



E-KIRJA · HAPPYCHEF-OPAS

Kattava opas ravintolan talouteen ja strategiaan

Loistava ruoka on tappanut enemmän ravintoloita kuin huono — koska intohimo ilman numeroita kuluttaa kassan loppuun. Tässä on talousjärjestelmä, keittiön kielellä.

Thibault Van de Sompele HappyChefin perustaja
rakennettu yhdessä ravintoloitsijoiden kanssa ja heitä varten



E-KIRJA

Sisällys

•	LYHYESTI	3
	Lyhyt versio	
01	KARTTA	5
	Lue tuloslaskelmasi kuin reseptiä: jokainen rivi on suhdeluku	
02	SE LUKU	9
	Prime cost: yksi luku, joka ennustaa selviytymisen	
03	HAPPI	13
	Kassavirta: miksi kannattavat ravintolat silti kuolevat	
04	RISTEYS	17
	Kriittinen piste: kattaukset, joissa alat tienata	
05	MITTARI	21
	RevPASH: mittari, joka näkee sen minkä täyttöaste piilottaa	
06	KERTAUTUMINEN	25
	Investoi kuin omistaja: jokaisen euron on ansaittava paikkansa	
•	E-KIRJA	29
	Kuinka taloudellisesti kunnossa ravintolasi on?	

Kattava opas ravintolan talouteen ja strategiaan

Joka talvi kaatuu hiljaisuudessa ravintoloita, joiden salit olivat täynnä ja kirjat voitolla. Ruoka ei ollut koskaan ongelma. Omistaja seurasi yhtä lukua — pankkitilin saldoa — ja luotti lopussa tunteeseen. Molemmat valehtelevat. Kysymys, jolla tämä opas alkaa: miten ravintola voi tehdä paperilla voittoa, ja silti helmikuussa vuokrat rahat puuttuvat?

Vastaus vie kuusi lukua, eikä yksikään niistä vaadi rakkautta taulukkolaskentaan. Opit lukemaan tuloslaskelmaa niin kuin luet bongejia, löydät yhden luvun, joka ennustaa selviytymisen paremmin kuin liikevaihto, näet miksi kassavirta tappaa terveitäkin yrityksiä, lasket tarkalleen sen kattauksen, jossa iltasi kääntyy tappiosta voitolle, mittaat minkä arvoinen jokainen paikkatunti on ja päätät, mitkä investoinnit ansaitsevat rahasi. Talous, käy ilmi, on vain kuusi reseptiä. Ensimmäinen näyttää, minne jokainen lauantai-illan euro oikeasti meni.



Thibault Van de Sompele HappyChefin perustaja

rakennettu yhdessä ravintoloitsijoiden kanssa ja heitä varten

LYHYESTI

Lyhyt versio

-
- 01** **Lue tuloslaskelmasi kuukausittain** prosentteina, ei euroina — liikevaihto on aina 100 %, ja jokainen rivi on reseptisuhde.
-
- 02** **Prime cost (ruoka + juoma + työvoima) on se luku** pidä se 60 %:ssa liikevaihdosta tai alle, niin loput tuloslaskelmasta yleensä käyttäytyy.
-
- 03** **Voitto on mielipide, kassa on fakta** pidä rullaavaa 13 viikon kassaennustetta; useimmat ravintolakuolemat ovat kassakuolemia.
-
- 04** **Tunne kriittinen pisteesi kattauksina per palvelu** "34 kattausta tiistaina" on tavoite, jonka koko tiimi voi nähdä.
-
- 05** **Mittaa RevPASH** (tuotto per asiakaspaikkatunti) löytääksesi rahan, joka piileskelee hitaissa kierroissa ja tyhjissä reuna-ajoissa.

1

KARTTA

Lue tuloslaskelmasi kuin reseptiä: jokainen rivi on suhdeluku

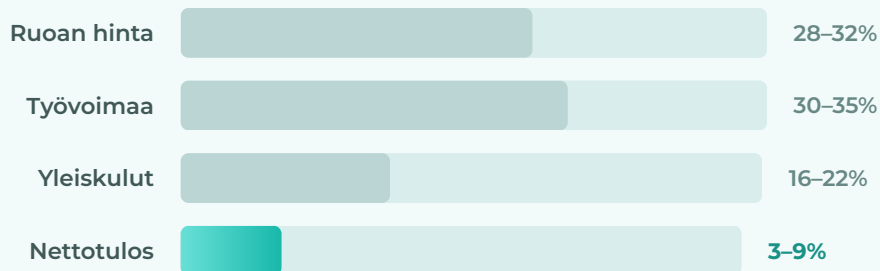
— KESKEINEN OIVALLUS

Ravintolan tuloslaskelma muuttuu luettavaksi sillä hetkellä, kun muunnat jokaisen rivin prosenttiosuudeksi liikevaihdosta: ruokakustannus 28–32 %, työvoima 30–35 %, tilakulut alle 10 %, kaikki muu 8–12 %, jolloin jäljelle jää 3–9 %:n nettokate. Lue kuukausittain prosentteina, niin ongelmat ilmoittavat itse itsestään.

KARTTA

FIG. 01

Lue tulos ja tulos prosentteina



100% muuntaa jokainen tulosrivi osuuteen tuloista – jäljellä on 3–9 % netto

Eurot valehtelevat ravintoloitsijalle — 38 000 €:n kuukausi kuulostaa erilaiselta heinäkuussa kuin tammikuussa, ja kustannukset ajailehtivat näkymättömästi kasvavan liikevaihdon sisällä. Prosentit eivät valehtele. Kuri, joka muuttaa kaiken, on nolostuttavan yksinkertainen: jaa joka kuukausi jokainen kustannusrivi liikevaihdolla ja vertaa sekä viime kuuhun että alla oleviin vertailuarvoihin.

FINE DINING -TULOSLASKELMA SUHTEINA LIIKEVAIHDOSTA

Rivi	Terve haarukka	Missä sitä johdetaan
Liikevaihto	100 %	Varaukset & markkinointi
Ruoka- ja juomakustannus	28–32 %	Menu engineering
Työvoima (ml. sinä)	30–35 %	Aikataulutus & pysyvyys
Tilakulut (vuokra, energia)	6–10 %	Vuokraneuvottelut, energia
Toimintakulut (loput)	8–12 %	Tilaukset, huolto, maksut
Nettokate	3–9 %	Kaikki yllä oleva, kertautuen

Kaksi tapaa tekee lukemisesta rehellistä. Ensinnäkin: **maksa itsellesi oikea palkka työvoimariniv sisällä** — ravintola, joka on kannattava vain omistajan tehdessä ilmaista työtä, ei ole kannattava. Toiseksi: rakenna lukeminen oikean **budjetin** varaan: ennusta jokainen rivi vuodeksi eteenpäin ja vertaa toteumia kuukausittain. Budjetti ei ole häkki; se on koko liiketoiminnan reseptikortti.

Viidentoista minuutin kuukausirituaali

Sama kahvi, sama aamu, joka kuukausi: tulosta tuloslaskelma, kirjoita viisi prosenttia marginaaliin, ympyröi kaikki mikä liikkuu yli pisteen ja kysy ääneen miksi. Se rituaali — ei laskentatoimen tutkinto — on sitä, miltä taloudellisesti lukutaitoinen omistajuus näyttää.

🕒 TEE TÄMÄ TÄNÄ ILTANA

Ota viime kuun tuloslaskelma ja kirjoita prosentti jokaisen rivin viereen (kukin ÷ liikevaihto). Ympyröi se, joka on kauimpana yllä olevasta taulukosta. Se ympyrä on ensi kuun projektisi — ja luultavasti arvokkaampi kuin ennätyslauantai.

SYVEMMÄLLE

Budjetti ei ole kerran vuodessa tehtävä ja sitten haudattava kirjanpitoharjoitus. Se on taloudellinen kompassisi: joukko odotuksia, joita mitaat viikoittaista todellisuuttasi vastaan. Ravintolat, joilla on elävä budjetti, näkevät ongelmat tulossa, kun on vielä aikaa toimia.

Tämä opas rakentaa realistisen vuosibudjetin askel askeleelta, vertailuluvuilla, jotka sopivat ravintola-alalle. Monimutkaisia ohjelmistoja ei tarvita — laskentataulukko ja realistiset oletukset riittävät alkuun pääsemiseen.

Aloita rehellisellä liikevaihtoennusteella

Budjettisi elää tai kuolee liikevaihtoennusteen mukaan. Rakenna se alhaalta ylöspäin, ei ylhäältä alas: katteet × keskipulutus × palvelupäivät. Huomioi kausiluonteisuus — talvi on rakenteellisesti hiljaisempaa, syksy ja joulukuu vilkkaampia.

- Käytä omaa historiaasi perustana; korjaa poikkeamat
- Jaa palvelun mukaan (lounas/illallinen) ja viikonpäivän mukaan — maanantai ei ole lauantai
- Ole varovainen kasvuoletusten kanssa: 5–10 % on kunnianhimoista, ei 30 %

Sido ennusteesi koviin ohjauslukuihin kuten **RevPASH**:iin ja **kannattavuuspisteeseesi**.

Suuret kustannuslohkot: prime cost

Kaksi lohkoa ratkaisevat voittonsi: ruokakustannus ja työvoima — yhdessä "prime costisi". Nyrkkisääntö terveelle ravintolalle: pidä prime cost alle 65 % liikevaihdosta.

- **Ruokakustannus (ml. juomat):** tavoittele 28–35 % liikevaihdosta. Vartiointi tiukan hankinnan kautta.
- **Työvoima:** tavoittele 28–35 %, riippuu vahvasti konseptista.

Yksi prosenttiyksikkö prime costissa erottaa usein voiton tappiosta. Budjetoit nämä prosenttiosuutena liikevaihdosta, ei kiinteänä summana, jotta ne joustavat vilkkaiden ja hiljaisten kuukausien mukaan. Syvenny laskentaan, vertailulukuihin ja seitsemään käytännön vipuun oppaamme **prime costista ravintolassa**.

Älä unohda kiinteitä kustannuksia ja puskuria

Prime costin jälkeen tulevat kiinteät kustannukset: vuokra (tavoittele max. 8–10 % liikevaihdosta), energia, vakuutukset, poistot, markkinointi ja ylläpito. Lisää realistinen "varavaraisuus"-rivi — laitteet hajoavat, asioita täytyy korjata. Energiarivi on hallittavissa paremmin kuin useimmat ravintoloitsijat luulevat: oppaamme **ravintolan energiakustannusten pienentämisestä** näyttää, miten saat tämän budjettirivin jopa 20 % kevyemmäksi.

Virhe, jonka useimmat aloittelijat tekevät: he budjetoivat kannattavuuspisteelle asti ilman puskuria. Suunnittele rakenteellinen nettokate 5–10 % ja rakenna kassapuskuri kahden kuukauden kiinteisiin kustannuksiin. Maksuvalmius — ei voitto — ratkaisee selviävätkö vastoinkäymisistä.

Muuta budjettisi viikkotyökaluksi

Budjetti laatikoissa on arvoton. Varaa kymmenen minuuttia joka maanantai asettaaksesi viime viikon todelliset luvut budjettisi viereen. Ruokakustannus poissa kahdeksi viikoksi peräkkäin? Toimi ennen kuin se maksaa sinulle kvartaalin.

Yhdistä tämä laajempaan lähestymistapaan **kassavirran hallinnassa** ja **toimittajaneuvotteluissa** — jokainen hankinnassa säästetty euro tippuu suoraan voittoon. Budjetistasi tulee ohjauspyörä, ei jälkikäteen laadittu raportti.

USEIN KYSYTYT KYSYMYKSET

Mistä aloitan, kun laadin ravintolan budjettia ensimmäistä kertaa?

Lähde liikkeelle arvioidusta kuukausittaisesta liikevaihdosta. Jaa kustannukset sen jälkeen luokkiin: raaka-aineet (25–35 %), henkilöstö (30–35 %), vuokra (10–15 %) ja muut kiinteät kulut. Yhteissumma saa olla enintään 90 % liikevaihdosta, jotta toiminta on kannattavaa.

Kuinka suuren osan liikevaihdosta saan enintään käyttää henkilöstöön?

Nyrkkisääntönä henkilöstökulut sosiaalimaksuineen ovat 30–35 % liikevaihdosta. Jos osuus nousee yli 40 %:n, riskinä on tappiollinen toiminta.

Miten varaudun yllättäviin kuluihin ravintolan budjetissa?

Varaa 3–5 % liikevaihdosta puskuriksi yllättäviä kuluja varten: rikkoutuneet laitteet, hätäkorjaukset tai toimittajien äkilliset hinnannousut.

2

SE LUKU

Prime cost: yksi luku, joka ennustaa selviytymisen

— KESKEINEN OIVALLUS

Prime cost on ruoka- ja juomakustannus plus kokonaistyövoimakulu, ilmaistuna osuutena liikevaihdosta. Korkeintaan 60 %:ssa pöytiintarjoiluravintola voi yleensä kukoistaa; 65 %:ssa se selviytyy; yli 70 %:ssa se kuolee hidastettuna riippumatta siitä, kuinka vilkkaalta se näyttää. Seuraa sitä viikoittain, älä kuukausittain.

SE LUKU

FIG. 02

Pääkustannukset ennustavat selviytymisen



≤60% pitää ruoka, juoma ja työ yhteensä 60 prosentissa tai alle tuloista

Jos seuraat ikinä vain yhtä lukua, valitse tämä. Prime cost yhdistää ne kaksi kustannusta, joita voit oikeasti johtaa viikosta viikkoon — mitä ostat ja keitä laitat vuoroon — ja se liikkuu tarpeeksi nopeasti, jotta siihen ehtii reagoida. Vuokra on vuosittainen neuvottelu; prime cost on tiistain päätös.

Miksi viikoittainen voittaa kuukausittaisen

Kuukauden 63 %:n prime cost kertoo, että jokin meni keskimäärin pieleen viikkoja sitten. Viikoittainen lukema kertoo minä viikkona — ylitilattu proteiini, ylimiehitetty hiljainen jakso — kun syy on vielä huoneessa. Laskutoimitus vie kymmenen minuuttia, kunhan rutiini on

olemassa: tämän viikon ostot (laskuista) plus tämän viikon työvoima (vuorolistasta), jaettuna tämän viikon liikevaihdolla.

PRIME COSTIN LUKEMINEN

Prime cost	Tuomio	Siirto
Alle 55 %	Poikkeuksellinen — tarkista ettet ali-investoi laatuun tai ihmisiin	Harkitse laadun nostamista, älä vain katetta
55–60 %	Tervettä fine diningia	Pidä linja; viritä sesonkien mukana
60–65 %	Selviytymistä, ei kertautumista	Yksi piste ruoasta (menu engineering), yksi työvoimasta (ennustepohjainen listaus)
Yli 65 %	Rakenteellinen ongelma	Suunnittele menu ja vuorolista uusiksi tässä kuussa, ei tässä kvartaalissa

Kahdella vivulla on omat oppaansa: ruokapuoli elää **menu engineeringissä** (hinnoittelu, hävikki, hinnat), työvoimapuoli **henkilöstöoppaassa** (ennustevetoiset vuorolistat). Toimittajat ovat hiljainen kolmas vipu: kymmenen tärkeimmän raaka-aineen kilpailutus kahdesti vuodessa, kuten artikkelissa **toimittajien kanssa neuvottelemisen** kuvataan, tuo säännönmukaisesti kokonaisen pisteen takaisin.

TEE TÄMÄ TÄNÄ ILTANA

Laske viime viikon prime cost laskuista, vuorolistasta ja liikevaihdosta — yksi luku, kymmenen minuuttia. Laita se samalle tussitaululle kuin täyttöasteesi. Ne kaksi lukua yhdessä ovat 80 % ravintolan johtamisesta.

KEITTIÖMESTARIN SALAISUUS

Lauantai, joka tekee tappiota

Laske prime cost per palvelu kerran, ja löydät sen: täysi lauantai, joka tienaa vähemmän kuin rauhallinen torstai. Raskaat maistelumenu-tarjoamiset, ylimääräinen blokkari "koska on lauantai", premium-proteiinit esivalmisteltuina walk-ineille jotka eivät tulleet — vilkas ja kannattava ovat eri akseleita. Talot, jotka tuntevat palvelukohtaisen prime costinsa, miehittävät ja esivalmistelevat varauskäyrän mukaan, ja niiden hiljainen torstai tienaa hiljaa enemmän kuin naapurin äänekäs lauantai.

66 % ravintola-alan toimijoista mainitsee kasvavat hankintakustannukset suurimmaksi haasteekseen — silti enemmistö ei koskaan neuvottele toimittajahintojaan. He hyväksyvät vuosittaiset hinnankorotukset kyseenalaistamatta, samalla kun marginaalit kaventuvat jatkuvasti.

Keskimääräinen ravintola käyttää €150 000 vuodessa ruokaan ja juomiin. 10 %:n säästö = €15 000 vuodessa suoraan voittoosi. Se on enemmän kuin mitä useimmat ravintolan markkinointikampanjat tuottavat.

Tässä artikkelissa opit 8 neuvottelutaktiikkaa, jotka toimivat ravintola-alalla, milloin niitä soveltaa ja miten vähentää hankintakustannuksiasi rakenteellisesti.

Miksi 66 % ravintola-alan toimijoista maksaa liikaa

FSIN-datan mukaan 66 % ravintola-alan toimijoista kokee kasvavat hankintakustannukset suureksi haasteeksi. Mutta ironia on, että useimmat heistä eivät tee asialle mitään. Miksi?

- **Ajan puute:** Neuvottelu vie aikaa, jota ei päivittäisessä operatiivisessa kaaoksessa ole
- **Suhdeparöinti:** "Olen tehnyt kauppaa tämän toimittajan kanssa vuosia, en halua vahingoittaa suhdetta"
- **Markkinatiedon puute:** He eivät tiedä mikä on markkinahinta, joten he eivät tiedä milloin maksavat liikaa
- **Pelko "ei":stä:** He pelkäävät toimittajan lopettavan kumppanuuden

Todellisuus: toimittajat odottavat ammattimaisten ostajien neuvottelevan. Toimittaja, jota ei koskaan haasteta hinnalla, nostaa marginaaliaan vuosi vuodelta. Se ei ole kumppanuus — se on yksisuuntainen arvovirta.

Parhaat hetket neuvotteluun

Ajoitus on kaikki toimittajaneuvotteluissa. Tehokkaimmat hetket:

- **Tammikuu:** Toimittajilla on uudet vuosittaiset tavoitteet ja he haluavat lukita volyymisitoumukset. He ovat halukkaimpia tekemään myönnytyksiä vastineeksi vuoden varmuudesta.
- **Heinäkuu:** Puolivuosiarviointi. Toimittajat, jotka jäävät tavoitteistaan, haluavat nostaa volyymeja toisella puoliskolla.
- **Syyskuu:** Uusi satokausi viineille ja tuotteille — uudet hinnastot julkaistaan. Ihanteellinen hetki neuvotella uudet hinnat ennen kuin ne vahvistetaan.

Vältä joulukuuta (kaikilla on kiire), lomajaksoja ja mitä tahansa hetkeä, jolloin olet epätoivoinen. Neuvottelun kultainen sääntö: neuvottele vahvuusasemasta, ei epätoivosta.

Valmistautuminen: voittava asema

Hyvin valmistautunut neuvottelija voittaa aina. Ennen kuin nostat puhelimen:

1. **Kerää kaikki nykyiset sopimukset** ja hintakatsaukset kategorioittain

2. **Tunne volyymisi:** "Kulutamme €X/kk kategoriassa Y" — konkreettiset luvut antavat uskottavuutta
3. **Hanki 2–3 tarjousta** vaihtoehdoista ennen neuvottelua — sinun ei tarvitse käyttää niitä, mutta sinulla on vipuvoima
4. **Tunne toimittajasi tilanne:** kasvavatko he? Ovatko he paineessa? Tämä määrittää heidän halukkuutensa tehdä myönnytyksiä
5. **Aseta alarajasi:** mikä on vähimmäishyöty, jonka tarvitset? Tiedä milloin lähteä pois

8 neuvottelutaktiikkaa

1. Prosenttialennukset vs. kiinteät alennukset

Neuvottele aina prosenttialennuksia, ei kiinteitä summia. Kiinteä alennus €0,10/kg on arvoton jos hinta nousee ensi kuussa. 8 %:n alennus skaalautuu jokaisen hinnankorotuksen myötä.

2. Maksuajat vipuna

Maksuajat ovat rahaa. Net-30 Net-7:n sijaan = 23 lisäpäivää maksuvalmiutta. €150 000 vuosiliikevaihdolla ja keskimäärin 2 laskulla viikossa = noin €15 000 lisää käyttöpääomaa, jota sinun ei tarvitse rahoittaa.

3. Volyymisitoumukset

"Jos sitoudumme 50 laatikkoon kuukaudessa, mikä on hintamme silloin?" —

Volyymisitoumukset antavat toimittajille ennakoitavuutta. He palkitsevat sinusta siitä. Mutta ole realistinen: sitoudu vain volyymeihin, jotka todella pystyt ottamaan.

4. Kategoriaperusteinen neuvottelu

Neuvottele yksi kategoria kerrallaan — liha, maitotuotteet, viini — erillisissä keskusteluissa. Jos niputat kaiken yhteen, se laimentaa vaikutusta. Kohdennettu neuvottelu tuottaa parempia tuloksia per kategoria.

USEIN KYSYTYT KYSYMYKSET

Miten valmistaudun neuvotteluun ravintola-alan toimittajan kanssa?

Tunne omat lukusi: mitä tilaat kuukaudessa, mitä maksat nyt, mikä on markkinahinta muualla? Pyydä tarjoukset vähintään kahdelta kilpailijalta. Älä koskaan mene neuvottelemaan ilman vaihtoehtoa kädessäsi.

Millaisia alennuksia voin realistisesti odottaa toimittajilta?

Volyymialennukset 3–8 % ovat tavallisia pitkäaikaisissa suhteissa. Pikamaksualennukset 1–2 % maksettaessa 10 päivän kuluessa. Kysy aina nimenomaisesti, mitä alennusvaihtoehtoja on saatavilla.

Pitääkö minun aina valita halvin toimittaja?

Ei välttämättä. Hinta on yksi tekijä; toimitusvarmuus, tasainen laatu ja palvelu ovat vähintään yhtä tärkeitä. Hieman kalliimpi toimittaja, joka toimittaa aina ajallaan, on arvokkaampi kuin halvin huonolla palvelulla.

3

HAPPI

Kassavirta: miksi kannattavat ravintolat silti kuolevat

— KESKEINEN OIVALLUS

Ravintolat kaatuvat kassa-aukkoihin, eivät vain tappioihin: ALV-neljännekset, toimittajien maksuehdot, joulukuun ennakkomaksut piilottamassa tammikuun kuivuutta. Puolustus on rullaava 13 viikon kassaennuste, verotili johon ei koskaan kosketa ja yhden kuukauden kiinteät kulut puskurina — tylsää, ja hengenpelastavaa.

HAPPI

FIG. 03

Miksi kannattavat ravintolat tyhjenevät edelleen?



13 wk rullaava 13 viikon kassaennuste havaitsee aukon ennen kuin siitä tulee kriisiä

Voitto on mielipide, joka tuotetaan kerran kuussa; kassa on fakta, joka maksaa perjantain palkat. Ravintolahautausmaa on täynnä taloja, jotka olivat paperilla kannattavia ja pankissa kuolleita — tappajana ALV-neljännes, joka osui samalle viikolle vakuutuksen vuosilaskun ja hiljaisen helmikuun kanssa. Mikään noista tapahtumista ei ollut yllätys; mikään niistä ei ollut kalenterissa.

13 viikon tutka

Yksi taulukko, kolmetoista saraketta, päivitettyä joka maanantai kymmenessä minuutissa: odotettu raha sisään (varausvetoinen liikevaihtoennuste, tapahtumat, **lahjakorttimyynti**), odotettu raha ulos (palkat, vuokra, toimittajat, ALV-neljännes, vakuutuksen vuosilasku), juokseva saldo alimmaisena. Tutkan ainoa tehtävä on tehdä viikon 22 ongelma näkyväksi viikolla 9, kun korjaukset ovat vielä halpoja — toimittajamaksun siirtäminen, tapahtuman aikaistaminen, viini-illallisen ennakkomyynti. Koko menetelmä löytyy artikkelista **ravintolan kassavirran hallinta**.

Ravintolakohtaiset kassasiirrot

- **Koskematon verotili:** kiinteä prosentti jokaisen viikon liikevaihdosta siirtyy automaattisesti erilliselle tilille ALV:ta ja palkkojen sivukuluja varten. Tämän koko oppaan tehokkain yksittäinen tapa.
- **Ennakkomaksut ja ennakkoon maksetut menut** (**varausoppaan** luku 2) muuttavat tulevat varaukset tämän päivän kassaksi — ja nollaavat no-showt.
- **Lahjakortit ovat koroton laina** joulukuulta tammi-helmikuun kuoppaasi. Myy niitä tietoisesti.
- **Toimittajien maksuehdot ovat neuvoteltavissa** — kahden suurimman toimittajasi siirtäminen 14 päivästä 30:een lisää pysyvästi puoli kuukautta hengitystilaa.

🕒 TEE TÄMÄ TÄNÄ ILTANA

Avaa säästötili nimeltä VERO ja aseta automaattinen viikkosiirto, joka vastaa ALV:si ja palkkasivukulujesi prosenttia. Kaksikymmentä minuuttia hallintoa tänä iltana poistaa tämän alan yleisimmän kuolemanrajakokemuksen.

SYVEMMÄLLE

Kaikista haasteista, joita ravintoloitsijat kohtaavat, kassavirta on aliarvostetuin. Ei ruoanlaitto, ei palvelu, ei edes markkinointi — vaan yksinkertainen tosiasia, että raha tulee päivittäin mutta kustannukset maksetaan kuukausittain tai jopa neljännesvuosittain. Tämä ajoituksen epätasapaino on suoraan syynä moniin ravintolasulkemisiin.

Marginaalit ravintola-alalla ovat pieniä. Useimmilla ravintoloilla käyttökatteet ovat 3–9 %. Se tarkoittaa, että jokaista liikevaihtoeuroa kohti pidät vain 3–9 senttiä kaikkien kulujen jälkeen. Tällaisessa ympäristössä kassavirta ei ole taloudellinen yksityiskohta — se on liiketoimintasi elinehto.

Tämä artikkeli antaa sinulle välineet kassavirran ennakoivaan hallintaan, tuttujen sudenkuoppien välttämiseen ja ravintola-alan erityishaasteisiin navigointiin.

Miksi kassavirta on niin haastavaa ravintola-alalla

Ravintola-alalla on useita rakenteellisia ominaisuuksia, jotka tekevät kassavirrasta erityisen monimutkaisen:

- **Päivittäiset tulot vs. kuukausittaiset kiinteät kustannukset:** Liikevaihto tulee joka ilta, mutta vuokra, palkat ja toimittajat maksetaan kuukausittain. Huono myyntiviikko osuu suoraan lompakkoosi.
- **Korkeat kiinteät kustannukset:** Henkilöstö (25–35 % liikevaihdosta), vuokra (8–15 % liikevaihdosta) ja energia ovat lähes joustamattomia. Maksat ne riippumatta siitä, kuinka monta katetta palvelet.
- **Kausiluonteisuus:** Kesät voivat olla erinomaisia; tammikuu on lähes aina surkea. Mutta kiinteät kustannukset eivät muutu.
- **Ruokahävikki kassavirtavuotona:** Jokainen pilaantunut tuote ei ole pelkästään ruokakustannusongelma — se on rahaa, jonka olet käyttänyt käteisellä ja jonka et koskaan ansaitse takaisin.

Tammikuun laakso: ravintoloiden vaikein kuukausi

Joulukuu on yleensä vuoden paras kuukausi ravintoloille — yritysillanistujaiset, perhejuhlat, vuodenlopun menut. Liikevaihto voi olla 40–60 % korkeampi kuin keskimääräisenä kuukautena. Ja sitten tammikuu saapuu.

Tammikuun laakso on todellinen ja ennakoitavissa oleva. Juhlakauden jälkeen kuluttajat kiristävät budjettejaan. Uudenvuoden ruokavaliopäätökset tekevät ravintoloista vähemmän houkuttelevia. Useimmat ravintolat näkevät liikevaihtojensa laskevan 30–40 % tammikuussa verrattuna joulukuuhun.

Tammikuun laakson ennakkorahoittaminen:

- **Myy lahjakortteja loka–marraskuussa:** Lahjakortit ovat kassavirtaennakkoja. Vastaanotat maksun joulukuussa, mutta "kustannus" (ruoka) tulee vasta keväällä.
- **Ennakkoon maksetut tapahtumat ja paketit:** Varaa vuodenlopputapahtumat 50 %:n käsirahalla marraskuussa. Raha on jo tililläsi ennen kuin tammikuu alkaa.
- **Rakenna maksuvalmiuspuskuri:** Huippukuukausina syyskuusta joulukuuhun, syrjäytä 8–10 % liikevaihdostasi erityisesti tammi–helmikuun puskuriksi.

Kausisuunnittelu kassavirralle

Kassavirtaennuste on taloudellinen vastine varausjärjestelmälle — se tekee tulevaisuudestasi suunniteltavan reaktiivisen sijaan.

Kassavirtaennusteen rakentaminen:

1. Ota kuukausittaiset liikevaihtoluvut viimeiseltä 2 vuodelta
2. Laske kausi-indeksi per kuukausi (kuukausittainen liikevaihto ÷ vuotuinen liikevaihto × 12)
3. Tunnista 3 huippukuukauttasi ja 3 hiljaisinta kuukauttasi
4. Laske kiinteät kustannuksesi per kuukausi (muuttumattomia)
5. Laske "kassavirtavaje" per kuukausi: liikevaihto miinus kiinteät kustannukset

Useimmille ravintoloille se näyttää tältä:

- **Huippukuukaudet (korkeat tulot):** kesä-, heinä-, elokuu, joulukuu
- **Hiljaiset kuukaudet (matalat tulot):** tammikuu, helmikuu ja joskus marraskuu
- **Neutraalit kuukaudet:** loput

Toimittajat kassavirtavälineenä

Yksi aliarviostetuimmista kassavirtaviviuista on myös helpoimmin saavutettava: maksuajat toimittajiesi kanssa.

Ravintola-alan standardi on Net-7 (viikoittainen tilitys) tai jopa päivittäinen tilitys joidenkin suurten toimittajien kanssa. Mutta monet toimittajat ovat halukkaita neuvottelemaan Net-30 tai jopa Net-45 luotettaville, pitkäaikaisille asiakkaille.

Työstetty esimerkki: Ravintola, joka käyttää €5 000/viikko toimittajiin (€20 000/kk) ja siirtyy Net-7:stä Net-30:een, saa yhtäkkiä €15 000–20 000 lisälikviditeettiä käyttöön. Se on käyttöpääomaa, jota sinun ei tarvitse lainata.

Strategia:

- Erottele **ydintuottajasi** (ainutlaatuiset tuotteet, pitkä suhde) **hyödyketoimittajistasi** (tuoreet hedelmät, standardiliha)
- Neuvottele maksuajat ensin hyödyketoimittajien kanssa — heillä on eniten kilpailua ja he sopivat nopeimmin
- Tarjoa varhainen maksualennus ydintuottajille, kun sinulla on ylimääräistä maksuvalmiutta huippukuukausina

USEIN KYSYTYT KYSYMYKSET

Miksi kassavirta on ravintolalle tärkeämpi kuin voitto?

Voit tuottaa voittoa paperilla mutta silti joutua maksuvaikeuksiin, jos teet suuria menoja juuri ennen kiireistä jaksoasi. Kassavirta ratkaisee, pystytkö maksamaan toimittajille ja henkilökunnalle päivittäin.

Miten selviän ravintolana hiljaisista kuukausista kassavirran osalta?

Kerää reservejä kiireisten jaksojen aikana, neuvottele toimittajien kanssa porrastetuista maksuajoista ja luo lisätuloja lahjakorteilla tai tapahtumilla.

Miten lahjakortit auttavat parantamaan kassavirtaani?

Lahjakortit tuovat käteistä heti, vaikka palvelu toimitetaan vasta myöhemmin. Näin rahoitat hiljaisen tammikuusi joulukuun myynnillä.

4

RISTEYS

Kriittinen piste: kattaukset, joissa alat tienata

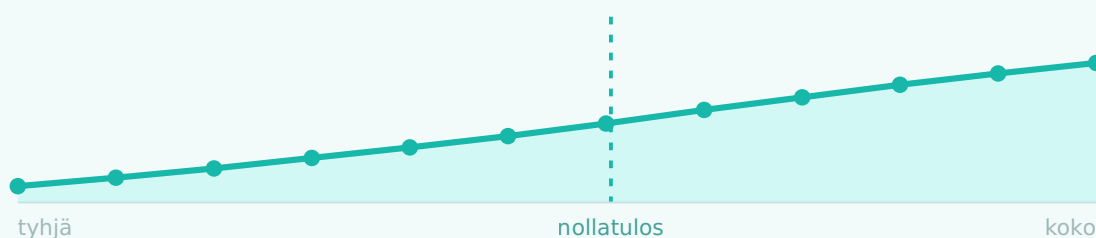
— KESKEINEN OIVALLUS

Kriittinen piste kattauksina = kiinteät kuukausikulut ÷ kate per kattaus (keskilasku miinus sen muuttuva kustannus). Palvelukohtaisesti ilmaistuna — "34 kattausta tiistaina" — se muuntaa koko tuloslaskelman tavoitteeksi, jonka koko tiimi voi nähdä, laskea ja voittaa reaaliajassa.

RISTEYS

FIG. 04

Kannet, joissa alat ansaita



34

selvitä nollatuotto ensin – kiinteät kustannukset ÷ voitto per kansi – sitten jokainen ylimääräinen kate on voittoa

Jossakin tänä iltana on kattausluku — ehkä 31, ehkä 47 — jonka kohdalla ravintolasi lakkaa maksamasta vuokraa ja alkaa maksaa sinulle. Useimmat omistajat eivät ole koskaan laskeneet sitä, mikä tarkoittaa että jokainen palvelu pyörii ilman tulostaulua. **Kriittisen pisteen analyysi** vie kaksikymmentä minuuttia ja muuttaa sen, miten koko tiimi näkee tiistain.

Resepti

- **Kiinteät kulut kuukaudessa:** vuokra, kuukausipalkat, vakuutukset, tilaukset — kaikki mikä saapuu riippumatta siitä, saapuuko yksikään vieras.

- **Kate per kattaus:** keskilasku miinus sen muuttuva kustannus (laskun raaka-aineet, suunnilleen ruokakustannusprosenttisi — plus tuntityövoima, jos skaalaat miehitystä per palvelu).
- **Kriittisen pisteen kattaukset = kiinteät ÷ kate.** Jaa palveluittesi yli, ja saat iltakohtaisen tulostaulun.

Laskuesimerkki: 31 000 € kiinteitä kuukaudessa, 95 €:n keskilasku, 30 % muuttuvia → 66,50 € katetta per kattaus → **466 kattausta kuukaudessa**, eli noin 19 per palvelu 24 palvelun yli. Yhtäkkiä puolityhjä keskiviikko 16 kattauksella ei ole "vähän hiljainen" — se on kolmen kattauksen päässä kriittisestä pisteestä, ja varausoppaan luvun 3 jonotuslistatönäisy on arvoltaan tasan 199,50 €.

Mitä kriittinen piste opettaa hinnoittelusta

Aja kaava uudelleen 4 € korkeammalla keskilaskulla (yksi aperitiivi, **menuoppaan** luku 4): kriittinen piste laskee ~28 kattausta kuukaudessa. Aja se 2 % matalammalla ruokakustannuksella: samanlainen tulos. Kriittinen piste on paikka, jossa jokaisen muun oppaan työ muuttuu näkyväksi muodossa vähemmän kattauksia tarvitaan turvaan — siksi se kuuluu toimiston seinälle, uudelleen laskettuna joka sesonki.

🕒 TEE TÄMÄ TÄNÄ ILTANA

Laske kriittisen pisteesi kattaukset per palvelu tämän luvun reseptillä — kaksikymmentä minuuttia, kolme lukua jotka sinulla jo on. Kerro sitten tiimille huomisen luku briiffissä ja katso, kuinka eri tavalla "hiljainen ilta" pelataan.

SYVEMMÄLLE

Yli 60 % ravintoloista ei selviä ensimmäisistä viidestä vuodesta. Yleisin syy ei ole ruoan laatu, sijainti tai kilpailu — vaan taloudellisen osaamisen puute.

Ja tämän osaamisen ytimessä on yksi käsite, jonka jokaisen ravintoloitsijan on hallittava: kannattavuuspisteanalyysi. Ei vuosittaisena harjoituksena kirjanpitäjälle, vaan **päivittäisenä toiminnallisena välineenä**, joka kertoo: "Olenko jo ansainnut tarpeeksi tänään kattaakseni kaikki kustannukseni?"

Tämä artikkeli ei pelkästään opeta sinulle kaavaa — se näyttää, kuinka käytät kannattavuuspistettäsi kompassina jokaisessa toiminnallisessa päätöksessä, terassin harkitsemisesta lisäkokin palkkaamiseen.

Miksi useimmat ravintoloitsijat eivät tiedä kannattavuuspistettään

Kysy kymmeneltä satunnaiselta ravintoloitsijalta, kuinka paljon liikevaihtoa he tarvitsevat tarkalleen kattaakseen kustannuksensa tässä kuussa. Useimmat antavat epämääräisen luvun — tai mikä pahempaa, sanovat etteivät tiedä. Se ei ole häpeä — se on ravintola-alan koulutuksen järjestelmällinen ongelma.

Seuraukset ovat konkreettisia ja kalliita:

- **Liian aikainen investointi:** Avaat terassin ennen kuin olet kattanut ravintolasalin kiinteät kustannukset
- **Väärä henkilöstömitoitus:** Aikataulutat viisi henkilöä keskiviikolle, joka ei koskaan tuota tarpeeksi katteita kattaakseen työvoimakustannukset
- **Kampanjat, jotka maksavat sinulle:** Tarjoat 20 % alennuksen ymmärtämättä, että putoat alle kannattavuuspisteesi
- **Myöhäiset signaalit:** Huomaat vasta viime kuun kirjanpidossa tehneesi tappiota sen sijaan, että näkisit sen reaaliajassa

Ravintoloitsija, joka tietää kannattavuuspisteensä, katsoo kassakoneen raporttia puolipäivällä ja ajattelee: "Olemme €680:ssa, tänään tarvitaan €1 183. Kuinka kuroimme €500 vajeen kiinni?" Tämä on ajattelutavan muutos, jonka tämä artikkeli pyrkii luomaan.

Kannattavuuspistekaava selitettynä: yksinkertainen mutta tehokas

Kaava itsessään on yllättävän suoraviivainen:

Tähän tarvitaan kaksi osaa:

Katetuotto

Katetuotto on se, mitä jää jokaisesta liikevaihtoeurosta muuttuvien kustannusten maksamisen jälkeen:

Jos ravintolasi saa €100 liikevaihtoa ja käyttää €38 ruokaan, juomiin ja muuttuvaan työvoimaan, katetuotto on €62.

Katetuottoprosentti

Prosentti ilmaisee katetuoton osuutena liikevaihdosta:

Esimerkissämme: $€62 \div €100 \times 100 \% = 62 \%$. Jokaista liikevaihtoeuroa kohti pidät €0,62 muuttuvien kustannusten jälkeen kiinteiden kustannusten kattamiseen ja voiton tuottamiseen.

Kannattavuuspisteen laskeminen

38 % muuttuvalla kustannussuhteella (ja siten 62 %:n katetuottoprosentilla) ja kiinteillä kustannuksilla €22 000/kk:

Jaettuna 30 toimintapäivällä: **€1 183/päivä**. Keskimääräisellä €85 henkilökohti kulutuksella se on **nohin 14 katetta päivässä** kannattavuuspisteelle. Jokainen vieras sen jälkeen tuottaa puhdasta voittoa.

Kiinteät vs. muuttuvat kustannukset: ero, joka muuttaa kaiken

Kustannusten oikea luokittelu on minkä tahansa kannattavuuspisteanalyysin perusta. Virheet tässä johtavat vääristöneeseen kuvaan.

Kiinteät kustannukset: toimintasi perusta

Kiinteät kustannukset eivät muutu (tai muuttuvat harvoin) liikevaihtosi mukaan. Maksat ne riippumatta siitä, palveletko 20 vai 200 katetta:

- **Vuokra:** Ravintolan peruskuluja, joita maksat riippumatta täyttöasteesta
- **Peruspalkat:** Kiinteä osa palkkakuluista — ihmiset, joita tarvitset ovien avamiseen
- **Vakuutukset:** Palo, vastuuvakuutus, työtapaturmat
- **Leasing ja poistot:** Keittiölaitteet, kahvikone, kassajärjestelmä
- **Energia (osittain):** Peruskulutust valaistukseen, jäähdytykseen ja lämmitykseen
- **Kirjanpito:** Maksat kirjanpitäjällesi riippumatta siitä, tuotatko voittoa vai tappiota

Muuttuvat kustannukset: liikkuvat liikevaihdon mukana

Muuttuvat kustannukset nousevat ja laskevat tuotantosi ja liikevaihdon mukaan:

- **Ruokakustannus:** Terveet ravintolat budjetoivat 28–35 % liikevaihdosta. Yli 35 %? Kustannustenhallinnan on oltava kiireellistä
- **Juomakustannus:** Tyypillisesti 20–25 % juomaliikevaihdosta — alhaisempi kuin ruoka kiitos korkeampien marginaalien viineissä ja cocktaileissa
- **Muuttuva työvoima:** Vuokratyöntekijät, lisähenkilöstö viikonloppuisin
- **Pakkaukset ja kulutustarvikkeet:** Laukut, lautasliinat, puhdistusaineet

USEIN KYSYTYT KYSYMYKSET

Miten laskea ravintolani kannattavuuspiste?

Jaa kokonaiskiinteät kulut (vuokra, palkat, vakuutukset) katetuotollasi asiakasta kohden (keskiostos miinus muuttuvat kulut). Tulos on asiakasmäärä, jonka tarvitset kuukausittain päästäksesi nollatulokseen.

Miten laskea kannattavuuspistettäni ravintoloitsijana?

Nosta keskiostoa asiakasta kohden lisämyynnillä, laske kiinteitä kuluja neuvottelemalla vuokrasta tai sopimuksista, tai optimoi ruokakustannusprosenttiasi. Jokainen säästetty euro laskee kannattavuuspistettäsi suoraan.

Mikä on terve ruokakustannusprosentti ravintolalle?

Yleensä tavoittele 25–35 % liikevaihdosta ruokakustannuksiin. Fine dining voi olla korkeammalla kalliimpien raaka-aineiden vuoksi. Jos osuus nousee yli 35 %:n, optimointi on välttämätöntä.

5

MITTARI

RevPASH: mittari, joka näkee sen minkä täyttöaste piilottaa


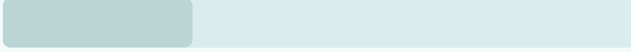
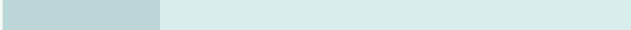
— KESKEINEN OIVALLUS

RevPASH — tuotto per asiakaspaikkatunti — jakaa liikevaihdon paikkojen ja aukiolotuntien tulolla ja hinnoittelee jokaisen omistamasi paikkatunnin. Se paljastaa sen, minkä täyttöaste piilottaa: hitaat kierrot, heikot reuna-ajat, alihinnoitellut huiput. Fine dining -salit pyörivät tyypillisesti 15–40 €:ssa; trendi merkitsee tasoa enemmän.

MITTARI

FIG. 05

Jokaisella istumatunnilla on hintansa

Klo 20:00 (parhaiten katseluaika)		38 € / istuintunti
18:00		12 € / istuintunti
12:00 (lounas)		10 € / istuintunti

3x+

RevPASH näyttää erinomaiset istumatunnit ansaitsevat vähintään 3 kertaa enemmän kuin hiljaiset

Täyttöaste sanoo, että sali oli täynnä. RevPASH kysyy terävemmän kysymyksen: täynnä mitä? Kahden hengen pöytä, joka viiپیilee kolme tuntia yhden pullon äärellä, ja neljän hengen pöytä maistelumenun läpi kahdessa tunnissa lasketaan molemmat "varatuiksi" — ne eivät ole sama liiketoiminta. Hotellien revenue managementista lainattu **RevPASH** on ravintolan rehellisin tuottavuusmittari, koska sen nimittäjä on ainoa asia jota oikeasti myyt: paikkatunnit.

Käyttö ilman taulukkolaskennan tohtorintutkintoa

Liikevaihto ÷ (paikat × aukiolotunnit), per palvelu. 50-paikkainen sali, auki 4 tuntia, 3 800 € perjantai-illalliselta: RevPASH 19 €. Voimasiirto on omien palvelujesi vertaaminen toisiinsa:

MITÄ REVPASH-EROT TARKOITTAVAT

Kuvio	Diagnoosi	Vipu
Korkea täyttöaste, matala RevPASH	Hitaat kierrot tai pehmeä keskilasku	Pöytäaikojen käsityö, aperitiivi- ja viiniparihetket
Vahva klo 20, kuollut klo 18	Reunatunnit myymättä	Alkuillan tuotteet: pre-theatre-menu, tiskipaikat
Perjantai » tiistai (3x+)	Kysynnän keskittyminen	Tapahtumat & private dining hiljaiselle puolelle (varausopas, luku 5)
Tasaista kaikkialla	Hinnoittelu liian arkaa huipussa	Premium-huippukokemukset; menuoppaan ankkurointi

Analytiikkanäkymäsi laskee sen palvelukohtaisesti automaattisesti; käy se läpi kuukausittain prime costin rinnalla. Yksi luku sille, mitä tulee sisään per paikkatunti, yksi sille mitä menee ulos — yhdessä ne ovat ohjaamo.

TEE TÄMÄ TÄNÄ ILTANA

Laske RevPASH viime viikon parhaalle ja heikoimmalle palvelullesi. Kirjoita molemmat luvut ylös ja niiden suhde. Jos se on yli 3x, varausoppaan luku 5 on tämän kuun parhaiten palkattu lukuhetkesi.

SYVEMMÄLLE

Täyttöaste on KPI, jota lähes jokainen ravintoloitsija seuraa. Ja silti se on yksi harhaanjohtavimmista mittareista ravintola-alalla. Täysi ruokasali ei takaa vahvaa liikevaihtoa — ja puolityhjä sali voi olla yllättävän kannattava. KPI, joka paljastaa tämän eron, on nimeltään RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour (liikevaihto käytettävissä olevaa istumapaikkaa kohti tunnissa).

RevPASH:ia suositteli 1990-luvulla ravintola-alan tutkija Sheryl Kimes Cornellin yliopistosta, osittain hotelliteollisuuden RevPAR-konseptista inspiroituneena. Tänäpäin siitä on tullut keskeinen suorituskyky mittari monille johtaville ravintolaketjuille maailmanlaajuisesti. Tässä artikkelissa opit perusteet, hallitset kaavan ja löydät viisi konkreettista vipua RevPASH:si parantamiseen.

Mitä on RevPASH?

RevPASH tarkoittaa Revenue Per Available Seat Hour — liikevaihto käytettävissä olevaa istumapaikkaa kohti tunnissa. Se mittaa, kuinka paljon liikevaihtoa jokainen ravintolasi istumapaikka tuottaa keskimäärin tunnissa aukiolosi aikana.

Peruskaava on suoraviivainen:

On myös vaihtoehtoinen laskutapa, joka antaa intuitiivisen näkemyksen:

Tämä toinen kaava paljastaa heti kaksi vipua, jotka määrittävät RevPASH:in: kuinka monta paikkaa on täynnä ja mitä vieraat kuluttavat keskimäärin. Voit kasvattaa RevPASH:ia nostamalla täyttöastetta, nostamalla keskimääräistä kulutusta tai — voimakkain skenaario — parantamalla molempia samanaikaisesti.

Työstetty esimerkki

Oletetaan, että ravintolassasi on 40 istumapaikkaa. Perjantai-iltana olet auki klo 18–23 — se on 5 tuntia. Kokonaisliikevaihto sinä iltana on €2 400.

RevPASH = €2 400 ÷ (40 × 5) = €2 400 ÷ 200 = **€12 per paikka-tunti**

Tämä paljastaa välittömästi keskeisen oivalluksen: **pöydän keskimääräinen kesto on kriittinen muuttuja**, jota täyttöaste yksinään ei koskaan kaappaa.

Miksi RevPASH voittaa täyttöasteen

Täyttöaste kertoo, kuinka monta paikkaa on täynnä millä tahansa hetkellä. Se on hyödyllistä, mutta perustavanlaatuisesti epätäydellistä. Suurin ongelma: täyttöaste ei huomioi kuinka kauan vieraat viihtyvät ja mitä he kuluttavat.

Tässä konkreettinen esimerkki, joka havainnollistaa eroa:

Skenaario 1: Ravintola X:llä on 50 paikkaa ja se on aina täynnä (100 % täyttöaste). Vieraat viihtyvät keskimäärin 3 tuntia ja kuluttavat €45 henkilöä kohti. RevPASH = 1,0 × (€45 ÷ 3) = **€15 per paikka-tunti**.

Skenaario 2: Ravintola Y:llä on myös 50 paikkaa mutta se on vain puolillaan (50 % täyttöaste). Kuitenkin vieraat kuluttavat €80 henkilöä kohti ja viihtyvät keskimäärin 1,5 tuntia. RevPASH = 0,5 × (€80 ÷ 1,5) = **€26,67 per paikka-tunti**.

Ravintola Y ansaitsee lähes **80 % enemmän** per paikka-tunti kuin ravintola X, vaikka ruokasali näyttää puolityhjältä. Tämä on juuri täyttöasteen ansa: täynnä oleva ruokasali pitkillä pöytäkiertoilla ja matalilla keskikulutuksilla voi merkittävästi alisuoriutua puolityhjältä salista nopeilla kierroilla ja korkeilla kulutuksilla.

RevPASH-vertailuluvut ravintolotyypin mukaan

RevPASH vaihtelee huomattavasti ravintolokonseptin mukaan. Pikaruokaravintolalla on perustavanlaatuisesti erilainen liiketoimintamalli kuin fine dining -ravintolalla. Alla olevat vertailuluvut antavat suuntaa:

Ravintolatyypin Tyypillinen RevPASH Ominaisuudet **Pikaruoka / Fast casual** €3 – €6 / paikka-tunti Korkea kierto, matala keskikulutus, lyhyt viihtymisaika (20–40 min) **Casual dining / Brasserie** €7 – €12 / paikka-tunti Keskimääräinen kierto, kulutus €25–55,

viihtymisaika 60–90 min **Gastronominen / Fine dining** €15 – €30+ / paikka-tunti Matala kierto, korkea kulutus €75–200+, pidempi viihtymisaika 2–3,5 tuntia

Tärkeää: vertaa aina RevPASH:iasi saman tyyppin ravintoloihin vertailukelpoisessa markkinassa. Trendi omissa luvuissasi ajan myötä on vähintään yhtä tärkeä kuin absoluuttinen arvo.

USEIN KYSYTYT KYSYMYKSET

Mitä RevPASH on ja miten laskea sen ravintolalleni?

RevPASH tarkoittaa Revenue Per Available Seat Hour eli liikevaihtoa käytettävissä olevaa istuintuntia kohden. Laske se jakamalla tietyn jakson liikevaihto käytettävissä olevien istuintuntien määrällä (istuinten määrä × aukiolotunnit). Näin mittaat, kuinka tehokkaasti hyödynnät kapasiteettiasi.

Miten nostan RevPASH:ia ravintolassani?

Nostamalla keskiostoa lisämyynnillä, optimoimalla pöydän kiertonopeutta tai aktivoimalla hiljaisempia aikavälejä kohdennetuilla tarjouksilla.

Mitkä muut KPI:t ovat olennaisia RevPASH:in lisäksi ravintoloitsijalle?

Ruokakustannusprosentti, henkilöstökustannusprosentti, keskiostos asiakasta kohden, täyttöaste ja no-show-prosentti antavat yhdessä kokonaiskuvan yrityksesi taloudellisesta tilasta.

6

KERTAUTUMINEN

Investoi kuin omistaja: jokaisen euron on ansaittava paikkansa

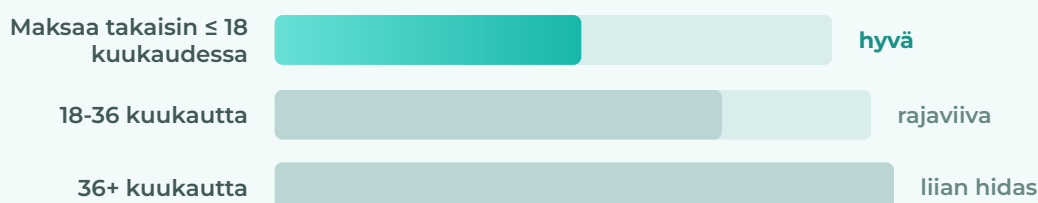
— KESKEINEN OIVALLUS

Ravintolainvestoinnit — terassi, remontti, laitteet, ohjelmistot — ansaitsevat saman hinnoittelun kuin annos: takaisinmaksuaika (investointi ÷ kuukausihyöty) ja yksinkertainen vuotuinen ROI. Alle 18 kuukauden takaisinmaksu on vahva; yli 36 kuukautta vaatii strategisen, ei taloudellisen, perustelun.

KERTAUTUMINEN

FIG. 06

Anna jokaisesta eurosta ansaita



≈5
mo

arvioi jokaista sijoitusta takaisinmaksuajan mukaan – 12 000 €, joka lisää 2 200 euroa kuukaudessa, maksaa takaisin noin 5

Viisi ensimmäistä lukua puolustavat rahaa; tämä moninkertaistaa sen. Ravintolat vuotavat pääomaa innostukseen — 40 000 €:n remontti joka "tuntui oikealta", yhdistelmäuuni jota käytetään puolella kapasiteetilla — ja näännyttävät tylsät investoinnit, jotka kertautuvat. Lääke on yksi kirjekuoren kokoinen laskelma ennen jokaista kyllä-sanaa: sama **ROI-ajattelu**, jota nyt sovellat annoksiin.

Kirjekuorimenetelmä

- **Takaisinmaksuaika = investointi ÷ ylimääräinen kuukausikate.** 12 000 €:n terassi, joka lisää 90 kattausta kuukaudessa 25 €:n katteella, maksaa itsensä takaisin reilussa viidessä kuukaudessa — huutava kyllä.
- **Laske kustannukset rehellisesti:** uunin hintaan kuuluvat asennus, koulutus ja palvelu jonka se häiritsee; terassiin kalusteet, luvat ja talvisäilytys.
- **Laske hyödyt varovaisesti:** käytä 70 % optimistisesta arviostasi. Jos se yhä alittaa 18 kuukautta, etene.

Missä tylsä ROI piileskelee

Tämän alan korkeimman tuoton investoinnit näkyvät harvoin vieraille: **varausjärjestelmä** joka pelastaa no-showt (takaisinmaksu mitataan usein viikoissa), energiatehokas kylmälaitteisto joka syö energiariviä, koulutus joka pudottaa vaihtuvuutta pykälällä (**henkilöstöoppaan** luku 5 hinnoitteli sen), **automaatiokerros** joka palauttaa kymmenen henkilötyötuntia viikossa. Glamour vanhenee; kertautuminen ei.

Ja kun investointi on kasvu itse — toinen sali, isompi vuokrasopimus — sääntö kovenee: mallinna se ensin luvun 4 kriittisellä pisteellä ja luvun 3 kassatutkalla. Kasvu, joka karkaa kassalta, on tapa jolla hyvät ravintolat kuolevat kunnianhimoisina.

🕒 TEE TÄMÄ TÄNÄ ILTANA

Listaa kolme viimeisintä merkittävää investointiasi ja laske niiden todellinen takaisinmaksu oikein luvuin. Ei tuomiota — kalibrointia. Seuraava investointipäätöksesi tuli juuri viisaammaksi kuin kolme edellistä.

KEITTIÖMESTARIN SALAISUUS

Ravintola-alan halvin pääoma

Se ei ole pankkilaina — se on ennakkoon myyty kysyntä. Kuusi viikkoa etukäteen loppuunmyyty viinintekijäillallinen, ennakkomaksut joulukuun ryhmiltä, lahjakortit jotka ostetaan viikolla 50 ja lunastetaan viikolla 7: kaikki sitä, että vieraat rahoittavat kassavirtaasi 0 %:n korolla, nollalla no-show-riskillä. Talot, jotka myyvät järjestelmällisesti ennakkoon 10–15 % seuraavan kvartaalin liikevaihdosta, tarvitsevat harvoin luottolimiittiään — vieraslista on se luottoraja.

SYVEMMÄLLE

Jokainen euro, jonka laitat ravintolaan, kilpailee jokaisen muun euron kanssa. Uusi yhdistelmäuuni, terassin laajennus, parempi ilmanvaihto tai varausjärjestelmä — ne kaikki

lupaavat tuottoa. Kysymys ei ole, maksavatko ne itsensä takaisin, vaan mikä maksaa nopeimmin ja eniten.

Tämä artikkeli opettaa kaksi yksinkertaista menetelmää, joita voit käyttää mihin tahansa investointipäätökseen, sekä ajatteluansat, jotka useimmin maksavat omistajille rahaa.

Takaisinmaksuaika: kuinka nopeasti saat rahasi takaisin?

Yksinkertaisin mittari on takaisinmaksuaika: investointi ÷ vuotuinen lisävoitto (tai säästö). €6 000 astianpesukone, joka säästää €3 000 vuodessa työvoimassa ja vedessä, maksaa itsensä takaisin 2 vuodessa.

Nyrkkisääntö: operatiiviset investoinnit, joiden takaisinmaksuaika on alle 2–3 vuotta, ovat yleensä perusteltavissa. Pidempi kuin laitteen elinkaari? Häviät rahaa. Käytä aina konservatiivisia tuottoja — ei esitteen lukuja, vaan realistisia.

ROI: mitä se palauttaa prosentteina?

Takaisinmaksuaika ei huomioi mitä tapahtuu sen jälkeen. Katso siis myös ROI: (vuotuinen tuotto ÷ investointi) × 100. Astianpesukoneemme: (€3 000 ÷ €6 000) × 100 = 50 % ROI vuodessa — erinomainen.

Vertaa investointeja aina samalla tavalla. Joskus halpa korjaus 80 %:n ROI:lla (parempi lautasvalaistus tai järjestelmä, joka parantaa **kannattavuuspistettäsi**) voittaa arvokkaan remontin 12 %:n ROI:lla.

Älä unohda piilokustannuksia

Ostohinta on harvoin kokonaiskustannus. Lisää asennus, koulutus, ylläpito, rahoituskustannukset ja aika, jona ravintolasi on (osittain) suljettu. Terassi näyttää puhtaalta voitolta, mutta tarvitsee lupia, kalusteita, lämmitystä, lisähenkilöstöä ja kantaa sääriskiä.

Huomioi myös maksuvalmiusvaikutus: investointi, joka tyhjentää kassapuskurisi, voi jättää sinut alttiiksi hiljaiselle kuukaudelle — katso **kassavirran hallinta**. Hyvä investointi sekä maksaa itsensä takaisin että pitää maksuvalmiutesi terveenä.

Priorisointi: ei kaikkea kerralla

Listaa kaikki halutut investoinnit, laske takaisinmaksuaika ja ROI kullekin, ja järjestä ne. Aloita korjauksista, jotka vapauttavat käteistä nopeimmin — ne rahoittavat sitten suuremmat projektit. Ravintolasi kasvaa omalla voimallaan velan sijaan.

Sido suunnitelmasi **RevPASH**:iin: investoinnit, jotka nostavat liikevaihtoa käytettävissä olevaa istumapaikkaa kohti tunnissa (nopeampi palvelu, enemmän pöytäkiertoja, korkeampi kulutus), osuvat tuottojesi ytimeen.

USEIN KYSYTYT KYSYMYKSET

Miten laskea uuden investoinnin ROI:n ravintolassani?

ROI = (vuotuinen lisätuotto tai kustannussäästö / investoinnin summa) × 100. Terassi, joka maksaa €10.000 ja tuottaa vuosittain €5.000 lisämyyntiä, antaa 50 %:n tuoton ja maksaa itsensä takaisin 2 vuodessa.

Mitkä ravintolainvestoinnit maksavat itsensä yleensä nopeimmin takaisin?

Varausjärjestelmät, työvuorosuunnittelun työkalut ja energiaa säästävät laitteet maksavat itsensä nopeimmin takaisin, koska ne säästävät kuluja välittömästi.

Milloin leasing on ravintolalaitteissa parempi vaihtoehto kuin ostaminen?

Leasing on parempi, kun haluat säästää pääomaa tai päivittää laitteet nopeasti tekniikan kehittyessä. Ostaminen kannattaa, kun käyttöikä on pitkä ja omaa pääomaa on riittävästi.

E-KIRJA

Kuinka taloudellisesti kunnossa ravintolasi on?

- Luen tuloslaskelmani kuukausittain, prosentteina liikevaihdosta

- Maksan itselleni oikeaa palkkaa työvoimarinvin sisällä

- Prime cost lasketaan viikoittain ja pysyy $\leq 60-65$ %:ssa

- Kiinteä veroprosentti siirtyy erilliselle tilille viikoittain

- Rullaava 13 viikon kassaennuste päivitetään joka maanantai

- Tiedän kriittisen pisteeni kattauksina per palvelu

VALMIS ALOITTAMAAN

Haluatko ohjaamon ilman taulukoita?

HappyChef seuraa kattauksia, liikevaihtoa ja kassatutkasi taustalla olevia varauspohjaisia ennusteita — tämän oppaan numerot, laskettuina sillä aikaa kun kokkaat.

[Varaa demo](#)

Ilmainen, 30 minuuttia, ei sitoumuksia

