



E-BIBΛΙΟ · ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ HAPPYCHEF

# Ο πλήρης οδηγός για τα οικονομικά εστιατορίου

---

Το σπουδαίο φαγητό έχει σκοτώσει περισσότερα εστιατόρια από το κακό — γιατί το πάθος χωρίς αριθμούς μένει από ρευστό. Ορίστε το οικονομικό σύστημα, στη γλώσσα της κουζίνας.

**Thibault Van de Sompele** Ιδρυτής της HappyChef

φτιαγμένο μαζί με ιδιοκτήτες εστιατορίων, για ιδιοκτήτες εστιατορίων



## E-BIBΛΙΟ

# Πίνακας περιεχομένων

•	<b>ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ</b>	<b>3</b>
	Η σύντομη εκδοχή	
<b>01</b>	<b>Ο ΧΑΡΤΗΣ</b>	<b>5</b>
	Διάβασε την κατάσταση αποτελεσμάτων σαν συνταγή: κάθε γραμμή είναι αναλογία	
<b>02</b>	<b>Ο ΑΡΙΘΜΟΣ</b>	<b>9</b>
	Prime cost: ο ένας αριθμός που προβλέπει την επιβίωση	
<b>03</b>	<b>Ο ΞΥΓΟΝΟ</b>	<b>14</b>
	Ταμειακές ροές: γιατί κερδοφόρα εστιατόρια εξακολουθούν να πεθαίνουν	
<b>04</b>	<b>Η ΤΟΜΗ</b>	<b>18</b>
	Νεκρό σημείο: τα κουβέρ όπου αρχίζεις να κερδίζεις	
<b>05</b>	<b>Ο ΔΕΙΚΤΗΣ</b>	<b>22</b>
	RevPASH: ο δείκτης που βλέπει ό,τι κρύβει η πληρότητα	
<b>06</b>	<b>ΣΥΝΘΕΣΗ</b>	<b>26</b>
	Επένδυε σαν ιδιοκτήτης: κάθε ευρώ πρέπει να βγάζει το ψωμί του	
•	<b>E-BIBΛΙΟ</b>	<b>30</b>
	Πόσο οικονομικά γυμνασμένο είναι το εστιατόριό σου;	

# Ο πλήρης οδηγός για τα οικονομικά εστιατορίου

**Κ**άθε χειμώνα, εστιατόρια με γεμάτες σάλες και κερδοφόρα βιβλία βάζουν αθόρυβα λουκέτο. Το φαγητό δεν ήταν ποτέ το πρόβλημα. Ο ιδιοκτήτης κοιτούσε έναν αριθμό — το υπόλοιπο της τράπεζας — και για όλα τα υπόλοιπα εμπιστευόταν το ένστικτό του. Και τα δύο λένε ψέματα. Η ερώτηση με την οποία ανοίγει αυτός ο οδηγός: πώς γίνεται ένα εστιατόριο να βγάζει λεφτά στα χαρτιά και να μην έχει για το νοίκι τον Φεβρουάριο;

Η απάντηση θέλει έξι κεφάλαια, και κανένα δεν απαιτεί να αγαπήσεις τα λογιστικά φύλλα. Θα μάθεις να διαβάζεις την κατάσταση αποτελεσμάτων όπως διαβάζεις τα δελτία στο πάσο, να βρίσκεις τον έναν αριθμό που προβλέπει την επιβίωση καλύτερα από τον τζίρο, να βλέπεις γιατί οι ταμειακές ροές σκοτώνουν υγιείς επιχειρήσεις, να μετράς το ακριβές κουβέρ όπου η βραδιά σου γυρίζει από τη ζημιά στο κέρδος, να ζυγίζεις τι αξίζει κάθε θέση-ώρα και να αποφασίζεις ποιες επενδύσεις αξίζουν τα χρήματά σου. Τα οικονομικά, τελικά, είναι απλώς έξι συνταγές. Η πρώτη δείχνει πού πήγε στ' αλήθεια κάθε ευρώ του Σαββατόβραδου.

TV

**Thibault Van de Sompele** Ιδρυτής της HappyChef

φτιαγμένο μαζί με ιδιοκτήτες εστιατορίων, για ιδιοκτήτες εστιατορίων

## ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ

# Η σύντομη εκδοχή

- 01** **Διάβαζε την κατάσταση αποτελεσμάτων μηνιαία** σε ποσοστά, όχι σε ευρώ — τα έσοδα είναι πάντα το 100%, και κάθε γραμμή είναι αναλογία συνταγής.
- 02** **Το prime cost (φαγητό + ποτά + εργασία) είναι ο αριθμός** κράτησέ το στο ή κάτω από το 60% των εσόδων και η υπόλοιπη κατάσταση συνήθως συμμορφώνεται.
- 03** **Το κέρδος είναι γνώμη, το ρευστό είναι γεγονός** τρέξε κυλιόμενη πρόβλεψη ρευστού 13 εβδομάδων· οι περισσότεροι θάνατοι εστιατορίων είναι θάνατοι ρευστού.
- 04** **Μάθε το νεκρό σου σημείο σε κουβέρ ανά σέρβις** το «34 κουβέρ μια Τρίτη» είναι στόχος που μπορεί να δει ολόκληρη ομάδα.
- 05** **Μέτρα το RevPASH** (έσοδα ανά διαθέσιμη θέση-ώρα) για να βρεις χρήματα κρυμμένα σε αργά γυρίσματα και άδειες ώρες-ώμους.

## 1

## Ο ΧΑΡΤΗΣ

## Διάβασε την κατάσταση αποτελεσμάτων σαν συνταγή: κάθε γραμμή είναι αναλογία

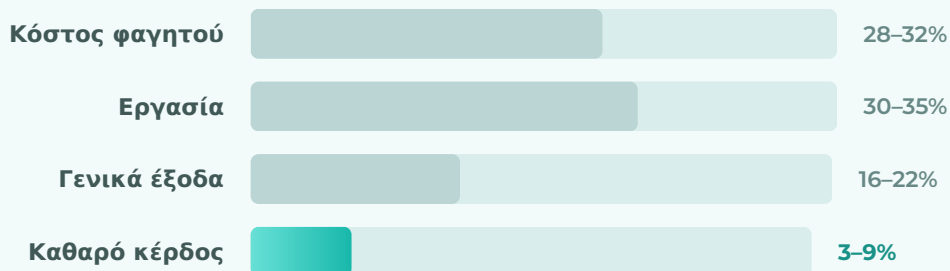
## — ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ

Η κατάσταση αποτελεσμάτων ενός εστιατορίου γίνεται ευανάγνωστη τη στιγμή που μετατρέπεις κάθε γραμμή σε ποσοστό των εσόδων: food cost 28–32%, εργασία 30–35%, στέγαση κάτω από 10%, όλα τα υπόλοιπα 8–12%, αφήνοντας καθαρό περιθώριο 3–9%. Με μηνιαία ανάγνωση σε ποσοστά, τα προβλήματα αυτοανακοινώνονται.

## Ο ΧΑΡΤΗΣ

FIG. 01

### Διαβάστε τα P&L σας ως ποσοστά



**100%** μετατρέψτε κάθε γραμμή P&L σε μερίδιο εσόδων — αυτό που απομένει είναι 3–9% καθαρό

Τα ευρώ λένε ψέματα στους εστιάτορες — ένας μήνας των €38.000 ακούγεται αλλιώς τον Ιούλιο απ' ό,τι τον Ιανουάριο, και τα κόστη γλιστρούν άορατα μέσα σε αυξανόμενα έσοδα. Τα ποσοστά δεν λένε ψέματα. Η πειθαρχία που αλλάζει τα πάντα είναι αμήχανα απλή: κάθε μήνα, διαίρεσε κάθε γραμμή κόστους με τα έσοδα, και σύγκρινε και με τον προηγούμενο μήνα και με τους παρακάτω δείκτες.

## H FINE-DINING ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ, ΩΣ ΑΝΑΛΟΓΙΕΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Γραμμή	Υγιές εύρος	Πού διαχειρίζεται
Έσοδα	100%	<b>Κρατήσεις &amp; marketing</b>
Κόστος φαγητού & ποτών	28–32%	<b>Menu engineering</b>
Εργασία (μαζί με σένα)	30–35%	<b>Προγραμματισμός &amp; διατήρηση</b>
Στέγαση (ενοίκιο, ενέργεια)	6–10%	Διαπραγμάτευση μίσθωσης, ενέργεια
Λειτουργικά (τα υπόλοιπα)	8–12%	Συνδρομές, συντήρηση, προμήθειες
<b>Καθαρό περιθώριο</b>	<b>3–9%</b>	Όλα τα παραπάνω, αθροιστικά

Δύο συνήθειες κάνουν την ανάγνωση ειλικρινή. Πρώτον, **πλήρωνε στον εαυτό σου αληθινό μισθό μέσα στην εργασία** — ένα εστιατόριο που είναι κερδοφόρο μόνο όταν ο ιδιοκτήτης δουλεύει τζάμπα δεν είναι κερδοφόρο. Δεύτερον, χτίσε την ανάγνωση πάνω σε έναν πραγματικό **προϋπολογισμό**: πρόβλεψε κάθε γραμμή για τη χρονιά, και σύγκρινε τα πραγματικά μηνιαία. Ο προϋπολογισμός δεν είναι κλουβί· είναι η καρτέλα συνταγής της ίδιας της επιχείρησης.

## Το μηνιαίο τελετουργικό των δεκαπέντε λεπτών

Ίδιος καφές, ίδιο πρωινό, κάθε μήνα: τύπωσε την κατάσταση, γράψε τα πέντε ποσοστά στο περιθώριο, κύκλωσε ό,τι κινήθηκε πάνω από μία μονάδα, και ρώτα φωναχτά γιατί. Αυτό το τελετουργικό — όχι ένα πτυχίο λογιστικής — είναι το πώς μοιάζει η οικονομικά εγγράμματη ιδιοκτησία.

### ● ΚΑΝ' ΤΟ ΑΠΩΣΕ

Πάρε την κατάσταση του περασμένου μήνα και γράψε το ποσοστό δίπλα σε κάθε γραμμή (καθεμία ÷ έσοδα). Κύκλωσε αυτή που απέχει περισσότερο από τον παραπάνω πίνακα. Αυτός ο κύκλος είναι το έργο του επόμενου μήνα — και μάλλον αξίζει περισσότερο από ένα Σάββατο-ρεκόρ.

## ΣΕ ΒΑΘΟΣ

**Ο προϋπολογισμός δεν είναι μια λογιστική άσκηση που κάνεις μια φορά τον χρόνο και αποθηκεύεις.** Είναι η οικονομική σου πυξίδα: ένα σύνολο προσδοκιών με το οποίο συγκρίνεις κάθε εβδομάδα την πραγματικότητά σου. Εστιατόρια που εργάζονται με έναν ζωντανό προϋπολογισμό βλέπουν τα προβλήματα να έρχονται ενώ υπάρχει ακόμη χρόνος για διόρθωση.

Σε αυτόν τον οδηγό χτίζουμε βήμα βήμα έναν ρεαλιστικό ετήσιο προϋπολογισμό, με δεδομένα αναφοράς που ισχύουν για την ελληνική εστίαση. Δεν χρειάζεται πολύπλοκο λογισμικό — ένα υπολογιστικό φύλλο και ειλικρινείς εκτιμήσεις αρκούν για να ξεκινήσεις.

## Ξεκίνα με μια ειλικρινή πρόβλεψη τζίρου

Ο προϋπολογισμός σου στέκεται ή πέφτει ανάλογα με την πρόβλεψη τζίρου. Χτίσε τη όχι από πάνω προς τα κάτω («θέλω να κάνω €600.000») αλλά από κάτω προς τα πάνω: αριθμός καλυμμάτων × μέση δαπάνη × αριθμός ημερών λειτουργίας. Λάβε υπόψη τα εποχικά μοτίβα — Ιανουάριος και Φεβρουάριος είναι στην Ελλάδα συστηματικά πιο ήσυχοι, το φθινόπωρο και Δεκέμβριος πιο πολυάσχολοι.

- Χρησιμοποίησε το ιστορικό σου ως βάση· διόρθωσε για ακραίες τιμές
- Χώρισε ανά σέρβις (μεσημεριανό/βραδινό) και ανά μέρα — ένα Δευτέρα δεν είναι Σάββατο
- Να είσαι συντηρητικός με τις παραδοχές ανάπτυξης: 5-10% είναι φιλόδοξο, όχι 30%

Σύνδεσε την πρόβλεψή σου με σκληρούς δείκτες στόχους όπως το </blog/financien/revpash-restaurant-kri.html> και η </blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html>, ώστε να γνωρίζεις πόσο πρέπει πραγματικά να δουλέψεις για να καλύψεις τα έξοδα.

## Τα μεγάλα μπλοκ κόστους: prime cost

Δύο μπλοκ καθορίζουν το κέρδος σου: κόστος τροφίμων και κόστος εργασίας — μαζί το «prime cost» σου. Ο εμπειρικός κανόνας για μια υγιή ελληνική επιχείρηση εστίασης: κράτα το prime cost κάτω από το 65% του τζίρου σου.

- **Κόστος τροφίμων (συμπεριλαμβανομένων ποτών):** στοχεύσε σε 28-35% του τζίρου. Παρακολούθησέ το μέσω </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html> και αυστηρής προμήθειας.
- **Κόστος εργασίας:** στοχεύσε σε 28-35%, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το concept σου (το fine dining απαιτεί περισσότερη εργασία από ένα bistro).

Ένα τοις εκατό στο prime cost σου είναι συχνά η διαφορά μεταξύ κέρδους και ζημίας. Γι' αυτό αυτά τα μπλοκ δεν τα προϋπολογίζεις ως σταθερό ποσό αλλά ως ποσοστό του τζίρου, ώστε να κινούνται μαζί με τους πολυάσχολους και ήσυχους μήνες. Αν θέλεις να κατανοήσεις σε βάθος πώς ακριβώς υπολογίζεται το prime cost, ποια benchmarks ισχύουν ρεαλιστικά για το fine dining και ποιοι 7 μοχλοί σου επιτρέπουν να το μειώσεις χωρίς να θυσιάσεις ποιότητα, διάβασε τον αναλυτικό οδηγό μας: **Prime Cost στο Εστιατόριό σου: το Κορυφαίο KPI για Κερδοφόρο Fine Dining**.

## Μη ξεχάσεις τα σταθερά κόστη και το αποθεματικό

Μετά το prime cost έρχονται τα σταθερά κόστη: ενοίκιο (στοχεύσε σε μέγιστο 8-10% του τζίρου), ενέργεια, ασφάλειες, αποσβέσεις, marketing και συντήρηση. Πρόσθεσε σε αυτά μια ρεαλιστική κατηγορία «απρόβλεπτα» — ο εξοπλισμός χαλά, σπάει γυαλικά, προκύπτουν απρόσμενες επισκευές. Η γραμμή της ενέργειας είναι πιο ελεγχόμενη απ' όσο νομίζουν οι περισσότεροι ιδιοκτήτες: ο οδηγός μας για την **εξοικονόμηση ενέργειας στο εστιατόριό σου** δείχνει πώς να κάνεις αυτή τη γραμμή του προϋπολογισμού έως 20% ελαφρύτερη.

Το λάθος που κάνουν οι περισσότεροι νέοι επιχειρηματίες: προϋπολογίζουν έως το euro break-even και δεν αφήνουν αποθεματικό. Σχεδίασε συστηματικά καθαρό περιθώριο κέρδους 5-10% και δημιούργησε ταμειακό αποθεματικό δύο μηνών σταθερών κόστων. Η ρευστότητα, όχι το κέρδος, καθορίζει αν θα επιβιώσεις σε μια αντιξοότητα.

#### ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

##### **Από πού ξεκινώ όταν καταρτίζω για πρώτη φορά προϋπολογισμό εστιατορίου;**

Ξεκίνα με τον αναμενόμενο τζίρο ανά μήνα. Κατανέμε κατόπιν τα κόστη σε κατηγορίες: προμήθεια (25–35%), προσωπικό (30–35%), ενοίκιο (10–15%) και λοιπά σταθερά κόστη. Το σύνολο δεν πρέπει να υπερβαίνει το 90% του τζίρου ώστε να είσαι κερδοφόρος.

##### **Ποιο ποσοστό του τζίρου μου μπορώ το πολύ να διαθέτω για το προσωπικό;**

Ως εμπειρικός κανόνας ισχύει 30–35% του τζίρου για το κόστος προσωπικού συμπεριλαμβανομένων των εισφορών. Αν υπερβεί το 40%, κινδυνεύεις να εμφανίσεις ζημία.

##### **Πώς σχεδιάζω απρόβλεπτες δαπάνες στον προϋπολογισμό του εστιατορίου μου;**

Κράτα 3–5% του τζίρου σου ως αποθεματικό για απρόβλεπτα κόστη: χαλασμένος εξοπλισμός, επείγουσες επισκευές ή απότομες αυξήσεις τιμών από προμηθευτές.

## 2

## Ο ΑΡΙΘΜΟΣ

## Prime cost: ο ένας αριθμός που προβλέπει την επιβίωση

### — ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το prime cost είναι το κόστος φαγητού και ποτών συν τη συνολική εργασία, ως μερίδιο των εσόδων. Στο ή κάτω από το 60%, ένα εστιατόριο πλήρους σέρβις συνήθως ευδοκιμεί· στο 65% επιβιώνει· πάνω από 70% πεθαίνει σε αργή κίνηση, όσο γεμάτο κι αν φαίνεται. Παρακολούθησέ το εβδομαδιαία, όχι μηνιαία.

## Ο ΑΡΙΘΜΟΣ

FIG. 02

### Το κύριο κόστος προβλέπει την επιβίωση



**≤60%** κρατήστε τα τρόφιμα, τα ποτά και την εργασία μαζί στο ή κάτω από το 60% των εσόδων

Αν παρακολουθείς μόνο έναν αριθμό, ας είναι αυτός. Το prime cost συνδυάζει τα δύο κόστη που μπορείς πραγματικά να διαχειριστείς εβδομάδα με εβδομάδα — τι αγοράζεις και ποιον προγραμματίζεις — και κινείται αρκετά γρήγορα ώστε να προλάβεις να δράσεις. Το ενόικιο είναι ετήσια διαπραγμάτευση· το prime cost είναι απόφαση Τρίτης.

### Γιατί το εβδομαδιαίο νικά το μηνιαίο

Ένα μηνιαίο prime cost 63% σου λέει ότι κάτι πήγε στραβά, κατά μέσο όρο, πριν από εβδομάδες. Μια εβδομαδιαία μέτρηση σου λέει ποια εβδομάδα — η υπερπαραγγελία πρωτεΐνης, οι παραπανίσιες βάρδιες σε ήσυχη περίοδο — όσο η αιτία είναι ακόμη στον

χώρο. Ο υπολογισμός θέλει δέκα λεπτά όταν υπάρχει η ρουτίνα: αγορές της εβδομάδας (από τιμολόγια) συν εργασία της εβδομάδας (από το πρόγραμμα), δια τα έσοδα της εβδομάδας.

#### ΠΩΣ ΔΙΑΒΑΖΕΤΑΙ ΤΟ PRIME COST ΣΟΥ

Prime cost	Ετυμηγορία	Η κίνηση
Κάτω από 55%	Εξαιρετικό — έλεγξε μήπως υποεπενδύεις σε ποιότητα ή ανθρώπους	Σκέψου να ανεβάσεις την ποιότητα, όχι μόνο το περιθώριο
55–60%	Υγιές fine dining	Κράτα τη γραμμή· κούρδιζε με τις εποχές
60–65%	Επιβίωση, όχι σύνθεση	Μία μονάδα από το φαγητό (menu engineering), μία από την εργασία (πρόγραμμα με προβλέψεις)
Πάνω από 65%	Δομικό πρόβλημα	Ανασχεδίασε μενού και πρόγραμμα αυτόν τον μήνα, όχι αυτό το τρίμηνο

Οι δύο μοχλοί έχουν τους δικούς τους οδηγούς: η πλευρά του φαγητού ζει στο **menu engineering** (κοστολόγηση, σπατάλη, τιμολόγηση), η πλευρά της εργασίας στη **στελέχωση** (προγράμματα βάσει προβλέψεων). Οι προμηθευτές είναι ο αθόρυβος τρίτος μοχλός: το να ζητάς νέες προσφορές για τα δέκα κορυφαία υλικά σου δύο φορές τον χρόνο, όπως περιγράφεται στη **διαπραγμάτευση με προμηθευτές**, ανακτά συστηματικά μια ολόκληρη μονάδα.

#### 🕒 ΚΑΝ' ΤΟ ΑΠΩΣΕ

Υπολόγισε το prime cost της περασμένης εβδομάδας από τιμολόγια, πρόγραμμα και έσοδα — ένας αριθμός, δέκα λεπτά. Βάλ' τον στον ίδιο πίνακα με την πληρότητά σου. Αυτοί οι δύο αριθμοί μαζί είναι το 80% της διοίκησης ενός εστιατορίου.

## ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΤΟΥ ΣΕΦ

**Το Σάββατο που χάνει λεφτά**

Τρέξε το prime cost ανά σέρβις μία φορά και θα το βρεις: ένα γεμάτο Σάββατο που βγάζει λιγότερα από μια ήρεμη Πέμπτη. Βαριά κεράσματα στο μενού γευσιγνωσίας, ένας έξτρα runner «επειδή είναι Σάββατο», premium πρωτεΐνες προετοιμασμένες για walk-ins που δεν ήρθαν — το γεμάτο και το κερδοφόρο είναι διαφορετικοί άξονες. Τα μαγαζιά που ξέρουν το prime cost ανά σέρβις προγραμματίζουν και προετοιμάζουν πάνω στην καμπύλη κρατήσεων, και η ήσυχη Πέμπτη τους ξεπερνά αθόρυβα το θορυβώδες Σάββατο του γείτονα.

## Σ Ε Β Α Θ Ο Σ

**Το 66% των επιχειρηματιών εστίασης κατονομάζει τα αυξανόμενα κόστη αγορών ως μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις τους** — ωστόσο η πλειονότητα δεν διαπραγματεύεται ποτέ τις τιμές των προμηθευτών. Αποδέχονται ετήσιες αυξήσεις τιμών χωρίς ερώτηση, ενώ τα περιθώρια κέρδους τους μικραίνουν συνεχώς.

Ένα μέσο εστιατόριο δαπανά €150.000 ετησίως σε τρόφιμα και ποτά. Εξοικονόμηση 10% = €15.000 ετησίως απευθείας στα κέρδη. Αυτό είναι περισσότερο από ό,τι αποδίδουν οι περισσότερες καμπάνιες marketing εστιατορίων.

Σε αυτό το άρθρο θα μάθεις τις 8 τακτικές διαπραγμάτευσης που λειτουργούν στον ελληνικό κλάδο εστίασης, πότε να τις εφαρμόζεις και πώς να μειώνεις δομικά τα κόστη αγορών σου.

**Γιατί το 66% των επιχειρηματιών εστίασης πληρώνει περισσότερο από ό,τι χρειάζεται**

Σύμφωνα με στοιχεία FSIN, το 66% των επιχειρηματιών εστίασης βιώνει τα αυξανόμενα κόστη αγορών ως μεγάλη πρόκληση. Αλλά η ειρωνεία είναι ότι οι περισσότεροι δεν κάνουν τίποτα γι' αυτό. Γιατί όχι;

- **Έλλειψη χρόνου:** Η διαπραγμάτευση απαιτεί χρόνο που δεν υπάρχει στο καθημερινό επιχειρησιακό χάος
- **Αναστολή λόγω σχέσης:** «Κάνω χρόνια δουλειές με αυτόν τον προμηθευτή, δεν θέλω να χαλάσω τη σχέση»
- **Έλλειψη γνώσης αγοράς:** Δεν γνωρίζουν ποια είναι η τιμή αγοράς, άρα δεν ξέρουν πότε πληρώνουν υπερβολικά
- **Φόβος για «όχι»:** Φοβούνται ότι ο προμηθευτής θα τερματίσει τη συνεργασία

Η πραγματικότητα: οι προμηθευτές αναμένουν να διαπραγματεύονται οι επαγγελματίες αγοραστές. Ένας προμηθευτής που δεν αμφισβητείται ποτέ στην τιμή, αυξάνει χρόνο με χρόνο το περιθώριό του. Αυτή δεν είναι συνεργασία — είναι μονόδρομη ροή αξίας.

Δες επίσης τον αναλυτικό μας οδηγό για **έλεγχο κόστους τροφίμων** ως συμπλήρωμα της διαπραγμάτευσης.

## Οι χρυσές στιγμές για διαπραγμάτευση

Ο χρονισμός είναι τα πάντα στις διαπραγματεύσεις με προμηθευτές. Οι πιο αποτελεσματικές στιγμές:

- **Ιανουάριος:** Οι προμηθευτές έχουν νέους ετήσιους στόχους και θέλουν να εξασφαλίσουν δεσμεύσεις όγκου. Είναι πιο πρόθυμοι σε παραχωρήσεις σε αντάλλαγμα για βεβαιότητα για το έτος.
- **Ιούλιος:** Εξαμηνιαία αξιολόγηση. Προμηθευτές που υστερούν των στόχων τους θέλουν να ανακτήσουν όγκους για το δεύτερο εξάμηνο.
- **Σεπτέμβριος:** Νέα σεζόν συγκομιδής για κρασί και προϊόντα — νέοι τιμοκατάλογοι δημοσιεύονται. Ιδανική στιγμή για διαπραγμάτευση νέων τιμολογίων πριν οριστικοποιηθούν.

**Απόφυγε** τον Δεκέμβριο (όλοι είναι απασχολημένοι), τις διακοπές και τις στιγμές που βρίσκεσαι σε απόγνωση. Ο χρυσός κανόνας της διαπραγμάτευσης: διαπραγματεύσου από θέση ισχύος, ποτέ από απόγνωση.

## Προετοιμασία: η νικηφόρα θέση

Ένας καλά προετοιμασμένος διαπραγματευτής κερδίζει πάντα. Πριν σηκώσεις το τηλέφωνο:

1. **Συγκέντρωσε όλα τα τρέχοντα συμβόλαια** και τιμοκαταλόγους ανά κατηγορία
2. **Γνώριζε τους όγκους σου:** «Δαπανούμε €Χ/μήνα στην κατηγορία Υ» — οι συγκεκριμένοι αριθμοί δίνουν αξιοπιστία
3. **Πάρε 2-3 προσφορές** από εναλλακτικές πριν διαπραγματευτείς — δεν χρειάζεται να τις χρησιμοποιήσεις, αλλά έχεις μοχλό
4. **Γνώριζε την κατάσταση του προμηθευτή σου:** αναπτύσσονται; Βρίσκονται υπό πίεση; Αυτό καθορίζει την προθυμία τους για παραχωρήσεις
5. **Όρισε το κατώτατο όριό σου:** ποιο είναι το ελάχιστο πλεονέκτημα που χρειάζεσαι; Ξέρε πότε να αποχωρήσεις

## ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

### **Πώς προετοιμάζομαι για διαπραγμάτευση με προμηθευτή εστίασης;**

Γνώριζε τους δικούς σου αριθμούς: τι παραγγέλνεις ανά μήνα, τι πληρώνεις τώρα, ποια είναι η τιμή αγοράς αλλού; Ζήτα προσφορές από τουλάχιστον δύο ανταγωνιστές. Ποτέ μην διαπραγματεύεσαι χωρίς εναλλακτική στο χέρι.

### **Ποιες εκπτώσεις μπορώ ρεαλιστικά να περιμένω από τους προμηθευτές;**

Εκπτώσεις ογκοαγοράς 3–8% είναι συνήθεις σε μακροχρόνιες σχέσεις. Εκπτώσεις πρόωρης πληρωμής 1–2% για πληρωμή εντός 10 ημερών. Πρώτα πάντα ρητά ποιες επιλογές έκπτωσης είναι διαθέσιμες.

### **Πρέπει πάντα να επιλέγω τον φθηνότερο προμηθευτή;**

Όχι απαραίτητα. Η τιμή είναι ένας παράγοντας· η αξιοπιστία παράδοσης, η σταθερότητα ποιότητας και η εξυπηρέτηση είναι εξίσου σημαντικά. Ένας ελαφρώς ακριβότερος προμηθευτής που παραδίδει πάντα εγκαίρως αξίζει περισσότερο από τον φθηνότερο με κακή εξυπηρέτηση.

## 3

## ΟΞΥΓΟΝΟ

## Ταμειακές ροές: γιατί κερδοφόρα εστιατόρια εξακολουθούν να πεθαίνουν

### — ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ

Τα εστιατόρια καταρρέουν από κενά ρευστού, όχι μόνο από ζημιές: τρίμηνα ΦΠΑ, όροι προμηθευτών, οι προκαταβολές του Δεκεμβρίου που κρύβουν την ξηρασία του Ιανουαρίου. Η άμυνα είναι μια κυλιόμενη πρόβλεψη ρευστού 13 εβδομάδων, ένας λογαριασμός φόρων που δεν αγγίζεται ποτέ, και ένας μήνας πάγιων εξόδων ως μαξιλάρι — βαρετό, και σωτήριο.

## ΟΞΥΓΟΝΟ

## FIG. 03

### Γιατί τα κερδοφόρα εστιατόρια εξακολουθούν να στεγνώνουν



**13 wk** μια κυλιόμενη πρόβλεψη μετρητών 13 εβδομάδων εντοπίζει το χάσμα πριν γίνει κρίση

Το κέρδος είναι μια γνώμη που παράγεται μία φορά τον μήνα· το ρευστό είναι το γεγονός που πληρώνει τα μεροκάματα της Παρασκευής. Το νεκροταφείο των εστιατορίων είναι γεμάτο μαγαζιά κερδοφόρα στα χαρτιά και νεκρά στην τράπεζα — σκοτωμένα από ένα τρίμηνο ΦΠΑ που έπεσε την ίδια εβδομάδα με το ετήσιο ασφάλιστρο και έναν αργό Φεβρουάριο. Κανένα από αυτά τα γεγονότα δεν ήταν έκπληξη· όλα ήταν απρογραμμάτιστα.

## Το ραντάρ των 13 εβδομάδων

Ένα λογιστικό φύλλο, δεκατρείς στήλες, ενημερωμένο κάθε Δευτέρα σε δέκα λεπτά: αναμενόμενες εισροές (πρόβλεψη εσόδων με βάση τις κρατήσεις, εκδηλώσεις, πωλήσεις **δωροκαρτών**), αναμενόμενες εκροές (μισθοί, ενοίκιο, προμηθευτές, το τρίμηνο του ΦΠΑ, το ετήσιο ασφάλιστρο), τρέχον υπόλοιπο στο κάτω μέρος. Η μόνη δουλειά του ραντάρ είναι να κάνει το πρόβλημα της εβδομάδας 22 ορατό στην εβδομάδα 9, όσο οι λύσεις είναι ακόμη φθηνές — μετάθεση μιας πληρωμής προμηθευτή, μετακίνηση μιας εκδήλωσης, προπώληση ενός δείπνου κρασιού. Η πλήρης μέθοδος βρίσκεται στο άρθρο για τη **διαχείριση ταμειακών ροών εστιατορίου**.

## Κινήσεις ρευστού ειδικά για εστιατόρια

- **Ο άθικτος λογαριασμός φόρων:** ένα σταθερό ποσοστό των εσόδων κάθε εβδομάδας μεταφέρεται αυτόματα σε ξεχωριστό λογαριασμό για ΦΠΑ και εισφορές. Η πιο αποτελεσματική συνήθεια σε ολόκληρο αυτόν τον οδηγό.
- **Προκαταβολές και προπληρωμένα μενού** (κεφάλαιο 2 του **οδηγού κρατήσεων**) μετατρέπουν μελλοντικές κρατήσεις σε παρόν ρευστό — και μηδέν no-shows.
- **Οι δωροκάρτες είναι άτοκο δάνειο** από τον Δεκέμβριο προς τον λάκκο Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου. Πούλα τες συνειδητά.
- **Οι όροι προμηθευτών είναι διαπραγματεύσιμοι** — το να πας τους δύο μεγαλύτερους προμηθευτές σου από 14 σε 30 ημέρες προσθέτει μισό μήνα ανάσας μόνιμα.

### 🕒 ΚΑΝ' ΤΟ ΑΠΟΨΕ

Άνοιξε έναν λογαριασμό ταμειυτηρίου με όνομα ΦΟΡΟΙ, και όρισε αυτόματη εβδομαδιαία μεταφορά του ποσοστού σου για ΦΠΑ και εισφορές. Είκοσι λεπτά γραφειοκρατίας απόψε αφαιρούν την πιο συνηθισμένη επιθανάτια εμπειρία αυτού του κλάδου.

## Σ Ε Β Α Θ Ο Σ

**Από όλες τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ιδιοκτήτες εστιατορίων, οι ταμειακές ροές είναι η πιο υποτιμημένη.** Όχι το μαγείρεμα, όχι η εξυπηρέτηση, ούτε καν το marketing — αλλά το απλό γεγονός ότι τα χρήματα εισρέουν καθημερινά ενώ τα κόστη πληρώνονται μηνιαία ή και τριμηνιαία. Αυτή η χρονική αναντιστοιχία είναι η άμεση αιτία πολλών χρεοκοπιών εστιατορίων.

Τα περιθώρια κέρδους στην εστίαση είναι στενά. Δεδομένα από την ελληνική αγορά δείχνουν λειτουργικά περιθώρια 3-9% για τα περισσότερα εστιατόρια. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε ευρώ τζίρου κρατάς μόλις 3 έως 9 λεπτά μετά από όλα τα κόστη. Σε αυτό το περιβάλλον, οι ταμειακές ροές δεν είναι οικονομική λεπτομέρεια — είναι η ζωτική αρτηρία της επιχείρησής σου.

Αυτό το άρθρο σου δίνει τα εργαλεία για να διαχειρίζεσαι τις ταμειακές ροές προληπτικά, να αποφεύγεις τις γνωστές παγίδες και να πλοηγήσαι στην ελληνική νομοθεσία του 2026.

## Γιατί οι ταμειακές ροές στην εστίαση είναι τόσο απαιτητικές

Η εστίαση έχει ορισμένες δομικές ιδιότητες που καθιστούν τις ταμειακές ροές ιδιαίτερα σύνθετες:

- **Ημερήσια έσοδα έναντι μηνιαίων σταθερών κοστών:** Ο τζίρος έρχεται κάθε βράδυ, αλλά το ενοίκιο, οι μισθοί και οι προμηθευτές πληρώνονται μηνιαία. Μια κακή εβδομάδα στον τζίρο σε πλήττει άμεσα στο πορτοφόλι.
- **Υψηλά σταθερά κόστη:** Το προσωπικό (25-35% του τζίρου), το ενοίκιο (8-15% του τζίρου) και η ενέργεια είναι σχεδόν ανελαστικά. Τα πληρώνεις ανεξάρτητα από πόσα κουβέρ σερβίρεις.
- **Εποχικότητα:** Τα καλοκαίρια μπορεί να είναι εξαιρετικά· ο Ιανουάριος είναι σχεδόν πάντα δύσκολος. Αλλά τα σταθερά κόστη δεν αλλάζουν.
- **Σπατάλη τροφίμων ως διαρροή ταμειακών ροών:** Κάθε χαλασμένο προϊόν δεν είναι μόνο πρόβλημα κόστους τροφίμων — είναι χρήμα που έχεις ήδη δαπανήσει και δεν ανακτάς.

Τυπικό μοτίβο ταμειακών ροών — ελληνικό εστιατόριο

Χρησιμοποίησε την αιχμή Δεκεμβρίου για να χρηματοδοτήσεις το «dip» Ιανουαρίου

## Το «dip» Ιανουαρίου: ο δυσκολότερος μήνας για τα ελληνικά εστιατόρια

Ο Δεκέμβριος είναι συνήθως ο καλύτερος μήνας του χρόνου για τα εστιατόρια — εταιρικά δείπνα, οικογενειακές γιορτές, μενού τέλους χρόνου. Ο τζίρος μπορεί να είναι 40-60% υψηλότερος σε σχέση με έναν μέσο μήνα. Και μετά έρχεται ο Ιανουάριος.

Το «dip» Ιανουαρίου είναι πραγματικό και προβλέψιμο. Μετά την εορταστική περίοδο οι καταναλωτές σφίγγουν το ζωνάρι τους. Οι διατροφικές αποφάσεις κάνουν τα εστιατόρια λιγότερο ελκυστικά. Ο κακός καιρός αποθαρρύνει τις εξόδους. Τα περισσότερα ελληνικά εστιατόρια βλέπουν τον τζίρο τους τον Ιανουάριο να πέφτει 30-40% σε σχέση με τον Δεκέμβριο.

Αλλά η πραγματική ζημιά του «dip» Ιανουαρίου έρχεται μόλις τον **Φεβρουάριο και τον Μάρτιο**. Τότε τα σταθερά κόστη Ιανουαρίου — που πλήρωσες ενώ ο τζίρος ήταν χαμηλός — αρχίζουν να επιβαρύνουν το τραπεζικό σου υπόλοιπο. Πολλές χρεοκοπίες εστιατορίων ανακοινώνονται τον χειμώνα αλλά είναι στην πραγματικότητα αποτέλεσμα ανεπαρκούς προετοιμασίας το φθινόπωρο.

## Πώς να χρηματοδοτείς εκ των προτέρων το «dip» Ιανουαρίου:

- **Πώληση δωροκαρτών τον Οκτώβριο/Νοέμβριο:** Οι δωροκάρτες είναι προκαταβολές ταμειακών ροών. Λαμβάνεις την πληρωμή τον Δεκέμβριο αλλά το «κόστος» (το φαγητό) έρχεται αργότερα. Κάθε δωροκάρτα είναι ένα άτοκο δάνειο από τον πελάτη προς εσένα.

- **Προπληρωμένα events και πακέτα:** Κλείσε events τέλους χρόνου με 50% προκαταβολή τον Νοέμβριο. Τα χρήματα βρίσκονται ήδη στον λογαριασμό σου πριν έρθει ο Ιανουάριος.
- **Δημιουργία αποθεματικού ρευστότητας:** Κατάθεσε κατά τους μήνες αιχμής Σεπτέμβριο-Δεκέμβριο 8-10% του τζίρου σου ειδικά ως buffer για Ιανουάριο-Φεβρουάριο.

#### ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

##### **Γιατί οι ταμειακές ροές είναι πιο σημαντικές από το κέρδος για ένα εστιατόριο;**

Μπορείς να δείχνεις κέρδη στα χαρτιά αλλά να αντιμετωπίζεις προβλήματα πληρωμών αν έχεις μεγάλες δαπάνες ακριβώς πριν τη φορτωμένη περίοδο. Οι ταμειακές ροές καθορίζουν αν μπορείς καθημερινά να πληρώνεις προμηθευτές και προσωπικό.

##### **Πώς επιβιώνει ένα εστιατόριο στους ήσυχους μήνες ως προς τις ταμειακές ροές;**

Συσσώρευσε αποθεματικά κατά τις πολυάσχολες περιόδους, διαπραγματεύσου κλιμακωτές προθεσμίες πληρωμής με προμηθευτές και δημιούργησε επιπλέον έσοδα μέσω δωροκαρτών ή events.

##### **Πώς βοηθούν οι δωροκάρτες στη βελτίωση των ταμειακών ροών μου;**

Οι δωροκάρτες φέρνουν άμεσα μετρητά ενώ η παροχή της υπηρεσίας γίνεται αργότερα. Έτσι χρηματοδοτείς τον ήσυχο μήνα Ιανουάριο με τις πωλήσεις Δεκεμβρίου.

## 4

## Η ΤΟΜΗ

## Νεκρό σημείο: τα κουβέρ όπου αρχίζεις να κερδίζεις

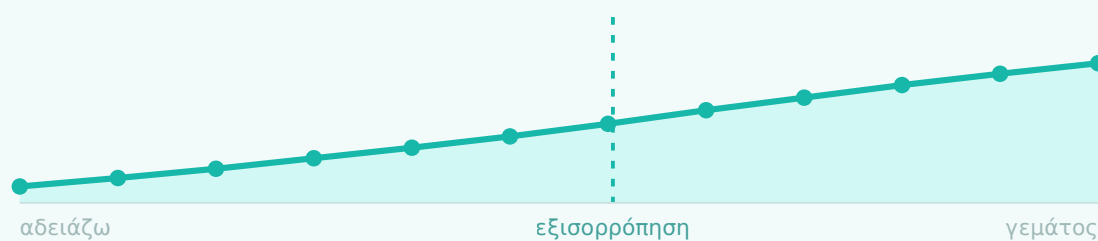
### — ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ

Νεκρό σημείο σε κουβέρ = πάγια μηνιαία έξοδα ÷ συνεισφορά ανά κουβέρ (μέσος λογαριασμός μείον το μεταβλητό του κόστος). Εκφρασμένο ανά σέρβις — «34 κουβέρ μια Τρίτη» — μετατρέπει όλη την κατάσταση αποτελεσμάτων σε στόχο που ολόκληρη η ομάδα μπορεί να δει, να μετρήσει και να νικήσει σε πραγματικό χρόνο.

## Η ΤΟΜΗ

FIG. 04

### Τα εξώφυλλα από τα οποία ξεκινάτε να κερδίζετε



34

Ξεκαθαρίστε πρώτα το νεκρό σημείο — σταθερό κόστος ÷ κέρδος ανά κάλυψη — τότε κάθε επιπλέον κάλυψη είναι κέρδος

Κάπου απόψε υπάρχει ένας αριθμός κουβέρ — ίσως 31, ίσως 47 — όπου το εστιατόριό σου σταματά να πληρώνει το ενοίκιο και αρχίζει να πληρώνει εσένα. Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες δεν τον έχουν υπολογίσει ποτέ, που σημαίνει ότι κάθε σέρβις τρέχει χωρίς πίνακα σκορ. Η **ανάλυση νεκρού σημείου** θέλει είκοσι λεπτά και αλλάζει το πώς βλέπει όλη η ομάδα μια Τρίτη.

## Η συνταγή

- **Πάγια έξοδα τον μήνα:** ενοίκιο, μισθοί, ασφάλιστρα, συνδρομές — ό,τι έρχεται είτε εμφανιστεί έστω ένας επισκέπτης είτε όχι.
- **Συνεισφορά ανά κουβέρ:** μέσος λογαριασμός μείον το μεταβλητό του κόστος (τα υλικά αυτού του λογαριασμού, περίπου το ποσοστό food cost σου — συν ωριαία εργασία αν κλιμακώνεις προσωπικό ανά σέρβις).
- **Κουβέρ νεκρού σημείου = πάγια ÷ συνεισφορά.** Μοίρασέ τα στα σέρβις σου και έχεις τον πίνακα σκορ της κάθε βραδιάς.

Λυμένο παράδειγμα: €31.000 πάγια τον μήνα, μέσος λογαριασμός €95, μεταβλητό 30% → €66,50 συνεισφορά ανά κουβέρ → **466 κουβέρ τον μήνα**, ή περίπου 19 ανά σέρβις σε 24 σέρβις. Ξαφνικά η μισοάδεια Τετάρτη με 16 κουβέρ δεν είναι «λίγο ήσυχη» — είναι τρία κουβέρ από το νεκρό σημείο, και το σπρώξιμο της λίστας αναμονής από το κεφάλαιο 3 του οδηγού κρατήσεων αξίζει ακριβώς €199,50.

## Τι διδάσκει το νεκρό σημείο στην τιμολόγηση

Ξανάτρεξε τον τύπο με €4 ψηλότερο μέσο λογαριασμό (ένα απεριτίφ, κεφάλαιο 4 του **οδηγού μενού**): το νεκρό σημείο πέφτει ~28 κουβέρ τον μήνα. Τρέξ' τον με 2% χαμηλότερο food cost: παρόμοια. Το νεκρό σημείο είναι εκεί όπου η δουλειά κάθε άλλου οδηγού γίνεται ορατή ως λιγότερα απαραίτητα κουβέρ για να είσαι ασφαλής — γι' αυτό ανήκει στον τοίχο του γραφείου, ξαναυπολογισμένο κάθε σεζόν.

### 🕒 ΚΑΝ' ΤΟ ΑΠΩΣΕ

Υπολόγισε τα κουβέρ νεκρού σημείου ανά σέρβις με τη συνταγή αυτού του κεφαλαίου — είκοσι λεπτά, τρεις αριθμοί που ήδη έχεις. Μετά πες στην ομάδα το αυριανό νούμερο στο briefing και δες πόσο διαφορετικά παίζεται μια «ήσυχη βραδιά».

## ΣΕ ΒΑΘΟΣ

**Πάνω από 60% των εστιατορίων δεν επιβιώνουν τα πρώτα πέντε χρόνια. Η πιο συνηθισμένη αιτία δεν είναι η ποιότητα του φαγητού, η τοποθεσία ή ο ανταγωνισμός — είναι η έλλειψη οικονομικής κατανόησης.**

Και στην καρδιά αυτής της κατανόησης βρίσκεται μία έννοια που κάθε ιδιοκτήτης εστιατορίου πρέπει να κατακτήσει: η ανάλυση νεκρού σημείου. Όχι ως ετήσια άσκηση για τον λογιστή σου, αλλά ως **καθημερινό επιχειρησιακό εργαλείο** που σου λέει: «Έχω ήδη κάνει αρκετό τζίρο σήμερα για να καλύψω όλα μου τα κόστη;»

Σε αυτό το άρθρο δεν θα μάθεις μόνο τον τύπο, αλλά και πώς να χρησιμοποιείς το νεκρό σημείο σαν πυξίδα σε κάθε επιχειρησιακή απόφαση — από το αν ανοίξεις βεράντα μέχρι το αν προσλάβεις έναν επιπλέον σεφ.

## Γιατί οι περισσότεροι ιδιοκτήτες εστιατορίων δεν γνωρίζουν το νεκρό τους σημείο (και τι τους κοστίζει αυτό)

Πρώτα τυχαία δέκα ιδιοκτήτες εστιατορίων πόσο τζίρο χρειάζονται ακριβώς για να καλύψουν τα κόστη τους αυτόν τον μήνα. Οι περισσότεροι θα αναφέρουν ένα αόριστο νούμερο, ή χειρότερα: θα πουν ότι δεν το ξέρουν. Αυτό δεν είναι ντροπή — είναι ένα συστηματικό πρόβλημα στην εκπαίδευση της εστίασης.

Ωστόσο, οι συνέπειες είναι συγκεκριμένες και δαπανηρές:

- **Πρώωρες επενδύσεις:** Ανοίγεις βεράντα ενώ δεν έχεις καλύψει ακόμα τα σταθερά κόστη της αίθουσάς σου
- **Λάθος στελέχωση:** Βάζεις πέντε άτομα σε μία Τετάρτη που δεν θα φέρει ποτέ αρκετά κουβέρ για να καλύψει αυτό το κόστος μισθοδοσίας
- **Προσφορές που σου κοστίζουν χρήμα:** Δίνεις 20% έκπτωση σε μία προωθητική ενέργεια χωρίς να συνειδητοποιείς ότι έτσι πέφτεις κάτω από το νεκρό σου σημείο
- **Καθυστερημένα σήματα:** Ανακαλύπτεις στον λογιστικό κατάλογο του προηγούμενου μήνα ότι έτρεξες με ζημιά, αντί να το βλέπεις σε πραγματικό χρόνο

Ο ιδιοκτήτης εστιατορίου που γνωρίζει το νεκρό του σημείο κοιτάζει στις 12 το μεσημέρι την αναφορά ταμείου και σκέφτεται: «Είμαστε στα €680, χρειαζόμαστε €1.183 για σήμερα. Πώς βγάζουμε τα υπόλοιπα €500;» Αυτή είναι η αλλαγή νοοτροπίας που θέλει να πυροδοτήσει αυτό το άρθρο.

Θέλεις να διαβάσεις περισσότερα για το ευρύτερο πλαίσιο του **ελέγχου κόστους τροφίμων**; Είναι ένα απαραίτητο συμπληρωματικό κείμενο. Και για την αναλυτική πλευρά: δες **τα αναλυτικά εστιατορίου ως εργαλείο λήψης αποφάσεων**.

## Ο τύπος του νεκρού σημείου εξηγημένος: απλός αλλά ισχυρός

Ο ίδιος ο τύπος είναι εκπληκτικά απλός:

Για αυτό χρειάζεσαι δύο συνιστώσες:

### Περιθώριο συμβολής

Το περιθώριο συμβολής είναι αυτό που απομένει από κάθε ευρώ τζίρου αφού πληρωθούν τα μεταβλητά κόστη:

Αν το εστιατόριό σου κάνει €100 τζίρο και ξοδεύει €38 σε φαγητό, ποτό και μεταβλητή εργασία, τότε το περιθώριο συμβολής σου είναι €62.

### Αναλογία περιθωρίου συμβολής

Η αναλογία εκφράζει το περιθώριο συμβολής ως ποσοστό του τζίρου:

Στο παράδειγμά μας:  $€62 \div €100 \times 100\% = 62\%$ . Για κάθε ευρώ τζίρου κρατάς €0,62 μετά τα μεταβλητά κόστη για να καλύψεις σταθερά κόστη και να κάνεις κέρδος.

**ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ****Πώς υπολογίζω το νεκρό σημείο του εστιατορίου μου;**

Διάρεσε τα συνολικά σταθερά κόστη σου (ενοίκιο, μισθοί, ασφαλίσεις) με το περιθώριο συμβολής ανά κουβέρ (μέση δαπάνη μείον μεταβλητά κόστη). Το αποτέλεσμα είναι ο αριθμός κουβέρ που χρειάζεσαι μηνιαίως για να καλύψεις τα έξοδά σου.

**Πώς μειώνω το νεκρό σημείο ως ιδιοκτήτης εστιατορίου;**

Αύξησε τη μέση δαπάνη ανά κουβέρ μέσω upselling, μείωσε τα σταθερά κόστη διαπραγματευόμενος ενοίκιο ή συμβόλαια, ή βελτιστοποίησε το ποσοστό κόστους τροφίμων σου. Κάθε ευρώ εξοικονόμησης μειώνει άμεσα το νεκρό σημείο σου.

**Ποιο είναι ένα υγιές ποσοστό κόστους τροφίμων για ένα εστιατόριο;**

Συνήθως στοχεύεις σε 25–35% του τζίρου για το κόστος τροφίμων. Το fine dining μπορεί να είναι υψηλότερο λόγω ακριβότερων προϊόντων. Αν ξεπεράσει το 35%, η βελτιστοποίηση είναι απαραίτητη.

## 5

## Ο ΔΕΙΚΤΗΣ

## RevPASH: ο δείκτης που βλέπει ό,τι κρύβει η πληρότητα

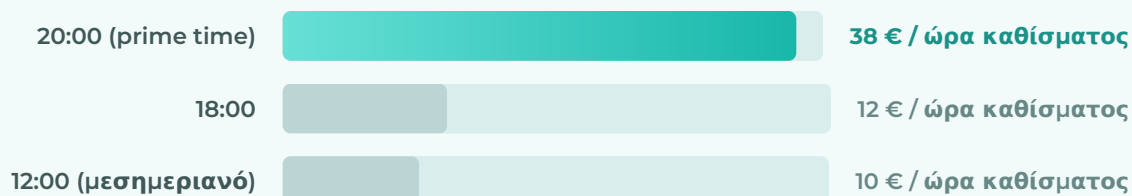
### — ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το RevPASH — έσοδα ανά διαθέσιμη θέση-ώρα — διαιρεί τα έσοδα με θέσεις × ώρες λειτουργίας, τιμολογώντας κάθε θέση-ώρα που κατέχεις. Αποκαλύπτει ό,τι κρύβει η πληρότητα: αργά γυρίσματα, αδύναμες ώρες-ώμους, υποτιμολογημένες αιχμές. Οι fine-dining σάλες τρέχουν συνήθως €15–40· η τάση μετρά περισσότερο από το επίπεδο.

## Ο ΔΕΙΚΤΗΣ

FIG. 05

### Κάθε ώρα καθίσματος έχει μια τιμή



3x+

Το RevPASH δείχνει ότι οι ώρες καθισμάτων κερδίζουν 3 φορές ή περισσότερο από ό,τι κάνουν οι ήσυχες

Η πληρότητα λέει ότι η σάλα ήταν γεμάτη. Το RevPASH κάνει την πιο κοφτερή ερώτηση: γεμάτη με τι; Ένα τραπέζι δύο που χασομερά τρεις ώρες πάνω από ένα μπουκάλι και ένα τραπέζι τεσσάρων που περνά ένα μενού γευσιγνωσίας σε δύο, μετρούν και τα δύο ως «κατειλημμένα» — δεν είναι η ίδια δουλειά. Δανεισμένο από το revenue management των ξενοδοχείων, το **RevPASH** είναι ο πιο ειλικρινής δείκτης παραγωγικότητας του εστιατορίου, επειδή ο παρονομαστής του είναι το μόνο πράγμα που πραγματικά πουλάς: θέσεις-ώρες.

## Χρήση χωρίς διδακτορικό στα λογιστικά φύλλα

Έσοδα ÷ (θέσεις × ώρες λειτουργίας), ανά σέρβις. Μια σάλα 50 θέσεων, ανοιχτή 4 ώρες, με €3.800 το δείπνο της Παρασκευής: RevPASH €19. Η δυνατή κίνηση είναι να συγκρίνεις τα δικά σου σέρβις μεταξύ τους:

### ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΟΥΝ ΤΑ ΧΑΣΜΑΤΑ REVPASH

Μοτίβο	Διάγνωση	Μοχλός
Υψηλή πληρότητα, χαμηλό RevPASH	Αργά γυρίσματα ή μαλακός μέσος λογαριασμός	Τέχνη χρόνων εναλλαγής, στιγμές απεριτίφ & pairing
Δυνατές 20:00, νεκρές 18:00	Απουλήτες ώρες-ώμοι	Προϊόντα νωρίς το βράδυ: μενού pre-theatre, θέσεις στον πάγκο
Παρασκευή >> Τρίτη (3x+)	Συγκέντρωση ζήτησης	Εκδηλώσεις & private dining στην ήσυχη πλευρά (οδηγός κρατήσεων, κεφ. 5)
Επίπεδο παντού	Πολύ δειλή τιμολόγηση στην αιχμή	Premium εμπειρίες αιχμής· η αγκύρωση του οδηγού μενού

Το **dashboard των analytics** σου μπορεί να το υπολογίζει αυτόματα ανά σέρβις· έλεγξέ το μηνιαία δίπλα στο prime cost. Ένας αριθμός για ό,τι μπαίνει ανά θέση-ώρα, ένας για ό,τι βγαίνει — μαζί είναι το πιλοτήριο.

#### ● ΚΑΝ' ΤΟ ΑΠΩΣΕ

Υπολόγισε το RevPASH για το καλύτερο και το χειρότερο σέρβις σου την περασμένη εβδομάδα. Γράψε και τους δύο αριθμούς και τον λόγο τους. Αν ξεπερνά το 3x, το κεφάλαιο 5 του οδηγού κρατήσεων είναι το πιο ακριβοπληρωμένο σου ανάγνωσμα αυτόν τον μήνα.

### ΣΕ ΒΑΘΟΣ

**Το ποσοστό πληρότητας είναι ο KPI που σχεδόν κάθε ιδιοκτήτης εστιατορίου παρακολουθεί.** Κι όμως είναι ένας από τους πιο παραπλανητικούς αριθμούς στον κλάδο. Μια γεμάτη αίθουσα δεν εγγυάται καλό τζίρο — και μια μισοάδεια αίθουσα μπορεί να αποδειχτεί εκπληκτικά κερδοφόρα. Ο KPI που αποκαλύπτει αυτή τη διαφορά λέγεται RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

Το RevPASH έγινε γνωστό τη δεκαετία του 1990 από τον ερευνητή εστίασης Sheryl Kimes του Cornell University, εμπνευσμένο εν μέρει από την έννοια RevPAR του ξενοδοχειακού κλάδου. Σήμερα έχει γίνει ο κεντρικός δείκτης για πολλές κορυφαίες ομάδες εστιατορίων παγκοσμίως. Σε αυτό το άρθρο θα μάθεις τα βασικά, τον τύπο υπολογισμού και θα

ανακαλύψεις πέντε συγκεκριμένους μοχλούς για να αυξήσεις το RevPASH σου — με ιδιαίτερη προσοχή στο γαστρονομικό πλαίσιο.

Το ποσοστό πληρότητας είναι ο KPI που σχεδόν κάθε ιδιοκτήτης εστιατορίου παρακολουθεί. Αλλά ήξερες ότι μια γεμάτη αίθουσα δεν αποτελεί εγγύηση καλού τζίρου; Γνώρισε το RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour. Μετρά πόσα ευρώ αποδίδει κατά μέσο όρο κάθε κάθισμα στο εστιατόριό σου ανά ώρα που είσαι ανοιχτός. Ο τύπος είναι απλός: διαίρεσε τον συνολικό τζίρο σου με τον αριθμό των καθισμάτων πολλαπλασιασμένο επί τις ώρες λειτουργίας. Μια γεμάτη αίθουσα με επισκέπτες που μένουν πολύ ώρα αλλά δαπανούν λίγο μπορεί παραδόξως να αποδίδει λιγότερο από μια μισογεμάτη αίθουσα με γρήγορη εναλλαγή. Αυξάνεις το RevPASH σου με έξυπνη ανάθεση τραπεζιών, λεπτομερείς αναλύσεις ανά χρονική ζώνη και ενεργό menu engineering για υψηλότερες δαπάνες. Θέλεις να βελτιώσεις το RevPASH σου και να κάνεις το εστιατόριό σου πιο κερδοφόρο; Ανακάλυψε πώς τα αναλυτικά του HappyChef σε βοηθούν να μεγιστοποιήσεις κάθε κάθισμα.

## Τι είναι το RevPASH;

RevPASH σημαίνει Revenue Per Available Seat Hour, ελεύθερα: ο τζίρος ανά διαθέσιμη ώρα καθίσματος. Είναι ένα μέτρο που δείχνει πόσα ευρώ αποδίδει κατά μέσο όρο κάθε κάθισμα στο εστιατόριό σου ανά ώρα που είσαι ανοιχτός.

Ο βασικός τύπος είναι απλός:

Υπάρχει επίσης ένας εναλλακτικός υπολογισμός που είναι διαισθητικά κατανοητός:

Αυτός ο δεύτερος τύπος καθιστά αμέσως σαφές ποιοι δύο μοχλοί καθορίζουν το RevPASH: πόσα καθίσματα είναι κατειλημμένα και πόσα δαπανούν κατά μέσο όρο οι επισκέπτες. Μπορείς να αυξήσεις το RevPASH σου αυξάνοντας το ποσοστό πληρότητας, αυξάνοντας τη μέση δαπάνη ή — το ισχυρότερο σενάριο — βελτιώνοντας και τα δύο ταυτόχρονα.

## Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα υπολογισμού

Ας υποθέσουμε: το εστιατόριό σου έχει 40 καθίσματα. Ένα Παρασκευόβραδο είσαι ανοιχτός από 18:00 έως 23:00 — αυτές είναι 5 ώρες. Ο συνολικός τζίρος εκείνο το βράδυ ανέρχεται σε €2.400.

$$\text{RevPASH} = €2.400 \div (40 \times 5) = €2.400 \div 200 = \mathbf{€12 \text{ ανά ώρα καθίσματος}}$$

Με τον εναλλακτικό τύπο: ας υποθέσουμε ότι έχεις κατά μέσο όρο 28 από τα 40 καθίσματα κατειλημμένα (ποσοστό πληρότητας 70%) και η μέση δαπάνη ανά επισκέπτη είναι €60.

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

Ρε — αυτό δεν συμφωνεί με τον πρώτο υπολογισμό. Γιατί; Επειδή ο εναλλακτικός τύπος διορθώνει για τη διάρκεια παραμονής. Αν οι επισκέπτες μένουν κατά μέσο όρο 2,5 ώρες, πρέπει να υπολογίσεις τη δαπάνη ανά ώρα:  $€60 \div 2,5 \text{ ώρες} = €24 \text{ ανά ώρα καθίσματος}$ . Τότε:  $\text{RevPASH} = 0,70 \times €24 = \mathbf{€16,80}$ . Πιο κοντά στην πραγματικότητα, αλλά και πάλι ελαφρώς διαφορετικό γιατί το ποσοστό πληρότητας διακυμαίνεται κατά τη διάρκεια της βραδιάς.

## ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

### **Τι είναι το RevPASH και πώς το υπολογίζω για το εστιατόριό μου;**

Το RevPASH σημαίνει Revenue Per Available Seat Hour. Υπολογίζεται διαιρώντας τον τζίρο μιας περιόδου με τον αριθμό των διαθέσιμων ωρών καθίσματος (αριθμός καθισμάτων × ώρες λειτουργίας). Έτσι μετράς πόσο αποδοτικά αξιοποιείς την ικανότητά σου.

### **Πώς αυξάνω το RevPASH στο εστιατόριό μου;**

Αυξάνοντας τη μέση δαπάνη μέσω upselling, βελτιστοποιώντας την εναλλαγή τραπεζιών ή ενεργοποιώντας πιο ήσυχες χρονικές ζώνες μέσω στοχευμένων προσφορών.

### **Ποιοι άλλοι KPI είναι απαραίτητοι εκτός από το RevPASH για έναν ιδιοκτήτη εστιατορίου;**

Ποσοστό κόστους τροφίμων, ποσοστό κόστους προσωπικού, μέση δαπάνη ανά κάλυμμα, ποσοστό πληρότητας και ποσοστό no-show δίνουν μαζί μια πλήρη εικόνα της οικονομικής υγείας της επιχείρησής σου.

## 6

## ΣΥΝΘΕΣΗ

## Επένδυε σαν ιδιοκτήτης: κάθε ευρώ πρέπει να βγάζει το ψωμί του

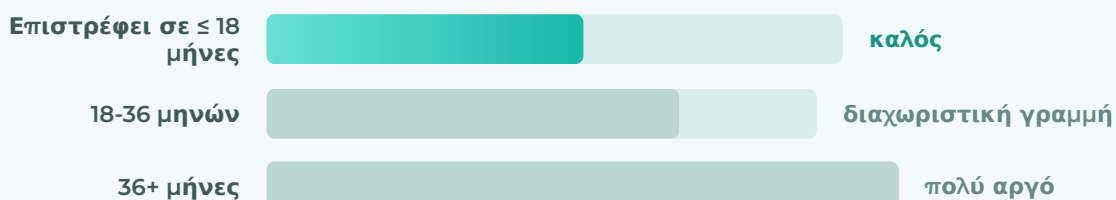
### — ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ

Οι επενδύσεις εστιατορίου — αυλή, ανακαίνιση, εξοπλισμός, λογισμικό — αξίζουν την ίδια κοστολόγηση με ένα πιάτο: περίοδος απόσβεσης (επένδυση ÷ μηνιαίο όφελος) και ένα απλό ετήσιο ROI. Κάτω από 18 μήνες απόσβεση είναι ισχυρό· πάνω από 36 χρειάζεται στρατηγική, όχι οικονομική, αιτιολόγηση.

## ΣΥΝΘΕΣΗ

FIG. 06

### Κάντε κάθε ευρώ να κερδίζει τη θητεία του



≈5  
mo

κρίνετε κάθε επένδυση με βάση την περίοδο απόσβεσης — 12 χιλιάδες ευρώ που προσθέτουν 2.200 ευρώ το μήνα αποπληρώνονται σε περίπου 5

Τα πρώτα πέντε κεφάλαια υπερασπίζονται τα χρήματα· αυτό τα πολλαπλασιάζει. Τα εστιατόρια αιμορραγούν κεφάλαιο από ενθουσιασμό — η ανακαίνιση των €40.000 που «ένιωθε σωστή», ο combi φούρνος που δουλεύει στη μισή χωρητικότητα — και λιμοκτονούν τις βαρετές επενδύσεις που συνθέτουν. Η θεραπεία είναι ένας υπολογισμός σε μέγεθος φακέλου πριν από κάθε ναι: η ίδια **σκέψη ROI** που πλέον εφαρμόζεις στα πιάτα.

## Η μέθοδος του φακέλου

- **Περίοδος απόσβεσης = επένδυση ÷ επιπλέον μηνιαία συνεισφορά.** Μια αυλή των €12.000 που προσθέτει 90 κουβέρ τον μήνα με €25 συνεισφορά αποσβένεται σε λίγο πάνω από πέντε μήνες — κραυγαλέο ναι.
- **Μέτρα τα κόστη με ειλικρίνεια:** η τιμή του φούρνου περιλαμβάνει εγκατάσταση, εκπαίδευση και το σέρβις που διαταράσσει· η αυλή περιλαμβάνει έπιπλα, άδειες και χειμερινή αποθήκευση.
- **Μέτρα τα οφέλη συντηρητικά:** χρησιμοποίησε το 70% της αισιόδοξης εκτίμησής σου. Αν εξακολουθεί να περνά τους 18 μήνες, προχώρα.

## Πού κρύβεται το βαρετό ROI

Οι επενδύσεις με την υψηλότερη απόδοση σε αυτόν τον κλάδο σπάνια φαίνονται στους επισκέπτες: ένα **σύστημα κρατήσεων** που ανακτά no-shows (συχνά με απόσβεση μετρημένη σε εβδομάδες), ενεργειακά αποδοτική ψύξη που τρώει μια γραμμή λογαριασμών ενέργειας, εκπαίδευση που ρίχνει την εναλλαγή μια βαθμίδα (το κεφάλαιο 5 του **οδηγού στελέχωσης** την κοστολόγησε), το **στρώμα αυτοματισμού** που επιστρέφει δέκα εργατοώρες την εβδομάδα. Η λάμψη γερνά· η σύνθεση όχι.

Και όταν η επένδυση είναι η ίδια η ανάπτυξη — μια δεύτερη αίθουσα, μια μεγαλύτερη μίσθωση — ο κανόνας σκληραίνει: μοντελοποίησέ την πρώτα στο νεκρό σημείο του κεφαλαίου 4 και στο ραντάρ ρευστού του κεφαλαίου 3. Η ανάπτυξη που ξεπερνά το ρευστό είναι ο τρόπος που καλά εστιατόρια πεθαίνουν φιλόδοξα.

### ● ΚΑΝ' ΤΟ ΑΠΩΣΕ

Γράψε τις τρεις τελευταίες σημαντικές επενδύσεις σου και υπολόγισε την πραγματική τους απόσβεση με αληθινούς αριθμούς. Χωρίς κριτική — βαθμονόμηση. Η επόμενη επενδυτική σου απόφαση μόλις έγινε εξυπνότερη από τις τρεις προηγούμενες.

### ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΤΟΥ ΣΕΦ

#### Το φθηνότερο κεφάλαιο στη φιλοξενία

Δεν είναι τραπεζικό δάνειο — είναι η προπουλημένη ζήτηση. Ένα δείπνο οινοποιού sold out έξι εβδομάδες πριν, προκαταβολές στις παρέες του Δεκεμβρίου, δωροκάρτες αγορασμένες την εβδομάδα 50 και εξαργυρωμένες την εβδομάδα 7: όλα αυτά είναι επισκέπτες που χρηματοδοτούν τις ταμειακές σου ροές με 0% επιτόκιο και μηδενικό ρίσκο no-show. Τα μαγαζιά που προπωλούν συστηματικά το 10–15% των εσόδων του επόμενου τριμήνου σπάνια χρειάζονται την υπερανάληψή τους — η λίστα επισκεπτών είναι η πιστωτική γραμμή.

### **Κάθε ευρώ που βάζεις στην επιχείρησή σου ανταγωνίζεται με κάθε άλλο ευρώ.**

Ένας νέος combisteamer, επέκταση ταράτσας, καλύτερη απαγωγή ή σύστημα κρατήσεων — όλα υπόσχονται απόδοση. Το ερώτημα δεν είναι αν αποδίδουν κάτι, αλλά ποιο αποδίδει πιο γρήγορα και περισσότερο.

Σε αυτό το άρθρο μαθαίνεις δύο απλές μεθόδους υπολογισμού που μπορείς να χρησιμοποιείς για κάθε επενδυτική απόφαση, καθώς και τα λάθη σκέψης που κοστίζουν συχνότερα χρήμα στους ιδιοκτήτες εστιατορίων.

### **Payback: πόσο γρήγορα παίρνεις τα χρήματά σου πίσω;**

Το πιο απλό μέτρο είναι η περίοδος αποπληρωμής: επένδυση ÷ ετήσιο επιπλέον κέρδος (ή εξοικονόμηση). Ένα πλυντήριο πιάτων €6.000 που εξοικονομεί €3.000 ανά έτος σε μισθούς και νερό έχει payback 2 χρόνια.

Κανόνας στην εστίαση: λειτουργικές επενδύσεις με payback κάτω των 2-3 ετών είναι γενικά δικαιολογημένες. Αν διαρκεί περισσότερο από τη διάρκεια ζωής της συσκευής; Τότε χάνεις χρήματα. Υπολόγισε πάντα με συντηρητικές αποδόσεις — όχι το καλύτερο σενάριο, αλλά το ρεαλιστικό.

### **ROI: ποιο είναι το ποσοστιαίο όφελος;**

Το payback αγνοεί τι συμβαίνει μετά την αποπληρωμή. Γι' αυτό κοιτάς και το ROI: (ετήσια απόδοση ÷ επένδυση) × 100. Το πλυντήριο πιάτων μας: (€3.000 ÷ €6.000) × 100 = 50% ROI ανά έτος — εξαιρετικό.

Να συγκρίνεις πάντα τις επενδύσεις με τον ίδιο τρόπο. Μερικές φορές, μια φθηνή παρέμβαση με ROI 80% (π.χ. καλύτερος φωτισμός πάνω από τα πιάτα ή ένα σύστημα που βελτιώνει το </blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html>) είναι πιο έξυπνη από μια γοητευτική ανακαίνιση με ROI 12%.

### **Μην ξεχνάς τα κρυφά κόστη**

Η τιμή αγοράς σπάνια αποτελεί το συνολικό κόστος. Πρόσθεσε εγκατάσταση, εκπαίδευση, συντήρηση, κόστη χρηματοδότησης και τον χρόνο που η επιχείρησή σου είναι (εν μέρει) κλειστή. Μια ταράτσα φαίνεται καθαρό κέρδος, αλλά απαιτεί άδεια, έπιπλα, θέρμανση, επιπλέον προσωπικό και κίνδυνο καιρού.

Υπολόγισε επίσης την επίπτωση στη ρευστότητά σου: μια επένδυση που αδειάζει το αποθεματικό ταμειακών ροών μπορεί να σε κάνει ευάλωτο σε μια ήσυχη περίοδο. Διάβασε γιατί στο </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html>. Μια επένδυση είναι καλή μόνο όταν αποδίδει και διατηρεί υγιή ρευστότητα.

### **Ιεράρχηση: όχι όλα ταυτόχρονα**

Κάνε μια λίστα με όλες τις επιθυμητές επενδύσεις, υπολόγισε για κάθε μία το payback και το ROI, και κατάταξέ τις. Ξεκίνα από τις παρεμβάσεις που ελευθερώνουν χρήματα πιο γρήγορα — αυτές χρηματοδοτούν στη συνέχεια τα πιο δαπανηρά έργα. Έτσι η επιχείρησή σου αναπτύσσεται με τις δικές της δυνάμεις αντί από χρέος.

Συνδύασε το επενδυτικό σου σχέδιο με το </blog/financien/revpash-restaurant-kpi.html>: επενδύσεις που αυξάνουν τον τζίρο ανά διαθέσιμη θέση ανά ώρα (γρηγορότερη εξυπηρέτηση, περισσότερη εναλλαγή τραπέζιων, υψηλότερες δαπάνες) αγγίζουν τον πυρήνα της απόδοσής σου.

#### ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

##### **Πώς υπολογίζω το ROI μιας νέας επένδυσης στο εστιατόριό μου;**

$ROI = (\text{επιπλέον έσοδα ή εξοικονόμηση κόστους ανά έτος} / \text{ποσό επένδυσης}) \times 100$ . Μια ταράτσα αξίας €10.000 που παράγει €5.000 επιπλέον τζίρο ετησίως έχει ROI 50% και περίοδο αποπληρωμής 2 χρόνια.

##### **Ποιες επενδύσεις εστιατορίου έχουν συνήθως την καλύτερη περίοδο αποπληρωμής;**

Συστήματα κρατήσεων, εργαλεία προγραμματισμού προσωπικού και εξοπλισμός εξοικονόμησης ενέργειας έχουν τις συντομότερες περιόδους αποπληρωμής, καθώς μειώνουν άμεσα κόστη.

##### **Πότε είναι καλύτερη η μίσθωση αντί της αγοράς εξοπλισμού εστιατορίου;**

Η μίσθωση είναι καλύτερη όταν θέλεις να διατηρήσεις κεφάλαιο ή να αναβαθμίσεις γρήγορα με την τεχνολογική εξέλιξη. Η αγορά είναι καλύτερη όταν υπάρχει μακρά διάρκεια ζωής και επαρκή ίδια κεφάλαια.

## E-BIBΛΙΟ

# Πόσο οικονομικά γυμνασμένο είναι το εστιατόριό σου;

- Διαβάζω την κατάσταση αποτελεσμάτων μηνιαία, σε ποσοστά των εσόδων

---

- Πληρώνω στον εαυτό μου αληθινό μισθό μέσα στη γραμμή εργασίας

---

- Το prime cost υπολογίζεται εβδομαδιαία και μένει  $\leq 60-65\%$

---

- Ένα σταθερό ποσοστό φόρων πηγαίνει σε ξεχωριστό λογαριασμό κάθε εβδομάδα

---

- Μια κυλιόμενη πρόβλεψη ρευστού 13 εβδομάδων ενημερώνεται κάθε Δευτέρα

---

- Ξέρω το νεκρό μου σημείο σε κουβέρ ανά σέρβις

---

ΕΤΟΙΜΟΙ ΝΑ ΞΕΚΙΝΗΣΕΤΕ

# Θες το πιλοτήριο χωρίς τα λογιστικά φύλλα;

Η HappyChef παρακολουθεί κουβέρ, έσοδα και τις προβλέψεις βάσει κρατήσεων πίσω από το ραντάρ ρευστού σου — οι αριθμοί αυτού του οδηγού, υπολογισμένοι όσο εσύ μαγειρεύεις.

[Κλείσε ένα demo](#)

Δωρεάν, 30 λεπτά, χωρίς καμία δέσμευση

