



Е-КНИГА · РЪКОВОДСТВО ОТ НАРРУСЧЕФ

Пълното ръководство за финансите на ресторанта

Страхотната храна е убила повече ресторанти от лошата — защото страстта без числа остава без пари. Ето финансовата система, на езика на кухнята.

Thibault Van de Sompele Основател на HappyChef
създадено със и за собственици на ресторанти



Е-КНИГА

Съдържание

•	НАКРАТКО	4
	Накратко	
01	КАРТАТА	6
	Четете отчета си като рецепта: всеки ред е съотношение	
02	ЧИСЛОТО	10
	Prime cost: едното число, което предсказва оцеляването	
03	КИСЛОРОД	15
	Паричен поток: защо печеливши ресторанти все пак умират	
04	ПРЕСИЧАНЕТО	19
	Праг на рентабилност: кувертите, от които започвате да печелите	
05	ПОКАЗАТЕЛЯТ	23
	RevPASH: показателят, който вижда това, което заетостта крие	
06	НАТРУПВАНЕ	27
	Инвестирайте като собственик: всяко евро трябва да си изкарва прехраната	

- Е-КНИГА 31
- Колко финансово стегнат е
Вашият ресторант?

РЪКОВОДСТВО ОТ HAPPYCHEF

Пълното ръководство за финансите на ресторанта

Всяка зима тихо фалират ресторанти с пълни зали и печалба в счетоводните книги. Храната никога не е била проблемът. Собственикът е гледал едно число — банковото салдо — и за останалото се е доверявал на усещане. И двете лъжат. Въпросът, с който започва това ръководство: как е възможно един ресторант да печели на хартия и пак да не събере наема през февруари?

Отговорът отнема шест глави и нито една не изисква любов към таблиците. Ще се научите да четете отчета за приходите и разходите така, както четете релсата с бонове, ще откриете едното число, което предсказва оцеляването по-добре от оборота, ще видите защо паричният поток убива здрави бизнеси, ще изчислите точния куверт, при който вечерта Ви се обръща от загуба към печалба, ще измерите колко струва всеки стол-час и ще решите кои инвестиции заслужават парите Ви. Оказва се, че финансите са просто шест рецепти. Първата показва къде всъщност е отишло всяко евро от съботната вечер.

TV

Thibault Van de Sompele Основател на HappyChef
създадено със и за собственици на ресторанти

НАКРАТКО

Накратко

-
- 01** **Четете отчета си месечно** в проценти, а не в евро — приходът винаги е 100%, а всеки ред е рецептурно съотношение.
-
- 02** **Prime cost (храна + напитки + труд) е числото** дръжте го на или под 60% от прихода и останалата част от отчета обикновено се държи прилично.
-
- 03** **Печалбата е мнение, парите са факт** водете подвижна 13-седмична прогноза за паричния поток; повечето ресторантски смърти са парични смърти.
-
- 04** **Знайте прага си на рентабилност в куверти на сервиз** „34 куверта във вторник“ е цел, която целият екип може да види.
-
- 05** **Измервайте RevPASH** (приход на налично място на час), за да намерите парите, скрити в бавния оборот и празните крайни часове.

1

КАРТАТА

Четете отчета си като рецепта: Всеки ред е съотношение

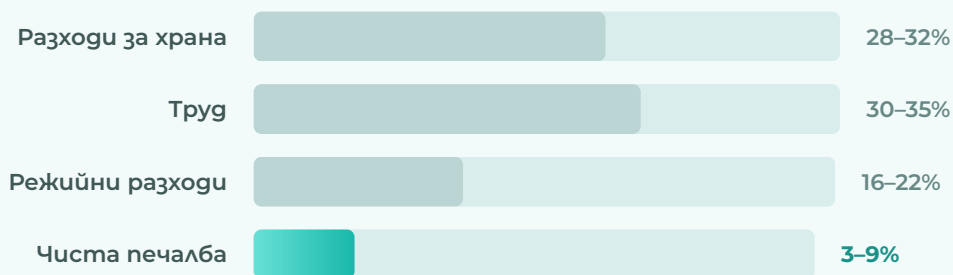
— КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Отчетът за приходите и разходите на ресторанта става четивен в момента, в който превърнете всеки ред в процент от прихода: разходи за храна 28–32%, труд 30–35%, наем и режийни пог 10%, всичко останало 8–12%, оставяйки 3–9% нетен марж. Четен месечно в проценти, проблемите се обявяват сами.

КАРТАТА

FIG. 01

Прочетете приходите и разходите си като проценти



100%

преобразувайте всеки ред за печалба и загуба в дял от приходите — това, което остава, е 3–9% нетно

Еврата лъжат ресторантьорите — месец с €38 000 звучи различно през юли и през януари, а разходите се плъзгат невидимо вътре в растящия приход. Процентите не лъжат. Дисциплината, която променя всичко, е смущаващо проста: всеки месец разделяйте всеки разходен ред на прихода и сравнявайте както с миналия месец, така и с показателите по-долу.

ОТЧЕТЪТ НА ФИН ДАЙНИНГ РЕСТОРАНТА КАТО СЪОТНОШЕНИЯ СПРЯМО ПРИХОДА

Рег	Здравословен диапазон	Къде се управлява
Приход	100%	Резервации и маркетинг
Разходи за храна и напитки	28–32%	Инженеринг на менюто
Труг (вкл. Вие)	30–35%	Графици и задържане
Помещение (наем, режимни)	6–10%	Преговори за наема, енергия
Оперативни разходи (останалото)	8–12%	Абонаменти, поддръжка, такси
Нетен марж	3–9%	Всичко по-горе, с натрупване

Два навика правят четенето честно. Първо, **плащайте си истинска заплата в рега за труг** — ресторант, който е печеливш само когато собственикът работи безплатно, не е печеливш. Второ, градете четенето върху истински **бюджет**: прогнозирайте всеки рег за годината напред, после сравнявайте реалното месечно. Бюджетът не е клетка; той е рецептурната карта на самия бизнес.

Петнадесетминутният месечен ритуал

Същото кафе, същата сутрин, всеки месец: разпечатайте отчета, напишете петте процента в полето, оградете всичко, което се е изместило с повече от пункт, и попитайте на глас защо. Този ритуал — а не счетоводна диплома — е как изглежда финансово грамотната собственост.

● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Вземете отчета от миналия месец и напишете процента до всеки рег (всеки ÷ прихода). Оградете този, който е най-далеч от таблицата по-горе. Този кръг е проектът Ви за следващия месец — и вероятно струва повече от рекордна събота.

В ДЪЛБОЧИНА

Бюджетът не е счетоводно упражнение, което правите веднъж годишно и прибирате в чекмеджето. Той е Вашият финансов компас: набор от очаквания, спрямо които всяка седмица съпоставяте реалността си. Ресторантите,

които работят с жив бюджет, виждат проблемите да идват, докато все още има време да коригират.

В това ръководство стъпка по стъпка изграждаме реалистичен годишен бюджет с ориентировъчни стойности, които са валидни за българското ресторантьорство. Не е нужен сложен софтуер — една електронна таблица и честни допускания са достатъчни за начало.

Започнете с честна прогноза за оборота

Вашият бюджет стои или пада с прогнозата Ви за оборота. Изграждайте я не отгоре надолу („искам да направя 1 200 000 лв. оборот“), а отдолу нагоре: брой куверти × средна сметка × брой работни дни. Съобразявайте се със сезонните модели — януари и февруари в България са структурно по-спокойни, есента и декември — по-натоварени.

- Използвайте собствената си история като основа; коригирайте за извънредни стойности
- Разделяйте по сервиз (обяд/вечеря) и по ден — понеделникът не е събота
- Бъдете предпазливи с допусканията за растеж: 5-10% е амбициозно, не 30%

Свържете прогнозата си с твърди управленски показатели като Вашия </blog/financien/revrash-restaurant-kpi.html> и Вашия </blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html>, за да знаете колко реално трябва да направите оборот, за да покриете разходите.

Големите блокове разходи: prime cost

Два блока определят печалбата Ви: разходите за храна и разходите за персонал — заедно Вашият „prime cost“. Емпиричното правило за здравословно българско заведение: гръжте prime cost под 65% от оборота си.

- **Разходи за храна (вкл. напитки):** насочвайте се към 28-35% от оборота. Следете това чрез </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html> и стегнати гоставки.
- **Разходи за персонал:** насочвайте се към 28-35%, силно зависещи от концепцията Ви (fine dining е по-трудоемко от бистро).

Един процент върху Вашия prime cost често е разликата между печалба и загуба. Затова бюджетирате тези блокове не като фиксирана сума, а като процент от оборота, така че те да се движат заедно с натоварените и спокойните месеци. За задълбочен поглед върху формулата, реалните бенчмаркове за fine dining и 7-те лоста за намаляване на prime cost, прочетете нашето пълно ръководство: **Prime Cost в ресторанта: майсторският KPI за печеливш fine dining.**

Не забравяйте фиксирани разходи и буфера

След prime cost идват фиксирани разходи: наем (насочвайте се към макс. 8-10% от оборота), енергия, застраховки, амортизации, маркетинг и поддръжка. Прибавете към тях реалистично перо „непредвидени“ — оборудване се поврежда,

чупи се стъкло, възниква неочакван ремонт. Перото за енергия е по-управляемо, отколкото повечето собственици предполагат: нашето ръководство за **спестяване на енергийни разходи в ресторанта** показва как да олекотите този бюджетен ред с до 20%.

Грешката, която повечето начинаещи правят: бюджетираат до евро на прага на рентабилност и не оставят буфер. Планирайте систематично нетен марж от 5-10% и изградете паричен буфер от два месеца фиксирани разходи. Ликвидността, а не печалбата, определя дали ще преживеете един неуспех.

ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

Откъде да започна, когато за първи път изготвям бюджет за ресторант?

Започнете с очаквания си оборот на месец. След това разделете разходите си на категории: доставки (25–35%), персонал (30–35%), наем (10–15%) и други фиксирани разходи. Общата сума може да е максимум 90% от оборота, за да бъдете печеливши.

Какъв процент от оборота си мога максимално да отделя за персонал?

Като емпирично правило важи 30–35% от оборота за разходи за персонал, включително социалните осигуровки. Ако това надхвърли 40%, рискувате да работите на загуба.

Как да заложа непредвидени разходи в бюджета на ресторанта си?

Заделете 3–5% от оборота си като буфер за непредвидени разходи: повредено оборудване, аварийни ремонти или внезапни повишения на цените от доставчиците.

2

ЧИСЛОТО

Prime cost: едното число, което предсказва оцеляването

— КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Prime cost е разходите за храна и напитки плюс общия труд, изразени като дял от прихода. На или под 60% ресторант с пълно обслужване обикновено може да процъфтява; на 65% оцелява; над 70% умира на бавен кагър, независимо колко зает изглежда. Следете го седмично, не месечно.

ЧИСЛОТО

FIG. 02

Себестойността предсказва оцеляването



≤60% поддържайте храна, напитки и труд комбинирани на или под 60% от приходите

Ако ще следите само едно число, нека е това. Prime cost комбинира двата разхода, които реално можете да управлявате от седмица на седмица — какво купувате и кого слагате в графика — и се движите достатъчно бързо, за да действате. Наемът е годишен преговор; prime cost е решение от вторник.

Защо седмично бие месечно

Месечен prime cost от 63% Ви казва, че нещо се е объркало, средно, преди седмици. Седмичното четене Ви казва коя седмица — свръхпоръчаният протеин, свръхпланираният тих период — докато причината е още в стаята.

Изчислението отнема десет минути, щом рутината съществува: покупките за тази седмица (от фактурите) плюс трудът за тази седмица (от графика), разделени на прихода за тази седмица.

КАК ДА ЧЕТЕТЕ СВОЯ PRIME COST

Prime cost	Присъда	Ходът
Под 55%	Изключително — проверете дали не инвестирате твърде малко в качество или хора	Помислете да вдигнете качеството, не само маржа
55–60%	Здрав фин дайнинг	Дръжте линията; настройвайте със сезоните
60–65%	Оцеляване, не натрупване	Един пункт от храната (инженеринг на менюто), един от труда (графици по прогнози)
Над 65%	Структурен проблем	Препроектирайте менюто и графика този месец, не това тримесечие

Двата лоста имат собствени ръководства: хранителната страна живее в **инженеринга на менюто** (остойносттаване, отпадъци, ценообразуване), трудовата — в **персонала** (графици, водени от прогнози). Доставчиците са тихият трети лост: искането на нови оферти за десетте Ви най-важни съставки два пъти годишно, разгледано в **преговори с доставчици**, редовно връща цял пункт.

● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Изчислете prime cost за миналата седмица от фактури, график и приход — едно число, десет минути. Сложете го на същата бяла дъска като заетостта си. Тези две числа заедно са 80% от управлението на ресторанта.

ТАЙНАТА НА ГЛАВНИЯ ГОТВАЧ

Съботата, която губи пари

Изчислете prime cost на сервиз веднъж и ще я намерите: претърпана събота, която печели по-малко от спокоен четвъртък. Тежки почерпки към дегустиционното меню, допълнителен рънър „защото е събота“, премиум протеини, подготвени за гости без резервация, които не са дошли — зает и печеливш са различни оси. Къщите, които знаят своя prime cost на сервиз, планират графика и подготовката по кривата на резервациите, и техният тих четвъртък тихо изкарва повече от шумната събота на съседа.

В ДЪЛБОЧИНА

66% от хорека предприемачите посочват растящите разходи за доставки като едно от най-големите си предизвикателства — и въпреки това

мнозинството никога не преговаря за цените на доставчиците си. Те приемат годишните повишения на цените без въпрос, докато маржовете им стават все по-тънки.

Един среден ресторант харчи 150 000 € годишно за храна и напитки. Спестяване от 10% = 15 000 € годишно директно към печалбата ви. Това е повече от това, което носят повечето маркетингови кампании за ресторанти.

В тази статия ще научите 8-те тактики за преговори, които работят в хорека, кога да ги прилагате и как структурно да намалите разходите си за доставки.

Защо 66% от хорека предприемачите плащат твърде много

Според данни на FSIN 66% от хорека предприемачите изпитват растящите разходи за доставки като голямо предизвикателство. Но иронията е, че повечето не правят нищо по въпроса. Защо не?

- **Липса на време:** преговорите отнемат време, което го няма в ежедневието оперативен хаос
- **Притеснение за отношенията:** "От години работя с този доставчик, не искам да навреда на отношенията"
- **Липса на познания за пазара:** не знаят каква е пазарната цена, така че не знаят кога плащат твърде много
- **Страх от "не":** страхуват се, че доставчикът ще прекрати сътрудничеството

Реалността: доставчиците очакват професионалните купувачи да преговарят. Доставчик, който никога не е предизвикван по отношение на цената, увеличава

маржа си година след година. Това не е сътрудничество — това е еднопосочен поток на стойност.

Разгледайте също нашето подробно ръководство за **контрол на разходите за храна** като допълнение към преговорите.

Златните моменти за преговори

Времето е всичко при преговорите с доставчици. Най-ефективните моменти:

- **Януари:** доставчиците имат нови годишни цели и искат да фиксират ангажименти за обем. Те са най-склонни на отстъпки в замяна на сигурност за годината.
- **Юли:** полугодишна оценка. Доставчиците, които изостават от целите си, искат да наваксат обемите за втората половина на годината.
- **Септември:** нов сезон на реколтата за вино и продукти — излизат нови ценови листи. Идеален момент да преговаряте за нови тарифи, преди да са фиксирани.

Избягвайте декември (всички са заети), ваканционните периоди и моментите, в които сте отчаяни. Златното правило на преговорите: преговаряйте от позиция на сила, никога от отчаяние.

Подготовка: печелившата позиция

Добре подготвеният преговарящ винаги печели. Преди да вдигнете телефона:

1. **Съберете всички текущи договори** и ценови прегледи по категория
2. **Познавайте обемите си:** "Харчим X €/месец за категория Y" — конкретните цифри придават достоверност
3. **Вземете 2-3 оферти** от алтернативи, преди да преговаряте — не е нужно да ги използвате, но имате лост
4. **Познавайте ситуацията на доставчика си:** растат ли? Под напрежение ли са? Това определя готовността им за отстъпки
5. **Определете долната си граница:** каква е минималната полза, от която се нуждаете? Знайте кога да се оттеглите

ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

Как да се подготвя за преговори с доставчик в хореката?

Познавайте собствените си цифри: какво поръчвате месечно, какво плащате сега, каква е пазарната цена другаде? Пускайте оферти от поне двама конкуренти. Никога не влизайте в преговори без алтернатива в ръка.

Какви отстъпки мога реалистично да очаквам от доставчиците?

Отстъпките за обем от 3–8% са обичайни при дългосрочни отношения. Отстъпки за ранно плащане от 1–2% при плащане в рамките на 10 дни. Винаги питайте изрично какви опции за отстъпки са налични.

Трябва ли винаги да избирам най-евтиния доставчик?

Не непременно. Цената е само един фактор; надеждността на доставките, постоянството на качеството и обслужването са поне толкова важни. Малко по-скъп доставчик, който винаги доставя навреме, струва повече от най-евтиния с лошо обслужване.

3

КИСЛОРОД

Паричен поток: защо печеливши ресторанти все пак умират

— КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Ресторантите се провалят от парични дупки, не само от загуби: тримесечията по ДДС, сроковете на доставчиците, декемврийските депозити, скриващи януарската суша. Защитата е подвижна 13-седмична прогноза за паричния поток, данъчна сметка, която никога не се пипа, и буфер от един месец фиксирани разходи — скучно и животоспасяващо.

КИСЛОРОД

FIG. 03

Защо печелившите ресторанти все още пресъхват


13
wk

текущата 13-седмична прогноза за паричните средства забелязва празнината, преди да се превърне в криза

Печалбата е мнение, произвеждано веднъж месечно; парите са фактът, който плаща заплатите в петък. Ресторантското гробище е пълно с къщи, които са били печеливши на хартия и мъртви в банката — убити от тримесечие по ДДС, паднали в същата седмица като годишната застраховка и един бавен февруари. Нито едно от тези събития не е било изненада; всички са били извън графика.

13-седмичният радар

Една таблица, тринадесет колони, обновявана всеки понеделник за десет минути: очаквани входящи пари (прогноза за прихода, водена от резервациите, събития, продажби на **подаръчни ваучери**), очаквани изходящи (заплати, наем, доставчици, тримесечието по ДДС, годишната застраховка), текущо салдо най-отдолу. Единствената задача на радара е да направи проблем от седмица 22 видим в седмица 9, докато поправките са още евтини — изместване на плащане към доставчик, преместване на събитие, предварителна продажба на винена вечеря. Пълният метод е в **управление на паричния поток на ресторанта**.

Парични ходове, специфични за ресторанта

- **Неприкосновената ганъчна сметка:** фиксиран процент от прихода на всяка седмица се прехвърля автоматично в отделна сметка за ДДС и осигуровки. Единственият най-ефективен навик в цялото това ръководство.
- **Депозитите и предплатените менюта** (глава 2 от **ръководството за резервации**) превръщат бъдещите резервации в настоящи пари — и нула невявания.
- **Подаръчните ваучери са безлихвен заем** от декември към Вашата яма през януари-февруари. Продавайте ги целенасочено.
- **Сроковете на доставчиците подлежат на договаряне** — преместването на двамата Ви най-големи доставчици от 14 на 30 дни добавя половин месец въздух за дишане завинаги.

● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Отворете спестовна сметка с име ДАНЪЦИ и настройте автоматичен седмичен превод на процента си за ДДС плюс осигуровки. Двадесет минути администрация тази вечер премахват най-честото близко до смъртта преживяване в този бранш.

В ДЪЛБОЧИНА

От всички предизвикателства, пред които са изправени собствениците на ресторанти, паричният поток е най-поценяваното. Не готвенето, не обслужването, дори не маркетингът — а простият факт, че парите постъпват ежедневно, докато разходите се плащат месечно или дори тримесечно. Това несъответствие в момента на плащане е пряката причина за много фалити на ресторанти.

Маржовете в ресторантьорството са тесни. Данните от сектора показват оперативни маржове от 3-9% за повечето ресторанти на българския пазар. Това означава, че за всеки лев оборот ви остават едва 3 до 9 стотинки след всички

разходи. В такава среда паричният поток не е финансов детайл — той е жизнената артерия на вашия бизнес.

Тази статия ви дава инструментите да управлявате паричния поток проактивно, да избягвате познатите капани и да се ориентирате в специфичната българска нормативна уредба за 2026 г.

Защо паричният поток в ресторантьорството е толкова предизвикателен

Ресторантьорството има редица структурни особености, които правят паричния поток допълнително сложен:

- **Дневни приходи спрямо месечни фиксирани разходи:** Оборотът постъпва всяка вечер, но наемът, заплатите и доставчиците се плащат месечно. Една слаба седмица по отношение на оборота ви засяга директно в портфейла.
- **Високи фиксирани разходи:** Персоналът (25-35% от оборота), наемът (8-15% от оборота) и енергията са почти нееластични. Плащате ги независимо от това колко куверта обслужвате.
- **Сезонност:** Летата може да са отлични; януари почти винаги е драматичен. Но фиксираните разходи не се променят.
- **Хранителните отпадъци като теч на паричен поток:** Всеки развален продукт не е просто проблем с разходите за храна — това са пари, които сте платили в брой и няма да си върнете.

Типичен модел на паричния поток — български ресторант

Използвайте декемврийския пик, за да финансирате предварително януарския спаг

Януарският спаг: най-тежкият месец за българските ресторанти

Декември обикновено е най-добрият месец от годината за ресторантите — служебни вечери, семейни празненства, новогодишни менюта. Оборотът може да бъде с 40-60% по-висок от средния месец. А след това идва януари.

Януарският спаг е реален и предвидим. След празничния период потребителите стискат портфейлите. Диетичните намерения правят ресторантите по-малко привлекателни. Лошото време обезкуражава излизанията навън. Повечето български ресторанти виждат оборота си през януари да спада с 30-40% спрямо декември.

Но истинската щета от януарския спаг идва едва през **февруари и март**. Това е моментът, в който фиксираните разходи за януари — които сте платили, докато оборотът е бил нисък — започват да се отразяват на банковата ви наличност. Много фалити на ресторанти се обявяват през зимата, но всъщност са следствие от недостатъчна подготовка през есента.

Как да финансирате предварително януарския спад:

- **Продавайте подаръчни ваучери през октомври/ноември:** Подаръчните ваучери са аванси за паричния поток. Получавате плащането през декември, но „разходите“ (храната) идват едва през пролетта. Всяка продажба на подаръчен ваучер е безлихвен заем от клиента към вас.
- **Предплатени събития и пакети:** Сключвайте новозодишни събития с 50% депозит през ноември. Парите вече са по сметката ви, преди да настъпи януари.
- **Изграждайте ликвиден резерв:** През никое от месеците септември-декември заделяйте 8-10% от оборота си специално като буфер за януари-февруари.

ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

Защо паричният поток е по-важен от печалбата за един ресторант?

Можете да реализирате печалба на хартия, но въпреки това да имате проблеми с плащанията, ако направите големи разходи точно преди натоварения период. Паричният поток определя дали можете ежедневно да плащате на доставчиците и персонала си.

Как да преживея спокойните месеци като ресторант по отношение на паричния поток?

Изграждайте резерви през натоварените периоди, договаряйте разсрочени срокове за плащане с доставчиците и създавайте допълнителни приходи чрез подаръчни ваучери или събития.

Как подаръчните ваучери помагат за подобряване на паричния ми поток?

Подаръчните ваучери носят пари в брой веднага, докато услугата се предоставя едва по-късно. Така финансирате спокойния януари с продажбите от декември.

4

ПРЕСИЧАНЕТО

Праг на рентабилност: кувертите, от които започвате да печелите

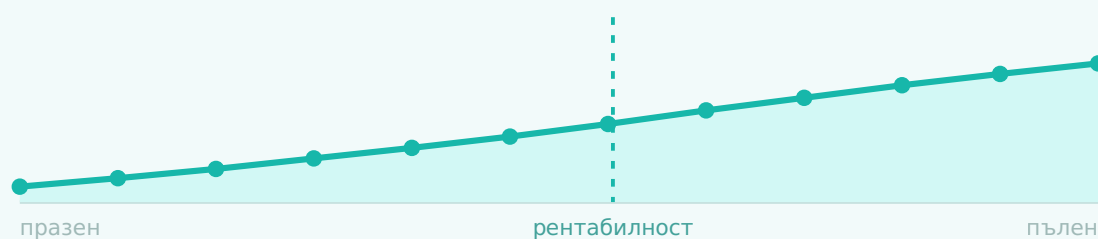
— КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Праг на рентабилност в куверти = фиксирани месечни разходи ÷ принос на куверт (средна сметка минус нейния променлив разход). Изразен на сервиз — „34 куверта във вторник“ — той превръща целия отчет в цел, която целият екип може да види, брой и бие в реално време.

ПРЕСИЧАНЕТО

FIG. 04

Кориците, от които започвате да печелите



34

първо ясна рентабилност — фиксирани разходи ÷ печалба на покритие — тогава всяко допълнително покритие е печалба

Някъде тази вечер има число на кувертите — може би 31, може би 47 — при което ресторантът Ви спира да плаща наема и започва да плаща на Вас. Повечето собственици никога не са го изчислявали, което означава, че всеки сервиз върви без табло с резултата. **Анализът на прага на рентабилност** отнема двадесет минути и променя как целият екип вижда вторника.

Рецептата

- **Фиксирани разходи на месец:** наем, заплати на щат, застраховки, абонаменти — всичко, което пристига независимо дали идва и един гост.
- **Принос на куверт:** средна сметка минус нейния променлив разход (съставките на тази сметка, приблизително процентът Ви на разходи за храна — плюс почасов труд, ако мащабирате персонала на сервиз).
- **Куверти на прага = фиксирани ÷ принос.** Разделете по сервизите и получавате таблото за всяка вечер.

Работен пример: €31 000 фиксирани месечно, €95 средна сметка, 30% променливи → €66,50 принос на куверт → **466 куверта на месец**, или приблизително 19 на сервиз при 24 сервиза. Изведнъж полупразната сряда с 16 куверта не е „малко тихо“ — тя е на три куверта от прага, а побутването на чакащия списък от глава 3 на ръководството за резервации струва точно €199,50.

Какво учи прагът за ценообразуването

Пуснете формулата отново с €4 по-висока средна сметка (един аперитив, глава 4 от **ръководството за менюто**): прагът пада с ~28 куверта на месец. Пуснете я с 2% по-ниски разходи за храна: подобно. Прагът на рентабилност е мястото, където работата на всяко друго ръководство става видима като по-малко нужни куверти, за да сте в безопасност — затова той принадлежи на стената в офиса, преизчисляван всеки сезон.

● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Изчислете прага си на рентабилност в куверти на сервиз с рецептата от тази глава — двадесет минути, три числа, които вече имате. После кажете на екипа утрешното число на брифинга и гледайте колко различно се играе една „тиха вечер“.

В ДЪЛБОЧИНА

Над 60% от ресторантите в България не оцеляват първите пет години. Най-честата причина не е качеството на храната, локацията или конкуренцията — а липсата на финансово разбиране.

И в сърцето на това разбиране стои една концепция, която всеки собственик на ресторант трябва да овладее: анализът на прага на рентабилност. Не като годишно упражнение за вашия счетоводител, а като **ежедневен оперативен инструмент**, който ви казва: „Реализирах ли вече днес достатъчно оборот, за да покрия всичките си разходи?“

В тази статия не само ще научите формулата, но и как да използвате прага на рентабилност като компас при всяко оперативното решение — от обмислянето на тераса до наемането на допълнителен готвач.

Защо повечето собственици на ресторанти не познават своя праг на рентабилност (и колко им струва това)

Попитайте произволни десет собственици на ресторанти колко точно оборот им е необходим, за да излязат на нула този месец. Повечето ще назоват неясно число или, по-лошо: ще кажат, че не знаят. Това не е срамно — това е системен проблем в обучението в сектора на гостоприемството.

Последиците обаче са конкретни и скъпи:

- **Прекалено ранно инвестиране:** Отваряте тераса, докато все още не покривате постоянните разходи на залата си
- **Грешно планиране на персонала:** Планирате петима души за сряда, която никога не достига достатъчно покрити, за да поеме този разход за заплати
- **Промоции, които ви струват пари:** Давате 20% отстъпка по време на промоция, без да осъзнавате, че така падате под прага на рентабилност
- **Закъснели сигнали:** Едва в счетоводството за миналия месец забелязвате, че сте на загуба, вместо да го виждате в реално време

Собственикът на ресторант, който познава своя праг на рентабилност, поглежда в 12 ч. на обяд касовия си отчет и си мисли: „На 1360 лв. сме, нужни са ни 2366 лв. за днес. Как ще наберем тези 1000 лв.?” Това е промяната в мисленето, която тази статия иска да предизвика.

Искате да прочетете повече за по-широкия контекст на **контрола на разходите за храна**? Това е съществено допълнение. А за аналитичната страна: вижте **анализите за ресторанти като инструмент за вземане на решения**.

Формулата на прага на рентабилност, обяснена: проста, но мощна

Самата формула е изненадващо проста:

За това са ви необходими два компонента:

Контрибуционен марж

Контрибуционният марж е това, което остава от всяко евро оборот, след като платите променливите разходи:

Ако вашият ресторант реализира 100 лв. оборот и харчи 38 лв. за храна, напитки и променлив труд, то вашият контрибуционен марж е 62 лв.

Коефициент на контрибуционен марж

Коефициентът изразява контрибуционния марж като процент от оборота:

В нашия пример: $62 \text{ лв.} \div 100 \text{ лв.} \times 100\% = 62\%$. За всеки лев оборот ви остават 0,62 лв. след променливите разходи, за да покривате постоянните разходи и да реализирате печалба.

ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

Как да изчисля прага на рентабилност на моя ресторант?

Разделете общите си постоянни разходи (наем, заплати, застраховки) на контрибуционния марж на покрит (средната сметка минус променливите разходи). Резултатът е броят покрити, които са ви необходими месечно, за да излезете на нула.

Как да понижа прага на рентабилност като собственик на ресторант?

Увеличете средната сметка на покрит чрез надграждаща продажба (upselling), намалете постоянните си разходи чрез преговори за наема или договорите, или оптимизирайте процента на разходите за храна. Всяко спестено евро понижава пряко вашия праг на рентабилност.

Какъв е здравословният процент на разходите за храна за ресторант?

Обикновено се стремите към 25–35% от оборота за разходи за храна. Фината кухня (fine dining) може да бъде по-висока заради по-скъпите продукти. Ако надхвърли 35%, оптимизацията е необходима.

5

ПОКАЗАТЕЛЯТ

RevPASH: показателят, който вижда това, което заетостта крие

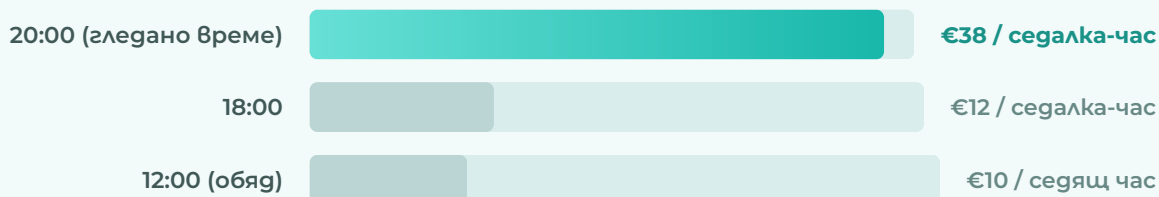
— КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

RevPASH — приход на налично място на час — дели прихода на места × работни часове и оценява всеки час на място, който притежавате. Той разкрива това, което заетостта крие: бавен оборот, слаби крайни часове, подценени пикове. Фин гайнинг залите обикновено правят €15–40; тенденцията е по-важна от нивото.

ПОКАЗАТЕЛЯТ

FIG. 05

Всеки сегящ час има цена



3x+

RevPASH показва, че най-добрите работни часове печелят 3 пъти или повече от тихите

Заетостта казва, че залата е била пълна. RevPASH задава по-острия въпрос: пълна с какво? Маса за двама, проточила се три часа над една бутилка, и маса за четирима през дегустационно меню за два часа — и двете се броят като „заети“, но не са същият бизнес. Заимстван от хотелското управление на приходите, **RevPASH** е най-истинският показател за продуктивност на ресторанта, защото знаменателят му е единственото, което наистина продавате: часове на място.

Как да го ползвате без докторат по таблици

Приход ÷ (места × работни часове), на сервиз. Зала с 50 места, отворена 4 часа, с €3800 на петъчна вечеря: RevPASH €19. Силният ход е да сравнявате собствените си сервизи помежду им:

КАКВО ОЗНАЧАВАТ РАЗЛИКИТЕ В REV PASH

Модел	Диагноза	Лост
Висока заетост, нисък RevPASH	Бавен оборот или мека средна сметка	Майсторство на времето за оборот, моменти за аперитив и вино по гвойки
Силно 20:00, мъртво 18:00	Непродадени крайни часове	Продукти за ранната вечер: меню преди театър, места на плота
Петък >> Вторник (3x+)	Концентрация на търсенето	Събития и частно хранене в тихата страна (ръководство за резервации, гл. 5)
Равно навсякъде	Твърде плахо ценообразуване в пица	Премиум изживявания в пица; закотвянето от ръководството за менюто

Вашето **табло с анализи** може да го изчислява на сервиз автоматично; преглеждайте го месечно до prime cost. Едно число за това какво влиза на час на място, едно за това какво излиза — заедно те са пилотската кабина.

● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Изчислете RevPASH за най-добрия и най-лошия си сервиз миналата седмица. Запишете двете числа и съотношението между тях. Ако е над 3x, глава 5 от ръководството за резервации е най-добре платеното Ви четиво този месец.

В ДЪЛБОЧИНА

Заетостта е KPI, който почти всеки собственик на ресторант следи. И въпреки това тя е едно от най-подвеждащите числа в ресторантьорството. Пълната зала не гарантира добър оборот — а наполовина празната зала може да бъде изненадващо печеливша. KPI, който разкрива тази разлика, се нарича RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour (приход на наличен стол на час).

RevPASH беше популяризиран през 90-те години от изследователката в ресторантьорството Шерил Каймс от университета Корнел, отчасти

Вдъхновен от концепцията RevPAR от хотелския сектор. Днес за много водещи ресторантски групи по света той се превърна в централния измервател за управление. В тази статия ще научите основите, ще усвоите формулата и ще откриете пет конкретни лоста, с които да повишите своя RevPASH — със специално внимание към българския гастрономически контекст.

Заетостта е KPI, който почти всеки собственик на ресторант следи. Но знаете ли, че пълната зала не е гаранция за добър оборот? Запознайте се с RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour. Той измерва колко евро средно носи всеки стол във вашия ресторант на час, в който сте отворени. Формулата е проста: разделете общия си оборот на броя столове, умножен по часовете, в които ресторантът Ви е отворен. Пълна зала с гости, които остават дълго и харчат малко, може изненадващо да носи по-малко от наполовина пълна зала с бърз оборот. Повишавайте своя RevPASH чрез умно разпределение на масите, детайлни анализи по части на деня и активен инженеринг на менюто за по-високи сметки. Искате ли да подобрите своя RevPASH и да направите ресторанта си по-печеливш? Открийте как анализите на HappyChef Ви помагат да максимизирате всеки стол.

Какво е RevPASH?

RevPASH означава Revenue Per Available Seat Hour, в свободен превод: оборотът на наличен стол на час. Това е показател, който отразява колко евро средно носи всеки стол във вашия ресторант на час, в който сте отворени.

Основната формула е проста:

Съществува и алтернативно изчисление, което е интуитивно разбираемо:

Тази втора формула веднага изяснява кои два лоста определят RevPASH: колко столове са заети и колко гостите харчат средно. Можете да повишите своя RevPASH, като увеличите заетостта, като увеличите средната сметка или — най-мощният сценарий — като подобрите едновременно и двете.

Конкретен пример за изчисление

Да приемем: ресторантът Ви има 40 столове. В петък вечер сте отворени от 18:00 до 23:00 — това са 5 часа. Общият оборот за тази вечер е €2.400.

$$\text{RevPASH} = €2.400 \div (40 \times 5) = €2.400 \div 200 = \mathbf{€12 \text{ на стол-час}}$$

С алтернативната формула: да приемем, че средно сте заели 28 от 40-те стола (заетост 70%) и средната сметка на гост е €60.

$$\text{RevPASH} = 0,70 \times €60 = \mathbf{€42?}$$

Чакайте — това не съвпада с първото изчисление. Защо? Защото алтернативната формула отчита продължителността на престоя. Ако гостите остават средно 2,5 часа, трябва да изчислите сметката на час: €60 ÷ 2,5 часа = €24 на стол-час. Тогава: RevPASH = 0,70 × €24 = **€16,80**. По-близо до реалността, но все пак леко различно, защото заетостта се променя през вечерта.

Това веднага показва ключов момент: **продължителността на престоя на маса** е критична променлива, която само заетостта никога не улавя.

ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

Какво е RevPASH и как да го изчисля за моя ресторант?

RevPASH означава Revenue Per Available Seat Hour (приход на наличен стол на час). Изчислете го, като разделите оборота си за даден период на броя налични стол-часове (брой столове × работни часове). Така измервате колко ефективно използвате капацитета си.

Как да повиша RevPASH в моя ресторант?

Като повишите средната сметка чрез надграждаща продажба (upselling), оптимизирате скоростта на оборота на масите или активирате спокойните времеви интервали чрез целеви промоции.

Кои групи KPI са от съществено значение наред с RevPASH за собственика на ресторант?

Процентът на разходите за храна, процентът на разходите за персонал, средната сметка на куверт, степента на заетост и процентът на неявявания заедно дават пълна картина на финансовото здраве на заведението Ви.

6

НАТРУПВАНЕ

Инвестирайте като собственик: Всяко евро трябва да си изкарва прехраната

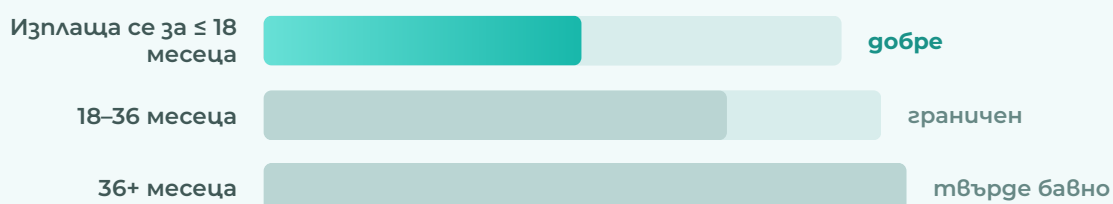
— КЛЮЧОВО ПРОЗРЕНИЕ

Ресторантските инвестиции — тераса, ремонт, оборудване, софтуер — заслужават същото остойностяване като едно ястие: срок на изплащане (инвестиция ÷ месечна печалба) и проста годишна възвръщаемост. Под 18 месеца изплащане е силно; над 36 се нуждае от стратегическа, а не финансова обосновка.

НАТРУПВАНЕ

FIG. 06

Накарайте всяко евро да си спечели



≈5
то

преценете всяка инвестиция според периода на изплащане — 12 000 евро, които добавят 2200 евро на месец, се изплащат за около 5

Първите пет глави защитават парите; тази ги умножава. Ресторантите изтичат капитал по ентузиазъм — ремонтът за €40 000, който „се усещаше правилно“, конвектоматът, използван на половин капацитет — и държат на гладна дажба скучните инвестиции, които се натрупват. Лекарството е едно изчисление с размер на плик преди всяко „да“: същото **ROI мислене**, което вече прилагате към ястията.

Методът на плика

- **Срок на изплащане = инвестиция ÷ допълнителен месечен принос.** Тераса за €12 000, добавяща 90 куверта месечно при €25 принос, се изплаща за малко над пет месеца — крещящо да.
- **Бройте разходите честно:** цената на фурната включва монтаж, обучение и сервиза, който нарушава; терасата включва мебели, разрешителни и зимно съхранение.
- **Бройте печалбите консервативно:** използвайте 70% от оптимистичната си оценка. Ако пак минава под 18 месеца, действайте.

Къде се крие скучната възвръщаемост

Инвестициите с най-висока възвръщаемост в този бранш рядко са видими за гостите: **система за резервации**, която спасява неявяванията (често изплащане, измерено в седмици), енергоефективно хладилно оборудване, явящо ред от режийните, обучение, което сваля текучеството с една степен (глава 5 от **ръководството за персонала** за устойчивост), **слоят автоматизация**, който връща десет работни часа седмично. Блясъкът остарява; натрупването — не.

А когато инвестицията е самият растеж — втора зала, по-голям наем — правилото се втвърдява: първо го моделирайте по прага на рентабилност от глава 4 и паричния радар от глава 3. Растеж, който изпреварва парите, е начинът, по който добрите ресторанти умират амбициозни.

● НАПРАВЕТЕ ТОВА ОЩЕ ТАЗИ ВЕЧЕР

Избройте последните си три значими инвестиции и изчислете реалното им изплащане с истински числа. Без присъди — калибриране. Следващото Ви инвестиционно решение току-що стана по-умно от последните три.

ТАЙНАТА НА ГЛАВНИЯ ГОТВАЧ

Най-евтиният капитал в ресторантьорството

Не е банков заем — а предварително продадено търсене. Вечеря с винопроизводител, разпродадена шест седмици напред, депозити за декемврийските групи, подаръчни ваучери, купени в седмица 50 и използвани в седмица 7: всичко това са гости, финансиращи паричния Ви поток при 0% лихва, с нулев риск от неявяване. Къщите, които системно предварително продават 10–15% от прихода на следващото тримесечие, рядко имат нужда от овърдрафта си — списъкът с гости е кредитната линия.

В ДЪЛБОЧИНА

Всяко евро, което влагате в заведението си, се конкурира с всяко друго евро.

Нов комби пароконвектомат, разширение на терасата, по-добра вентилация или система за резервации — всички те обещават възвръщаемост. Въпросът не е дали носят нещо, а кои носят най-бързо и най-много.

В тази статия ще научите два прости метода за изчисление, които можете да използвате за всяко инвестиционно решение, плюс грешките в разсъжденията, които най-често струват пари на собствениците на ресторанти.

Срок на изплащане: колко бързо си връщате парите?

Най-простият показател е срокът на изплащане: инвестиция ÷ годишна допълнителна печалба (или спестяване). Съдомиялна машина за €6.000, която спестява €3.000 годишно за заплати и вода, има срок на изплащане от 2 години.

Емпирично правило в ресторантьорството: оперативни инвестиции със срок на изплащане под 2-3 години обикновено са оправдани. Отнема ли по-дълго от живота на уреда? Тогава губите пари. Винаги изчислявайте с предпазливи приходи — не най-красивата брошура, а реалистичните.

ROI: каква е процентната възвръщаемост?

Срокът на изплащане пренебрегва това, което се случва след като сте си върнали парите. Затова разглеждате и ROI: (годишна възвръщаемост ÷ инвестиция) × 100. Нашата съдомиялна машина: (€3.000 ÷ €6.000) × 100 = 50% ROI годишно — отлично.

Винаги сравнявайте инвестициите по един и същ начин. Понякога евтина мярка с 80% ROI (например по-добро осветление над чиниите или система, която подобрява вашия blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html) е по-умна от престижен ремонт с 12% ROI.

Не забравяйте скритите разходи

Покупната цена рядко е общата стойност. Прибавете монтаж, обучение, поддръжка, разходи за финансиране и времето, през което заведението Ви е (частично) затворено. Една тераса изглежда чиста печалба, но изисква разрешително, мебели, отопление, допълнителен персонал и носи риск от времето.

Отчетете и въздействието върху ликвидността си: инвестиция, която изпразва паричния Ви резерв, може да Ви направи уязвими за един спокоен месец. Прочетете защо в </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html>. Една инвестиция е добра само ако едновременно носи възвръщаемост и поддържа ликвидността Ви здрава.

Приоритизирайте: не всичко наведнъж

Направете списък с всички желани инвестиции, изчислете за всяка срока на изплащане и ROI и ги подредете. Започнете с мерките, които най-бързо освобождават средства — те след това финансират по-скъпите проекти. Така заведението Ви расте от собствена сила, а не от дългове.

Свържете инвестиционния си план с Вашия </blog/financien/revpash-restaurant-kri.html>: инвестициите, които повишават оборота Ви на наличен стол на час (по-бързо обслужване, по-голям оборот, по-висока средна сметка), засягат самата същност на Вашата рентабилност.

ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ

Как да изчисля ROI на нова инвестиция в моя ресторант?

$ROI = (\text{допълнителен приход или спестяване на разходи на година} / \text{сума на инвестицията}) \times 100$. Тераса за €10.000, която генерира €5.000 допълнителен оборот годишно, има ROI от 50% и срок на изплащане от 2 години.

Кои инвестиции в ресторант обикновено имат най-добрия срок на изплащане?

Системите за резервации, инструментите за планиране на персонала и енергоспестяващото оборудване имат най-кратки срокове на изплащане, защото спестяват директни разходи.

Кога лизингът е по-добър от покупката на оборудване за ресторант?

Лизингът е по-добър, ако искате да запазите капитала си или да надграждате бързо при технологично развитие. Покупката е по-добра при дълъг период на употреба и достатъчно собствени средства.

Е-КНИГА

Колко финансово стегнат е Вашият ресторант?

- Чета отчета си месечно, в проценти от прихода

- Плащам си истинска заплата в реда за труд

- Prime cost се изчислява седмично и остава $\leq 60-65\%$

- Фиксиран данъчен процент отива в отделна сметка всяка седмица

- Подвижна 13-седмична прогноза за паричния поток се обновява всеки понеделник

- Знам прага си на рентабилност в куврти на сервиз

ГОТОВИ ЗА НАЧАЛО

Искате пилотската кабина без таблиците?

HappyChef следи кувертите, прихода и прогнозите от резервациите за паричния Ви радар — числата от това ръководство, изчислени, докато Вие готвите.

[Заявете демо](#)

Безплатно, 30 минути, без ангажменти

