av inköpsdokumentation och förbli att kvittera levererade varor innan varorna kontrollerats. Företaget bör ta reda på om leverantörerna kan skicka en bekräftelse på beställningar också då beställningen görs per telefon.

6.2.2 Rekommendationer för rapporteringskedjan

Den information som rapporteras är bristfällig och inkorrekt. Rekommendationen för att förbättra rapporteringssystemet är att skapa en manual som delas ut till alla kassörer och receptionister. Manualen skall göras i samarbete med bokföraren, som ger direktiv på vad som skall rapporteras. Manualen skall täcka både vad som skall och vad som inte skall beräknas, respektive slås in i kassan. Då man är osäker på vad som skall göras kan man kolla upp ett definitivt svar. Exempel på punkter i manual är följande:

- *Lunchkompensation* – Antal x värde företaget kompenserar. Summan slås in i kassan som faktureringsinkomst, rapporteras som inkomst.
- *Lunchsedlar* – Antal x värde. Summan slås in i kassan som lunchsedlar, rapporteras som inkomst. Rapporteras också i lunchsedelkalkylen.
- *Hysesinkomster* – Pris x tid. Faktureras. Summan slås inte i kassan och rapporteras inte.

Samma manual skall delas ut till alla kassörer och receptionister. *Onödiga* punkter för någon idag kan komma i bruk hos dem senare. Tillsammans med restaurangchefen kan de kolla igenom vilka punkter de har tidigare gjort fel och satsar på att korrigera dessa. Samma manual ges som en kopia åt den externa bokföraren så att bokföraren är medveten om vad som slås in i kassan och vilka summor i NetBaron som skall jämföras. Genom att på detta sätt standardisera rapporternas innehåll är det lättare för restaurangchefen, bokföraren och VD:n att kolla upp möjliga fel och skillnader. Då det uppstår skillnader mellan det som rapporteras och verkligheten, kan man vända sig till manualen och kolla punkt för punkt vilken del som har gått fel.

KÄLLOR

Skriftliga källor

Bell, Emma & Bryman, Alan, 2007, *Business Research Methods*, 2. uppl., Oxford University Press, 786 s.

Ojugo, Clement, 2009, *Practical Food & Beverage Cost Control*, 2. uppl., Cengage Learning, 488 s.

Webbkällor

Vivonet Co., *Restaurant Cost Control – 7 Strategies*. Tillgänglig:

http://www.myhalo.com/restaurant/Resource_Center/Restaurant_Tips/cost_control/

Hämtad: 27.12.2011

wiseGEEK, författare S. E. Smith, redigerad av O. Wallace,

What Is Internal Reporting?

Tillgänglig: <http://www.wisegeek.com/what-is-internal-reporting.htm>

Hämtad: 26.11.2011

Muntliga källor

Presentation av företaget, Food Ab:s ägare, 19.4.2012, Helsingfors

Intervju med restaurangchefen Lund, 25.6.2012, Helsingfors

Intervju med verkställande direktören Högbäcka, 5.3.2012 och 26.9.2012, Helsingfors

Intervju med köksmästaren Ström, 29.7.2012, Helsingfors

Intervju per telefon med Food Ab:s externa bokförare, Bokföringsbyrå Ab, 14.5.2012, 2.8.2012, 5.9.2012 och 26.11.2012

Undersökningen av faktureringen och rapporteringen i lunchrestaurangkedjan,

7.8.– 31.8.2012

Figurer

Figur 1. Stefanie Liljendal, baserad på observering av företagets interna hierarki, 2012

Figur 2. Stefanie Liljendal, baserad på observering av företagets rapporteringskedja, 2012

Figur 3. Stefanie Liljendal, baserad på observering av företagets rapporteringskedja, 2012

Tabeller

Tabell 1. Ojugo, Clement, 2009, *Practical Food & Beverage Cost Control*, 2009, figur 10-1 s. 182

Tabell 2. Ojugo, Clement, 2009, *Practical Food & Beverage Cost Control*, 2009, figur 10-2 s. 183

Tabell 3. Stefanie Liljendal, baserat på intervjuer, 2012

Tabell 4. Stefanie Liljendal 2012

Tabell 5. Stefanie Liljendal 2012

BILAGOR

Bilaga 1.

Fastställning av värden från bokföring, Food Ab:s externa bokförare vid Bokföringsbyrå Ab, 2012. Översättning av Stefanie Liljendal, 2012.

Food Ab	
Omsättning 1.5.2011-30.4.2012	5 115 564,17 €
Tot. Kostnader	5 003 268,26 €
Rörelsevinst	112 295,91 €
Food Ab, lunchrestaurangen Star	
Omsättning 1.5.2011-30.4.2012	738 050,90 €
Tot. Kostnader	629 225,81 €
Rörelsevinst	108 825,09 €
Vinstmarginal av omsättning	14,74 %
Omsättningens andel av företagets tot. omsättning	14,43 %
Inköpkostnaders andel av försäljning (13% moms)*	39,88 %
Inköpkostnaders (13% moms)* andel av tot. kostnader	39,80 %
*Moms på matprodukter och deras logistiska kostnader är 13%. Logistiska kostnader räknas med, eftersom de är direkta bikostnader av råvaruinköp	