



E-KNIHA · PRŮVODCE OD HAPPYCHEF

Kompletní průvodce financemi restaurace

Skvělé jídlo zabilo víc restaurací než špatné — protože vášni bez čísel dojdou peníze. Tady je finanční systém, v jazyce kuchyně.

Thibault Van de Sompele Zakladatel HappyChef

vytvořeno s restaurátéry a pro restaurátéry



E-KNIHA

Obsah

•	STRUČNĚ	3
	Ve zkratce	
01	MAPA	5
	Čtete výsledovku jako recept: každý řádek je poměr	
02	TO ČÍSLO	9
	Prime cost: jedno číslo, které předpovídá přežití	
03	KYSLÍK	13
	Cash flow: proč ziskové restaurace přesto umírají	
04	PRŮSEČÍK	16
	Bod zvratu: počet hostů, od kterého začínáte vydělávat	
05	METRIKA	20
	RevPASH: metrika, která vidí, co obsazenost skrývá	
06	ÚROČENÍ	24
	Investujte jako majitel: každá koruna si musí vydělat na místo	
•	E-KNIHA	28
	Jak finančně fit je vaše restaurace?	

Kompletní průvodce financemi restaurace

Každou zimu potichu končí restaurace s plnými sály a ziskovým účetnictvím. Jídlo nikdy nebylo problém. Majitel sledoval jediné číslo — zůstatek na účtu — a ve zbytku věřil pocitu. Jenže obojí lže. Otázka, kterou tento průvodce otevírá: jak může restaurace na papíře vydělávat, a v únoru přesto nemít na nájem?

Odpověď zabere šest kapitol a žádná z nich nevyžaduje lásku k tabulkám. Naučíte se číst výsledovku stejně samozřejmě, jako čtete bony na lince, najdete jedno číslo, které předpovídá přežití lépe než tržby, uvidíte, proč cash flow zabíjí i zdravé podniky, spočítáte přesně toho hosta, u kterého se váš večer překloupí ze ztráty do zisku, změříte, co vynese každá místohodina, a rozhodnete, které investice si vaše peníze zaslouží. Finance jsou totiž jen šest receptů. Ten první ukáže, kam doopravdy odešlo každé euro ze sobotního večera.



Thibault Van de Sompele Zakladatel HappyChef

vytvořeno s restaurátéry a pro restaurátéry

STRUČNĚ

Ve zkratce

- 01** **Čtěte výsledovku měsíčně** v procentech, ne v korunách — tržby jsou vždy 100 % a každý řádek je poměr jako v receptu.

- 02** **Prime cost (suroviny + nápoje + mzdy) je to číslo** držte ho na 60 % tržeb nebo pod nimi a zbytek výsledovky se obvykle chová slušně.

- 03** **Zisk je názor, hotovost je fakt** ved'te klouzavou 13týdenní cash předpověď; většina úmrtí restaurací jsou úmrtí na hotovost.

- 04** **Znejte svůj bod zvratu v hostech na service** „34 hostů v úterý“ je cíl, který vidí celý tým.

- 05** **Měřte RevPASH** (tržbu na dostupné místo a hodinu) a najděte peníze schované v pomalých obrátkách a prázdných okrajích večera.

1

MAPA

Čtěte výsledovku jako recept: každý řádek je poměr

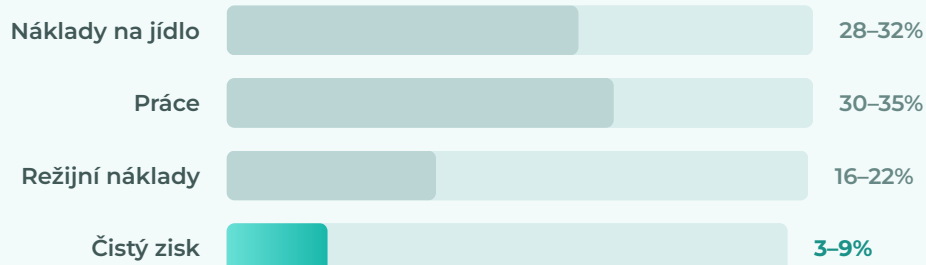
— KLÍČOVÝ POZNATEK

Výsledovka restaurace se stane čitelnou v okamžiku, kdy každý řádek převedete na procento tržeb: suroviny 28–32 %, mzdy 30–35 %, nájem a energie pod 10 %, všechno ostatní 8–12 %, takže zbývá čistá marže 3–9 %. Čtěte ji měsíčně v procentech a problémy se ohlásí samy.

MAPA

FIG. 01

Přečtěte si své zisky a ztráty jako procenta



100% převést každý řádek zisku a ztráty na podíl z výnosů – zbývá 3–9 % čistého

Koruny restauratérům lžou — měsíc s tržbou 950 000 Kč zní jinak v červenci než v lednu a náklady neviditelně driftnou uvnitř rostoucích tržeb. Procenta nelžou. Disciplína, která mění všechno, je až trapně jednoduchá: každý měsíc vydělte každý nákladový řádek tržbami a porovnejte s minulým měsícem i s benchmarky níže.

FINE-DINING VÝSLEDOVKA JAKO POMĚRY K TRŽBÁM

Řádek	Zdravé rozpětí	Kde se řídí
Tržby	100 %	Rezervace a marketing
Náklady na jídlo a nápoje	28–32 %	Menu engineering
Mzdy (včetně vás)	30–35 %	Plánování směn a udržení
Prostory (nájem, energie)	6–10 %	Vyjednání nájmu, energie
Provozní náklady (zbytek)	8–12 %	Předplatná, údržba, poplatky
Čistá marže	3–9 %	Všechno výše, úročící se

Dva návyky dělají čtení poctivým. Zaprvé, **platte si skutečnou mzdu uvnitř mzdového řádku** — restaurace, která je zisková, jen když majitel pracuje zadarmo, zisková není. Zadruhé, postavte čtení na skutečném **rozpočtu**: naplánujte každý řádek na rok dopředu a pak měsíčně srovnávejte skutečnost. Rozpočet není klec; je to receptura samotného podniku.

Patnáctiminutový měsíční rituál

Stejná káva, stejné ráno, každý měsíc: vytiskněte výsledovku, napište pět procent na okraj, zakroužkujte všechno, co se pohnulo o víc než bod, a nahlas se zeptejte proč. Tenhle rituál — ne titul z účetnictví — je to, jak vypadá finančně gramotné vlastnictví.

UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Vezměte výsledovku za minulý měsíc a ke každému řádku napište procento (každý ÷ tržby). Zakroužkujte ten, který je nejdál od tabulky výše. Ten kroužek je váš projekt na příští měsíc — a nejspíš má větší cenu než rekordní sobota.

DO HLOUBKY

Rozpočet není účetní cvičení, které sestavíte jednou za rok a pak odložíte do šuplíku. Je to váš finanční kompas: sada očekávání, o která každý týden opíráte svou realitu. Restaurace, které pracují se živým rozpočtem, vidí problémy přicházet, dokud je ještě čas jednat.

V tomto průvodci sestavíme krok za krokem realistický roční rozpočet s referenčními hodnotami, které platí pro českou gastronomii. Nepotřebujete složitý software — tabulkový procesor a poctivé předpoklady stačí pro začátek.

Proč je více restaurací bez funkčního rozpočtu

Výzkumy ukazují, že až 60 % malých restaurací nemá formalizovaný roční rozpočet. Místo toho fungují „měsíc od měsíce“ — reagují na výsledky teprve poté, co nastanou. To je jako řídit auto při pohledu pouze do zpětného zrcátka.

Nejčastější výmluvy:

- **„Výsledky jsou příliš nepředvídatelné“** — pravda, ale to je přesně důvod, proč potřebujete scénáře a bufery
- **„Nemám čas“** — sestavení ročního rozpočtu zabere 4–6 hodin; jeho absence vás stojí mnohem víc
- **„Účetní to dělá za mě“** — účetní připravuje výkazy minulosti; vy potřebujete plán budoucnosti

Krok 1: Prognóza obratu

Začněte příjmovou stranou. Vaši prognózu obratu stavějte na třech faktorech:

1. **Historická data:** Vezměte obrat za poslední 2 roky po měsících. Vypočítejte sezónní index pro každý měsíc (měsíční obrat ÷ roční obrat × 12).
2. **Kapacita:** Počet míst × průměrná obsazenost × průměrný útrata × počet sezení. Toto je váš teoretický strop.
3. **Plánované změny:** Nové menu? Rozšíření terasy? Nové provozní hodiny? Každá změna ovlivní obrat.

Praktický příklad: Restaurant se 60 místy, průměrnou obsazeností 70 %, průměrným útratou 1 100 Kč a 2 sezeními/den při 5 dnech provozu týdně:

- Teoretický týdenní obrat: $60 \times 0,70 \times 1\,100 \text{ Kč} \times 2 \text{ sezení} \times 5 \text{ dní} = 462\,000 \text{ Kč}$
- Roční teoretický obrat: $462\,000 \text{ Kč} \times 52 \text{ týdnů} = 24\,024\,000 \text{ Kč}$
- Realistická prognóza (po sezónní korekci): 21–22 mil. Kč

Vytvořte tři scénáře: **pesimistický** (–15 % od střední hodnoty), **realistický** (střední hodnota) a **optimistický** (+15 %). Plánujte pro realistický, ale mějte připraveny plány pro pesimistický.

Krok 2: Referenční hodnoty nákladů pro českou gastronomii

Toto jsou standardní procenta obratu pro české restaurace v roce 2026. Vaše čísla se budou lišit podle konceptu, lokality a segmentu, ale tato procenta jsou solidní výchozí bod:

Referenční hodnoty nákladů — česká restaurace 2026

Důležité upozornění: Součet nákladů Food Cost + Personál + Nájemné = tzv. Prime Cost. Tato číslice by měla být pod 65 % obratu. Pokud je vyšší, máte strukturální problém v jedné nebo více kategoriích. Jeden procentní bod prime costu často rozhoduje mezi ziskem a ztrátou — jak vypočítat prime cost krok za krokem, jaké benchmarky platí pro fine dining a 7 konkrétních pák ke snížení najdete v našem [podrobném průvodci prime costem](#).

ČASTÉ DOTAZY

Kde mám začít, když sestavuji rozpočet restaurace poprvé?

Začněte u očekávaného měsíčního obrátu. Náklady poté rozdělte do kategorií: nákup surovin (25–35 %), personál (30–35 %), nájem (10–15 %) a ostatní fixní náklady. Celkem by to mělo být nanejvýš 90 % obrátu, abyste byli ziskoví.

Jakou maximální část obrátu mohu vynaložit na personál?

Jako orientační pravidlo platí 30–35 % obrátu na osobní náklady včetně odvodů na sociální pojištění. Pokud tento podíl přesáhne 40 %, riskujete ztrátu.

Jak do rozpočtu restaurace zahrnout nečekané výdaje?

Vyhradte si 3–5 % obrátu jako rezervu na nečekané výdaje: rozbité vybavení, havarijní opravy nebo náhlé zdražení od dodavatelů.

2

TO ČÍSLO

Prime cost: jedno číslo, které předpovídá přežití

— KLÍČOVÝ POZNATEK

Prime cost jsou náklady na jídlo a nápoje plus celkové mzdy, vyjádřené jako podíl tržeb. Na 60 % nebo pod nimi může restaurace s plnou obsluhou obvykle vzkvétat; na 65 % přežívá; nad 70 % zpomaleně umírá bez ohledu na to, jak plno vypadá. Sledujte ho týdně, ne měsíčně.

TO ČÍSLO

FIG. 02

Prvotní cena předpovídá přežití

≤60% udržujte jídlo, pití a práci dohromady na úrovni nebo pod 60 % příjmů

Pokud budete kdy sledovat jen jedno číslo, ať je to tohle. Prime cost spojuje dva náklady, které skutečně můžete řídit týden po týdnu — co nakupujete a koho plánujete na směny — a hýbe se dost rychle na to, aby se podle něj dalo jednat. Nájem je roční vyjednávání; prime cost je úterní rozhodnutí.

Proč týdně poráží měsíčně

Měsíční prime cost 63 % vám říká, že se něco pokazilo, v průměru, před týdny. Týdenní čtení vám řekne který týden — přeobjednaný protein, přeobsazený tichý úsek — dokud je příčina ještě v místnosti. Výpočet zabere deset minut, jakmile existuje rutina: nákupy tohoto týdne (z faktur) plus mzdy tohoto týdne (z rozpisu), děleno tržbami tohoto týdne.

ČTENÍ VAŠEHO PRIME COST

Prime cost	Verdikt	Tah
Pod 55 %	Výjimečné — zkontrolujte, že nepodinvestováváte kvalitu nebo lidi	Zvažte zvednutí kvality, ne jen marže
55–60 %	Zdravý fine dining	Držte linii; ladte se sezónami
60–65 %	Přežívání, ne úročení	Bod ze surovin (menu engineering), bod ze mzdy (rozpisy podle předpovědí)
Nad 65 %	Strukturální problém	Přepracujte menu i rozpis tento měsíc, ne toto čtvrtletí

Obě páky mají vlastní průvodce: surovinová strana žije v **menu engineeringu** (nacenění, odpad, ceny), mzdová strana v **personálu** (rozpisy řízené předpovědí). Dodavatelé jsou tichá třetí páka: nechat si dvakrát ročně znovu nacenit deset nejdůležitějších surovin, jak popisuje **vyjednávání s dodavateli**, pravidelně vrátí celý bod.

UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Spočítejte prime cost za minulý týden z faktur, rozpisu a tržeb — jedno číslo, deset minut. Dejte ho na stejnou tabuli jako obsazenost. Ta dvě čísla dohromady jsou 80 % řízení restaurace.

TAJEMSTVÍ ŠÉFKUCHAŘE

Sobota, která prodělává

Spočítejte prime cost na jednotlivé service a najdete ji: narvanou sobotu, která vydělá méně než klidný čtvrtek. Štědré pozornosti k degustačnímu menu, runner navíc „protože je sobota“, prémiové proteiny připravené pro hosty z ulice, kteří nepřišli — plno a ziskově jsou různé osy. Podniky, které znají prime cost na service, plánují směny i přípravu podle křivky rezervací — a jejich tichý čtvrtek potichu vydělá víc než sousedova hlasitá sobota.

DO HLOUBKY

66 % restaurátérů uvádí rostoucí nákupní náklady jako jednu ze svých největších výzev — přesto většina z nich nikdy nevyjednává ceny s dodavateli. Každoroční zdražování přijímají bez dotazu, zatímco jejich marže se neustále ztenčují.

Průměrná restaurace vydá ročně 3 750 000 Kč na potraviny a nápoje. Úspora 10 % = 375 000 Kč ročně přímo do vašeho zisku. To je více, než přinese většina marketingových kampaní pro restaurace. A přitom stačí správně vyjednávat.

V tomto článku se dozvíte 8 vyjednávacích technik, které fungují v gastronomii, kdy je použít a jak strukturálně snížit nákupní náklady bez ztráty kvality.

Proč 66 % restaurátérů platí příliš mnoho

Většina provozovatelů restaurací platí více, než by musela. Proč nereagují?

- **Nedostatek času:** Vyjednávání zabírá čas, který v každodenním operativním chaosu prostě není
- **Obava o vztah:** „Pracuji s tímto dodavatelem už roky, nechci narušit vztah“
- **Neznalost tržních cen:** Nevíte, jaká je tržní cena, takže nevíte, kdy platíte příliš
- **Strach z odmítnutí:** Obávají se, že dodavatel ukončí spolupráci

Realita je jiná: dodavatelé očekávají, že profesionální odběratelé budou vyjednávat. Dodavatel, kterého nikdy nikdo cenově nezpochybní, každý rok zvyšuje svoji marži. To není partnerství — je to jednosměrný tok hodnoty na váš úkor.

Zlaté momenty pro vyjednávání

Načasování je při vyjednávání s dodavateli klíčové. Nejúčinnější momenty pro zahájení rozhovoru:

- **Leden:** Dodavatelé mají nové roční cíle a chtějí si pojistit objemy. Jsou nejvíce ochotni ke kompromisům výměnou za jistotu na celý rok.
- **Červenec:** Pololetní hodnocení. Dodavatelé zaostávající za svými cíli chtějí v druhém pololetí dohnat objemy.
- **Září:** Nová sklizňová sezóna pro víno a produkty — objevují se nové ceníky. Ideální moment k vyjednání nových sazeb, než se fixují.

Vyhňte se prosinci (všichni jsou zaneprázdněni), prázdninovým obdobím a momentům, kdy jste sami pod tlakem. Zlaté pravidlo vyjednávání: vyjednávejte z pozice síly, nikdy ze zoufalství.

Příprava: základ vítězné pozice

Dobře připravený vyjednávač vždy vyhraje. Než sáhnete po telefonu:

1. **Shromážděte všechny aktuální smlouvy** a přehledy cen podle kategorií
2. **Znáte své objemy:** „Vydáváme X Kč/měsíc za kategorii Y“ — konkrétní čísla dodávají věrohodnost
3. **Obstarejte si 2-3 nabídky** od alternativních dodavatelů před vyjednáváním — nemusíte je využít, ale máte páku

- 4. Znáte situaci svého dodavatele:** Roste? Je pod tlakem? To určuje jeho ochotu ke kompromisům
- 5. Stanovte si spodní hranici:** Jaký je minimální přínos, který potřebujete? Vězte, kdy odejít

8 vyjednávacích technik

1. Procentuální vs. fixní sleva

Vždy vyjednávejte procentuální slevy, ne fixní částky. Fixní sleva 2,50 Kč/kg nemá hodnotu, pokud příští měsíc cena vzroste. Sleva 8 % se zvyšuje s každým zdražením. Procentuální sleva vás chrání před inflací dodavatelských cen.

2. Platební lhůty jako páka

Platební lhůty jsou peníze. Net-30 místo Net-7 = 23 dní navíc likvidity. Při 3 750 000 Kč ročního obratu a průměrně 2 fakturách týdně = přibližně 375 000 Kč dodatečného provozního kapitálu, který nepotřebujete financovat cizím zdrojem. Dodavatele to stojí relativně málo, pro vás je to enormně hodnotné.

ČASTÉ DOTAZY

Jak se připravit na vyjednávání s gastro dodavatelem?

Znejte svá čísla: kolik měsíčně objednáváte, kolik teď platíte, jaká je tržní cena jinde? Vyžádejte si nabídky alespoň od dvou konkurentů. Nikdy nevyjednávejte bez alternativy v ruce.

Jaké slevy mohou od dodavatelů reálně očekávat?

Množstevní slevy 3–8 % jsou u dlouhodobých vztahů běžné. Slevy za včasnou platbu 1–2 % při úhradě do 10 dnů. Vždy se výslovně ptejte, jaké slevové možnosti jsou k dispozici.

Mám vždy volit nejlevnějšího dodavatele?

Ne nutně. Cena je jen jeden faktor; spolehlivost dodávek, stálost kvality a servis jsou minimálně stejně důležité. O něco dražší dodavatel, který vždy dodá včas, má větší hodnotu než nejlevnější se špatným servisem.

3

KYSLÍK

Cash flow: proč ziskové restaurace přesto umírají

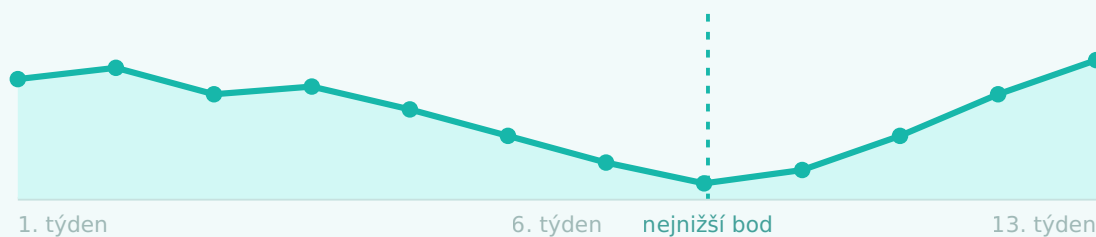
— KLÍČOVÝ POZNATEK

Restaurace nepadají jen na ztráty, ale na díry v hotovosti: čtvrtletní DPH, splatnosti dodavatelů, prosincové zálohy maskující lednové sucho. Obranou je klouzavá 13týdenní cash předpověď, daňový účet, na který se nesahá, a měsíc fixních nákladů jako rezerva — nudné, a život zachraňující.

KYSLÍK

FIG. 03

Proč ziskové restaurace stále vysychají



13 wk klouzavá 13týdenní hotovostní prognóza zaznamenaná mezeru dříve, než se stane krizí

Zisk je názor vyráběný jednou měsíčně; hotovost je fakt, který v pátek platí mzdy. Hřbitov restaurací je plný podniků, které byly na papíře ziskové a v bance mrtvé — zabitě čtvrtletním DPH, které přistálo ve stejném týdnu jako roční pojistka a slabý únor. Žádná z těch událostí nebyla překvapení; všechny byly nenaplánované.

13týdenní radar

Jedna tabulka, třináct sloupců, aktualizovaná každé pondělí za deset minut: očekávané příjmy (předpověď tržeb z rezervací, eventy, prodej **dárkových poukazů**), očekávané výdaje

(mzdy, nájem, dodavatelé, čtvrtletní DPH, roční pojistka), průběžný zůstatek dole. Jediný úkol radaru je zviditelnit problém 22. týdne už v 9. týdnu, dokud jsou opravy levné — posunout platbu dodavateli, přesunout event, předprodat vinařskou večeři. Celou metodu najdete v článku [řízení cash flow restaurace](#).

Cash tahy specifické pro restaurace

- **Nedotknutelný daňový účet:** pevné procento tržeb každého týdne se automaticky přesune na oddělený účet na DPH a odvody. Jediný nejúčinnější návyk celého tohoto průvodce.
- **Zálohy a předplacená menu** (kapitola 2 [průvodce rezervacemi](#)) mění budoucí rezervace v dnešní hotovost — a nulové no-show.
- **Dárkové poukazy jsou bezúročná půjčka** z prosince do vašeho ledno-únorového dna. Prodávějte je záměrně.
- **Splatnosti dodavatelů jsou k jednání** — posunutí dvou největších dodavatelů ze 14 na 30 dní přidá natrvalo půl měsíce prostoru k dýchání.

● UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Založte spořicí účet pojmenovaný DANĚ a nastavte automatický týdenní převod svého procenta na DPH plus odvody. Dvacet minut administrativy dnes večer odstraní nejčastější zážitek blízké smrti v tomhle oboru.

DO HLOUBKY

Ze všech výzev, s nimiž se provozovatelé restaurací potýkají, je cashflow tou nejvíce podceňovanou. Ne vaření, ne obsluha, ne marketing — ale prostá skutečnost, že peníze přicházejí každý den, zatímco náklady se hradí měsíčně nebo dokonce čtvrtletně. Tento časový nesoulad je přímou příčinou mnoha bankrotů restaurací.

Marže v pohostinství jsou těsné. Většina restaurací dosahuje provozní marže 3 až 9 %. To znamená, že z každé koruny tržeb vám po uhrazení veškerých nákladů zbyde jen 3 až 9 haléřů. V takovém prostředí není cashflow finanční detail — je to životní céva vašeho podniku.

Tento článek vám dá nástroje, jak proaktivně řídit cashflow, vyhýbat se známým nástrahám a orientovat se ve specifické situaci roku 2026.

Proč je cashflow v pohostinství tak náročný

Pohostinství má některé strukturální vlastnosti, které cashflow obzvláště komplikují:

- **Denní příjmy vs. měsíční fixní náklady:** Tržby přicházejí každý večer, ale nájemné, mzdy a dodavatelé se platí měsíčně. Špatný týden tržeb vás okamžitě zasáhne do peněženky.
- **Vysoké fixní náklady:** Personál (25–35 % tržeb), nájem (8–15 % tržeb) a energie jsou téměř nepružné. Platíte je bez ohledu na to, kolik příkryvů obslužíte.

- **Sezónnost:** Léto může být výborné, leden je téměř vždy dramatický. Ale fixní náklady se nemění.
- **Potravinové plýtvání jako únik cashflow:** Každý prošlý produkt není jen problém s náklady na suroviny — je to peníze, které jste vydali hotově a zpět nevydělali.

Typický vzorec cashflow — restaurace

Využijte prosincový vrchol k předfinancování lednového propadu

Lednový propad: nejtěžší měsíc pro restaurace

Prosinec je pro restaurace zpravidla nejlepší měsíc roku — firemní večeře, rodinné oslavy, silvestrovská menu. Tržby mohou být o 40–60 % vyšší než v průměrném měsíci. A pak přijde leden.

Lednový propad je reálný a předvídatelný. Po svátečním období spotřebitelé šetří. Dietní předsevzetí dělají restaurace méně atraktivními. Špatné počasí odrazuje od výletů. Většina restaurací vidí v lednu pokles tržeb oproti prosinci o 30–40 %.

Skutečná škoda lednového propadu se ale projeví teprve ve **únoru a březnu**. To je okamžik, kdy se fixní náklady z ledna — uhrazené při nízkých tržbách — promítnou do stavu vašeho účtu. Mnohé restaurace se dostávají do problémů v zimě, ale ve skutečnosti jsou to důsledky nedostatečné přípravy na podzim.

Jak předfinancovat lednový propad:

- **Prodávejte dárkové poukazy v říjnu/listopadu:** Dárkové poukazy jsou zálohy na cashflow. Platbu obdržíte v prosinci, ale „náklady“ (jídlo) přijdou až na jaře. Každý prodaný dárkový poukaz je bezúročná půjčka od zákazníka vám.
- **Předplacené akce a balíčky:** Uzavírejte novoroční akce se zálohou 50 % v listopadu. Peníze jsou již na vašem účtu, než začne leden.
- **Budujte likvidní rezervu:** V silných měsících září až prosinec odkládejte cíleně 8–10 % tržeb jako polštář pro leden a únor.

ČASTÉ DOTAZY

Proč je pro restauraci cashflow důležitější než zisk?

Na papíře můžete být v zisku, a přesto mít problémy s platbami, pokud uděláte velké výdaje těsně před rušným obdobím. Cashflow rozhoduje o tom, zda dokážete den po dni platit dodavatele a personál.

Jak jako restaurace přežít z hlediska cashflow klidné měsíce?

V rušných obdobích si vytvářejte rezervy, vyjednejte s dodavatelem rozložené platební lhůty a vytvořte dodatečné příjmy přes dárkové poukazy nebo akce.

Jak dárkové poukazy pomáhají zlepšit cashflow?

Dárkové poukazy přinesou hotovost okamžitě, zatímco služba se poskytne až později. Tržbami z prosince tak financujete klidný leden.

4

PRŮSEČÍK

Bod zvratu: počet hostů, od kterého začínáte vydělávat

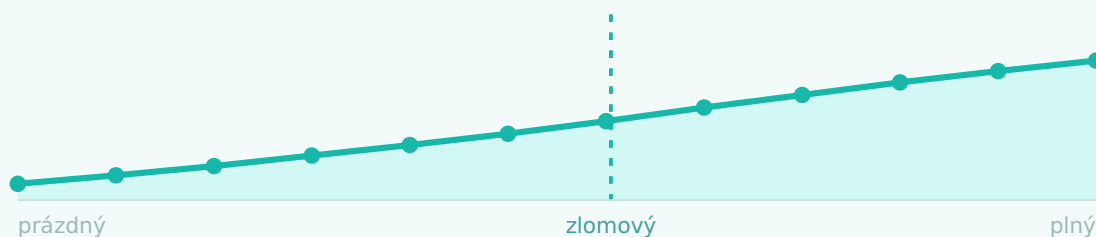
— KLÍČOVÝ POZNATEK

Bod zvratu v hostech = fixní měsíční náklady ÷ příspěvek na hosta (průměrná útrata minus její variabilní náklad). Vyjádřený na service — „34 hostů v úterý“ — převádí celou výsledovku na cíl, který celý tým vidí, počítá a poráží v reálném čase.

PRŮSEČÍK

FIG. 04

Kryty, kde začnete vydělávat



34 nejprve jasné dosažení zisku — fixní náklady ÷ zisk na krytí — pak každé krytí navíc je zisk

Někde v dnešním večeru je číslo hostů — možná 31, možná 47 — od kterého vaše restaurace přestane platit nájem a začne platit vás. Většina majitelů ho nikdy nespočetala, což znamená, že každá service běží bez výsledkové tabule. **Analýza bodu zvratu** zabere dvacet minut a změní, jak celý tým vidí úterý.

Recept

- **Fixní náklady za měsíc:** nájem, fixní mzdy, pojištění, předplatná — všechno, co přijde, ať dorazí jediný host, nebo ne.

- **Příspěvek na hosta:** průměrná útrata minus její variabilní náklad (suroviny té útraty, zhruba vaše % food cost — plus hodinové mzdy, pokud škálujete personál podle service).
- **Hosté bodu zvratu = fixní ÷ příspěvek.** Rozdělte mezi své services a máte večerní výsledkovou tabuli.

Početní příklad: 775 000 Kč fixních měsíčně, průměrná útrata 2 375 Kč, 30 % variabilních → příspěvek 1 662,50 Kč na hosta → **466 hostů měsíčně**, tedy zhruba 19 na service při 24 services. Najednou poloprázdná středa se 16 hosty není „trochu klidnější“ — jsou to tři hosté od bodu zvratu a poštouchnutí čekací listiny z kapitoly 3 průvodce rezervacemi má hodnotu přesně 4 987,50 Kč.

Co bod zvratu učí o cenách

Projedte vzorec znovu s průměrnou útratou o 100 Kč vyšší (jeden aperitiv, kapitola 4 **průvodce menu**): bod zvratu klesne o ~28 hostů měsíčně. Projedte ho s food cost nižším o 2 %: podobně. Bod zvratu je místo, kde se práce všech ostatních průvodců zviditelní jako méně hostů potřebných k bezpečí — proto patří na zed' kanceláře, přepočítaný každou sezónu.

● UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Spočítejte svůj bod zvratu v hostech na service podle receptu této kapitoly — dvacet minut, tři čísla, která už máte. Pak zítra na briefingu řekněte týmu číslo dne a sledujte, jak jinak se hraje „klidný večer“.

DO HLOUBKY

Ptejte se deseti provozovatelů restaurací, kolik musí vydělat tento týden, aby pokryli náklady. Jen jeden nebo dva budou schopni odpovědět bez váhání. Ostatní odhadují — nebo, co je ještě znepokojivější, odpovídají: „Co nejvíce.“ Ale „co nejvíce“ není číslo. Bod zvratu je.

Break-even analýza není finančním cvičením jednou za rok. Je to denní navigační nástroj. Pokud přesně víte, při jakém počtu hostů nebo výši tržeb pokrýváte náklady, každé provozní rozhodnutí — od personálního obsazení až po otevírací dobu — se stane výpočtem, ne hádankou.

Co je bod zvratu restaurace?

Bod zvratu (break-even) je bod, ve kterém jsou tržby přesně rovny celkovým nákladům. Ani zisk, ani ztráta. Každá koruna tržby nad tímto bodem je čistý příspěvek k zisku; každá koruna pod ním znamená ztrátu.

Ve světě restaurací existují dvě nejužitečnější formy výpočtu:

- **Bod zvratu v tržbách:** Jaká výše tržeb za den/týden/měsíc potřebuji k pokrytí nákladů?

- **Bod zvratu v počtu hostů:** Kolik hostů musím obsloužit za den/servis, abych pokryl náklady?

Klíčové pojmy, které musíte znát

Fixní náklady

Fixní náklady jsou náklady, které platíte bez ohledu na to, kolik hostů přijde. Jsou relativně neměnné z měsíce na měsíc:

- Nájemné (obvykle 8–15 % tržeb v plně obsazeném měsíci)
- Základní mzdové náklady (kuchař, vedoucí provozu)
- Energie (základní spotřeba — bez produkce)
- Pojištění
- Splátky leasingu nebo úvěrů
- Administrativní náklady, účetnictví

Variabilní náklady

Variabilní náklady rostou přímo s počtem hostů:

- Food cost (náklady na suroviny) — typicky 28–35 % tržeb
- Beverage cost (nápoje) — typicky 20–28 % tržeb z nápojů
- Mzdy na hodinu (flexibilní personál, brigádníci)
- Jednorázové potřeby (ubrousky, toaletní papír, úklidové prostředky)

Příspěvková marže

Příspěvková marže je to, co zbyde z průměrného účtu po odečtení variabilních nákladů. Je to příspěvek každého hosta k pokrytí fixních nákladů a zisku.

Vzorec: Příspěvková marže = Průměrný účet - Variabilní náklady na hosta

Příklad: Průměrný účet 450 Kč, food cost 35 % = 157,50 Kč, flexibilní mzdy 10 % = 45 Kč →
Příspěvková marže = 450 - 157,50 - 45 = **247,50 Kč na hosta**

Výpočet bodu zvratu — příklad restaurace

Krok za krokem: výpočet vašeho bodu zvratu

Krok 1: Zmapujte fixní náklady

Vezměte poslední 3 měsíční výpisy a identifikujte veškeré náklady, které se neměnily (nebo měnily minimálně). Sečtěte je. To jsou vaše měsíční fixní náklady.

Krok 2: Určete průměrný účet

Vezměte celkové tržby za minulý měsíc a vydělte počtem hostů. Toto je váš průměrný účet na hosta. Pamatujte: při výpočtu bodu zvratu je lepší pracovat s konzervativním odhadem — tzn. nižším průměrným účtem.

Krok 3: Vypočítejte variabilní náklady na hosta

Celkové variabilní náklady za měsíc vydělte počtem hostů. Získáte průměrné variabilní náklady na hosta.

Krok 4: Vypočítejte příspěvkovou marži

Příspěvková marže = Průměrný účet – Variabilní náklady na hosta

ČASTÉ DOTAZY

Jak vypočítat bod zvratu (break-even) své restaurace?

Vydělte celkové fixní náklady (nájem, mzdy, pojištění) příspěvkovou marží na couvert (průměrná útrata minus variabilní náklady). Výsledkem je počet couvertů, které měsíčně potřebujete, abyste byli na nule.

Jak jako provozovatel snížit svůj bod zvratu?

Zvyšte průměrnou útratu na couvert přes upselling, snižte fixní náklady vyjednáváním nájmu nebo smluv, případně optimalizujte procento nákladů na suroviny. Každé euro úspory přímo snižuje váš bod zvratu.

Jaké je zdravé procento nákladů na suroviny pro restauraci?

Obvykle usilujete o 25–35 % obratu na náklady na suroviny. Fine dining může být výš kvůli dražším produktům. Pokud podíl přesáhne 35 %, je optimalizace nutná.

5

METRIKA

RevPASH: metrika, která vidí, co obsazenost skrývá

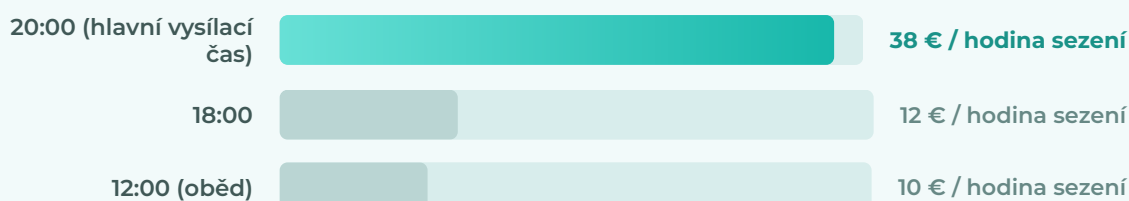
— KLÍČOVÝ POZNATEK

RevPASH — tržba na dostupné místo a hodinu — dělí tržby počtem míst × otevíracích hodin a naceňuje každou místo-hodinu, kterou vlastníte. Odhaluje, co obsazenost skrývá: pomalé obrátky, slabé okraje večera, podceněné špičky. Fine-dining sály typicky běží na 375–1 000 Kč; trend je důležitější než úroveň.

METRIKA

FIG. 05

Každá hodina sezení má svou cenu



3x+ RevPASH ukazuje, že hlavní hodiny sezení vydělávají 3× nebo více než ty tiché

Obsazenost říká, že sál byl plný. RevPASH klade ostřejší otázku: plný čeho? Stůl pro dva otálející tři hodiny nad jednou lahví a stůl pro čtyři s degustačním menu za dvě hodiny se oba počítají jako „obsazené“ — ale není to stejný byznys. **RevPASH**, vypůjčený z hotelového revenue managementu, je nejpravdivější metrika produktivity restaurace, protože jeho jmenovatel je jediná věc, kterou doopravdy prodáváte: místo-hodiny.

Jak ho používat bez doktorátu z tabulek

Tržba ÷ (místa × otevírací hodiny), na service. Sál s 50 místy, otevřený 4 hodiny, s páteční večerní tržbou 95 000 Kč: RevPASH 475 Kč. Silový tah je porovnávat vlastní services mezi sebou:

CO ZNAMENAJÍ ROZDÍLY V REVPASH

Vzorec	Diagnóza	Páka
Vysoká obsazenost, nízký RevPASH	Pomalé obrátky nebo měkká průměrná útrata	Řemeslo doby obratu, momenty aperitivu a párování
Silná 20:00, mrtvá 18:00	Neprodané okrajové hodiny	Produkty pro podvečer: menu před divadlem, místa u pultu
Pátek >> úterý (3x+)	Koncentrace poptávky	Eventy a private dining na tiché straně (průvodce rezervacemi, kap. 5)
Ploché všude	Příliš bážlivé ceny ve špičce	Prémiové špičkové zážitky; kotvení z průvodce menu

Váš **analytický dashboard** ho umí spočítat na service automaticky; čtete ho měsíčně vedle prime cost. Jedno číslo pro to, co na místo-hodinu přiteče, jedno pro to, co odteče — dohromady jsou kokpit.

● UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Spočítejte RevPASH své nejlepší a nejhorší service minulého týdne. Zapište si obě čísla a poměr mezi nimi. Pokud je nad 3x, kapitola 5 průvodce rezervacemi je vaše nejlépe placené čtení tohoto měsíce.

DO HLOUBKY

Sledujete tržby. Sledujete počty hostů. Sledujete obsazenost v procentech. Ale žádný z těchto ukazatelů sám o sobě neodpoví na klíčovou otázku: jak efektivně vydělává každé místo ve vaší restauraci každou hodinu? Na to existuje jeden ukazatel: RevPASH.

RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour — tržby na dostupné místo za hodinu) pochází z hotelového průmyslu, kde obdobný ukazatel RevPAR (Revenue Per Available Room) revolutionizoval způsob řízení výnosů. V pohostinství ho jako první systematicky aplikoval profesor Sheryl Kimes ze Stanfordovy univerzity, a výsledky byly přesvědčivé: restaurace, které optimalizují RevPASH, dosahují vyšší ziskovosti bez nutnosti přidávat místa nebo zvyšovat ceny.

Co je RevPASH a proč záleží?

RevPASH měří, kolik tržeb generuje každé dostupné místo za každou hodinu provozu. Je to kombinace tří proměnných:

- **Obsazenost:** Kolik procent míst je obsazeno v danou hodinu
- **Průměrný účet:** Kolik hosté v průměru utratí
- **Délka pobytu:** Jak dlouho hosté sedí a zabírají místo

Proč nestačí sledovat jen tržby nebo obsazenost? Protože tato čísla klámou:

- Rušný páteční večer s 90% obsazeností, ale průměrným účtem 280 Kč může mít nižší RevPASH než klidná nedělní večere s 60% obsazeností a průměrným účtem 620 Kč.
- Stůl obsazený 3,5 hodiny hosty, kteří objednali jen jednu lahev vína, blokuje kapacitu a snižuje RevPASH dramaaticky.

Vzorec RevPASH

Výpočet je jednoduchý:

RevPASH =

Celkové tržby za časový blok

Počet míst × Délka časového bloku (hod.)

Příklad: Restaurace se 40 místy, večerní servis 18:00–22:00 (4 hodiny), celkové tržby 28 800 Kč:

RevPASH = $28\,800 \div (40 \times 4) = 28\,800 \div 160 = \mathbf{180 \text{ Kč/místo/hodina}}$

Benchmarky RevPASH podle typu podniku

Jaké číslo je dobré? Záleží na typu podniku a cenovém segmentu:

5 pák pro zvýšení RevPASH

Páka 1: Řídíte délku pobytu hostů

Délka pobytu je nejsilnější proměnná, kterou přímo ovlivňujete. Hosté, kteří sedí 3 hodiny a utratili 500 Kč, mají RevPASH příspěvek 167 Kč/hodina. Hosté, kteří sedí 90 minut a utratili 480 Kč, přispívají 320 Kč/hodina.

Praktické nástroje:

- Nastavte v rezervačním systému maximální dobu pobytu pro různé časové bloky (oběd: 75 min, večere: 2 hod)
- Komunikujte délku pobytu při rezervaci — ne jako omezení, ale jako informaci: „Váš stůl je k dispozici od 19:00 do 21:30“
- Trénujte personál na plynulé podávání chodu — zbytečné čekání prodlužuje pobyt bez přidané hodnoty

Páka 2: Optimalizujte rezervace podle časových bloků

Ne všechny hodiny jsou stejně profitabilní. Páteční večere od 19:00 do 21:00 je zlatý čas — každé místo vydělává maximum. Pondělní oběd 12:00–13:30 je sice busy, ale krátký a s nižšími útrátami.

Sledujte RevPASH po hodinách a dnech v týdnu. Identifikujte:

- „Zlaté“ bloky s vysokým RevPASH: maximalizujte naplnění, uvažujte o prémiových rezervačních poplatcích
- „Stříbrné“ bloky se středním RevPASH: potenciál pro zvýšení průměrného účtu přes upselling
- „Prázdné“ bloky s nízkým RevPASH: zvažte event večery, pevné menu nebo denní nabídky

ČASTÉ DOTAZY

Co je RevPASH a jak ho pro svou restauraci vypočítat?

RevPASH znamená Revenue Per Available Seat Hour (tržba na dostupnou hodinu jednoho místa). Vypočítáte ho vydělením tržeb za období počtem dostupných místo-hodin (počet míst × otevírací hodiny). Tak změříte, jak efektivně využíváte kapacitu.

Jak v restauraci zvýšit RevPASH?

Zvýšením průměrné útraty přes upselling, optimalizací rychlosti obrátky stolů nebo aktivováním klidnějších časových úseků pomocí cílených promo akcí.

Které další KPI jsou vedle RevPASH pro provozovatele zásadní?

Procento nákladů na suroviny, procento osobních nákladů, průměrná útrata na couvert, obsazenost a procento nedostavení dohromady dávají úplný obraz o finančním zdraví podniku.

6

ÚROČENÍ

Investujte jako majitel: každá koruna si musí vydělat na místo

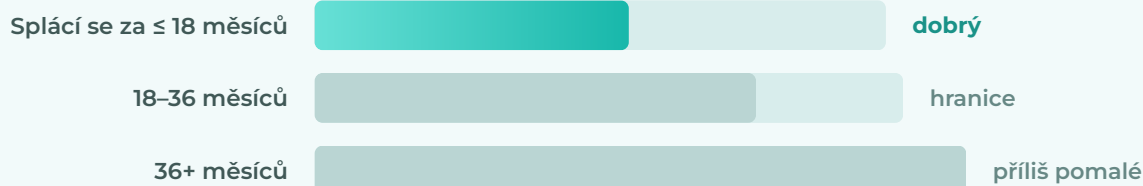
— KLÍČOVÝ POZNATEK

Investice restaurace — zahrádka, rekonstrukce, vybavení, software — si zaslouží stejné nacenění jako pokrm: dobu návratnosti (investice ÷ měsíční přínos) a jednoduché roční ROI. Návratnost pod 18 měsíců je silná; nad 36 potřebuje strategické, ne finanční zdůvodnění.

ÚROČENÍ

FIG. 06

Nechte si každé euro vydělat



≈5
mo

posuzujte každou investici podle doby návratnosti – 12 000 EUR, které přidá 2 200 EUR měsíčně, se vrátí přibližně za 5

Prvních pět kapitol peníze brání; tahle je násobí. Restaurace krvácejí kapitál na nadšení — milionová rekonstrukce, která „působila správně“, konvektomat využitý na půl kapacity — a vyhladovují nudné investice, které se úročí. Lék je jeden výpočet na velikost obálky před každým ano: stejné **přemýšlení o ROI**, jaké teď aplikujete na pokrmy.

Metoda obálky

- **Doba návratnosti = investice ÷ dodatečný měsíční příspěvek.** Zahrádka za 300 000 Kč, která přidá 90 hostů měsíčně s příspěvkem 625 Kč, se vrátí za něco přes pět měsíců — křičící ano.

- **Náklady počítejte poctivě:** cena konvektomatu zahrnuje instalaci, zaškolení a service, kterou naruší; zahrádka zahrnuje nábytek, povolení a zimní uskladnění.
- **Přínosy počítejte konzervativně:** použijte 70 % svého optimistického odhadu. Pokud i tak projde pod 18 měsíci, do toho.

Kde se schovává nudné ROI

Investice s nejvyšší návratností v tomhle oboru hosté málokdy vidí: **rezervační systém**, který zachraňuje no-show (návratnost často měřená v týdnech), úsporné chlazení užírající řádek energií, školení, které srazí fluktuaci o stupínek (kapitola 5 **průvodce personálem** to nacenila), **vrstva automatizace**, která vrací deset hodin práce týdně. Lesk stárne; úročení ne.

A když je investicí samotný růst — druhý sál, větší nájem — pravidlo tvrdne: nejdřív ho namodelujte na bodu zvratu z kapitoly 4 a cash radaru z kapitoly 3. Růst, který předběhne hotovost, je způsob, jak dobré restaurace umírají ambiciózní.

● UDĚLEJTE JEŠTĚ DNES

Sepište své poslední tři významné investice a spočítejte jejich skutečnou návratnost s reálnými čísly. Žádné soudy — kalibrace. Vaše příští investiční rozhodnutí je právě teď chytřejší než ta tři minulá.

TAJEMSTVÍ ŠÉFKUCHAŘE

Nejlevnější kapitál v gastronomii

Není to bankovní úvěr — je to předprodaná poptávka. Večeře s vinařem vyprodaná šest týdnů dopředu, zálohy na prosincové skupiny, dárkové poukazy koupené v 50. týdnu a uplatněné v 7.: to všechno jsou hosté financující vaše cash flow s 0% úrokem a nulovým rizikem no-show. Podniky, které systematicky předprodají 10–15 % tržeb příštího čtvrtletí, málokdy potřebují kontokorent — úvěrová linka je seznam hostů.

DO HLOUBKY

Každé euro, které investujete do svého provozu, soutěží s každým jiným eurem. Nový konvektomat, rozšíření terasy, lepší digestoř nebo rezervační systém — všechny slibují návratnost. Otázka není, zda přinesou nějaký přínos, ale která investice přinese nejvíce a nejrychleji.

V tomto článku se naučíte dvě jednoduché výpočtové metody, které můžete použít pro každé investiční rozhodnutí, plus nejčastější myšlenkové chyby, které restaurátorům stojí peníze.

Dvě základní metody výpočtu

Metoda 1: Payback Period (doba návratnosti)

Nejjednodušší a nejpoužívanější metrika. Odpovídá na otázku: Za jak dlouho se investice vrátí?

Vzorec: Payback Period = Investice ÷ Roční přínos investice

Příklad — nový konvektomat za 200 000 Kč:

- Snížení spotřeby energie: 3 000 Kč/měsíc = 36 000 Kč/rok
- Zkrácení přípravného času: 2 hodiny denně × 20 pracovních dnů × 12 měsíců × mzdové náklady 375 Kč/hod = 180 000 Kč/rok
- Celkový roční přínos: 216 000 Kč
- Payback Period: 200 000 Kč ÷ 216 000 Kč = **0,93 roku (přibližně 11 měsíců)**

Obecné pravidlo pro gastronomii: investice s payback period pod 2 roky jsou obvykle přijatelné; pod 1 rok jsou výborné. Nad 3 roky vyžadují pečlivé zvážení rizik.

Metoda 2: ROI (Return on Investment)

ROI vyjadřuje procentuální výnos investice za daný časový horizont.

Vzorec: ROI = (Čistý přínos – Investice) ÷ Investice × 100 %

Příklad — marketingová kampaň za 50 000 Kč:

- Dodatečné rezervace díky kampani: 60 nových rezervací × průměrný útrata 1 100 Kč = 66 000 Kč dodatečný obrat
- Náklady na potraviny (food cost 30 %): -19 800 Kč
- Čistý přínos: 66 000 Kč – 19 800 Kč – 50 000 Kč (investice) = -3 800 Kč
- ROI: (-3 800 Kč ÷ 50 000 Kč) × 100 % = **-7,6 %** (záporný ROI — tato kampaň se nevyplatila)

To je zásadní: mnoho restaurátérů hodnotí kampaně pouze podle nárůstu obratu, aniž by odečetli variabilní náklady. Obratu je více, ale zisku může být méně.

Kategorie investic a jejich typické ROI

Typická návratnost investic v gastronomii

Konkrétní analýza: Rezervační systém

Pojďme detailně analyzovat jednu z nejčastějších investic v dnešní gastronomii: digitální rezervační systém.

Investice: HappyChef nebo podobný systém — přibližně 2 500–5 000 Kč/měsíc

Kvantifikovatelné přínosy:

- **Redukce no-show o 40–60 %:** Při průměrné míře no-show 10 % a obratu 15 000 000 Kč/rok = 1 500 000 Kč ztracených rezervací. Redukce o 50 % = 750 000 Kč zachráněného obratu. Food cost 30 % = čistý přínos **525 000 Kč/rok**
- **Úspora administrativního času:** 2 hodiny telefonátů denně × 250 pracovních dní × 375 Kč/hod = **187 500 Kč/rok**

- **Online dohledatelnost a konverze:** Nové rezervace přes online kanály — konzervativně 15 nových stolů měsíčně × 4 osoby × 1 000 Kč = **720 000 Kč/rok** dodatečného obrátu, čistý přínos přibližně **280 000 Kč** (po food cost)

Celkový roční přínos: 992 500 Kč

Roční náklady: 45 000 Kč

ROI: $(39\,700 - 1\,800) \div 1\,800 \times 100\% = 2\,106\%$

Samozřejmě, ne každý přínos bude v takové výši — závisí na vašem provozu, místě a segmentu. Ale i konzervativní odhad 20 % z těchto čísel stále dává ROI přes 400 %. Proto je rezervační systém typicky investicí s nejkratší dobou návratnosti v gastronomii.

ČASTÉ DOTAZY

Jak vypočítám ROI nové investice ve své restauraci?

ROI = (dodatečný výnos nebo úspora nákladů za rok / výše investice) × 100. Terasa za 250 000 Kč, která ročně přinese 125 000 Kč navíc, má ROI 50 % a dobu návratnosti 2 roky.

Které investice do restaurace mají obvykle nejlepší návratnost?

Nejkratší dobu návratnosti mají rezervační systémy, nástroje pro plánování směn a energeticky úsporné vybavení, protože přímo šetří náklady.

Kdy se u vybavení restaurace vyplatí spíše leasing než koupě?

Leasing je výhodnější, pokud chcete šetřit kapitál nebo rychle modernizovat při technologickém vývoji. Koupě je lepší při dlouhé době používání a dostatku vlastních prostředků.

E-KNIHA

Jak finančně fit je vaše restaurace?

- Výsledovku čtu měsíčně, v procentech tržeb

- Uvnitř mzdového řádku si platím skutečnou mzdu

- Prime cost počítáme týdně a drží se $\leq 60-65\%$

- Pevné daňové procento odchází týdně na oddělený účet

- Klouzavá 13týdenní cash předpověď se aktualizuje každé pondělí

- Zním svůj bod zvratu v hostech na service

PŘIPRAVENI ZAČÍT

Chcete kokpit bez tabulek?

HappyChef sleduje hosty, tržby i předpovědi z rezervací za vaším cash radarem — čísla z tohoto průvodce, spočítaná, zatímco vaříte.

[Rezervovat demo](#)

Zdarma, 30 minut, bez jakýchkoli závazků

