



E-KNJIGA · VODIČ TVRTKE HAPPYCHEF

Konačni vodič za financije restorana

Sjajna hrana ubila je više restorana nego loša — jer strast bez brojki ostane bez novca. Evo financijskog sustava, na jeziku kuhinje.

Thibault Van de Sompele Osnivač HappyChefa
izgrađen s vlasnicima restorana i za njih



E-KNJIGA

Sadržaj

•	UKRATKO	3
	Ukratko	
01	KARTA	5
	Čitajte svoj RDG kao recept: svaka je linija omjer	
02	TAJ BROJ	9
	Prime cost: jedan broj koji predviđa preživljavanje	
03	KISIK	13
	Novčani tok: zašto profitabilni restorani ipak umiru	
04	SJECIŠTE	16
	Točka pokrića: kuveri kod kojih počinjete zarađivati	
05	POKAZATELJ	20
	RevPASH: pokazatelj koji vidi ono što popunjenost skriva	
06	UKAMAĆIVANJE	24
	Ulažite kao vlasnik: svaki euro mora zaraditi svoje mjesto	
•	E-KNJIGA	28
	Koliko je vaš restoran financijski u formi?	

Konačni vodič za financije restorana

Svake zime tiho propadaju restorani s punim dvoranama i profitabilnim knjigama. Hrana nikad nije bila problem. Vlasnik je gledao jedan broj — stanje na računu — a za ostalo se oslanjao na osjećaj. Oboje laže. Pitanje kojim ovaj vodič otvara: kako restoran može zarađivati na papiru, a u veljači ostati bez novca za najamninu?

Odgovor traje šest poglavlja i nijedno ne traži da zavolite tablice. Naučit ćete čitati RDG kao što čitate bonove na passu, pronaći jedan broj koji preživljavanje predviđa bolje od prihoda, vidjeti zašto novčani tok ubija zdrave kuće, izbrojiti točan kuver na kojem se vaša večer prevrće iz gubitka u zaradu, izmjeriti koliko vrijedi svaki sat-sjedalo i odlučiti koja ulaganja zaslužuju vaš novac. Financije su, pokazat će se, samo šest recepata. Prvi otkriva kamo je stvarno otišao svaki euro subotnje večeri.

TV

Thibault Van de Sompele Osnivač HappyChefa
izgrađen s vlasnicima restorana i za njih

UKRATKO

Ukratko

-
- 01** **Čitajte svoj RDG mjesečno** u postocima, a ne u eurima — prihod je uvijek 100%, a svaka je linija recepturni omjer.
-
- 02** **Prime cost (hrana + piće + rad) jest taj broj** držite ga na ili ispod 60% prihoda i ostatak RDG-a obično se ponaša pristojno.
-
- 03** **Profit je mišljenje, novac je činjenica** vodite kliznu 13-tjednu prognozu novca; većina smrti restorana smrt je od novca.
-
- 04** **Znajte svoju točku pokrića u kuverima po servisu** "34 kuvera u utorak" cilj je koji cijeli tim može vidjeti.
-
- 05** **Mjerite RevPASH** (prihod po raspoloživom sjedalu i satu) da pronađete novac skriven u sporim obrtima i praznim rubnim satima.

1

KARTA

Čitajte svoj RDG kao recept: svaka je linija omjer

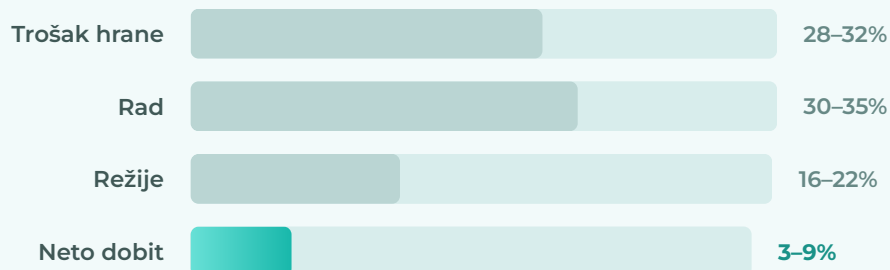
— KLJUČNI UVID

Račun dobiti i gubitka restorana postaje čitljiv u trenutku kad svaku liniju pretvorite u postotak prihoda: trošak hrane 28–32%, rad 30–35%, prostor ispod 10%, sve ostalo 8–12%, što ostavlja 3–9% neto marže. Čitajte mjesečno u postocima — problemi se najave sami.

KARTA

FIG. 01

Pročitajte svoje dobiti i gubitke kao postotke



100% pretvoriti svaku liniju dobiti i gubitka u udio prihoda — ono što je ostalo je 3–9% neto

Euri lažu ugostiteljima — mjesec od €38.000 zvuči drukčije u srpnju nego u siječnju, a troškovi nevidljivo klize unutar rastućeg prihoda. Postoci ne lažu. Disciplina koja mijenja sve sramotno je jednostavna: svaki mjesec podijelite svaku troškovnu liniju s prihodom i usporedite i s prošlim mjesecom i s pokazateljima u nastavku.

FINE DINING RDG, KAO OMJERI PRIHODA

Linija	Zdrav raspon	Gdje se njome upravlja
Prihod	100%	Rezervacije i marketing
Trošak hrane i pića	28–32%	Inženjering jelovnika
Rad (uključujući vas)	30–35%	Raspoređivanje i zadržavanje
Prostor (najam, režije)	6–10%	Pregovori o najmu, energija
Operativni troškovi (ostalo)	8–12%	Pretplate, održavanje, naknade
Neto marža	3–9%	Sve gore navedeno, s ukamaćivanjem

Dvije navike čine čitanje poštenim. Prvo, **plaćajte sebi stvarnu plaću unutar linije rada** — restoran koji je profitabilan samo dok vlasnik radi besplatno nije profitabilan. Drugo, gradite čitanje na stvarnom **budžetu**: prognozirajte svaku liniju unaprijed za godinu, a zatim mjesečno uspoređujte ostvareno. Budžet nije kavez; on je recepturna kartica samog posla.

Petnaestominutni mjesečni ritual

Ista kava, isto jutro, svaki mjesec: isprintajte RDG, upišite pet postotaka na marginu, zaokružite sve što se pomaknulo više od boda i naglas se zapitajte zašto. Taj ritual — a ne diploma iz računovodstva — izgleda financijski pismeno vlasništvo.

UČINITE OVO VEČERAS

Uzmite prošlomjesečni RDG i upišite postotak pokraj svake linije (svaka ÷ prihod). Zaokružite onu najudaljeniju od gornje tablice. Taj krug projekt je vašeg sljedećeg mjeseca — i vjerojatno vrijedi više od rekordne subote.

DUBLJE

Proračun nije računovodstvena vježba koju jednom godišnje napravite i zaboravite. To je vaš financijski kompas: skup očekivanja uz koja tjedno mjerite svoju stvarnost. Restorani koji rade sa živim proračunom vide probleme dok još ima vremena za korekciju.

Ovaj vodič korak po korak gradi realistični godišnji proračun, s referentnim vrijednostima prikladnim za ugostiteljstvo. Nije potreban složeni softver — tablica i iskrene pretpostavke dovoljne su za početak.

Počnite s iskrenom prognozom prihoda

Vaš proračun stoji ili pada zajedno s prognozom prihoda. Gradite je odozdo prema gore, ne odozgo prema dolje: broj gostiju × prosječna potrošnja × broj radnih dana. Uvažite sezonske obrasce — zima je strukturno mirnija, jesen i prosinac oživljeniji.

- Vlastitu povijest koristite kao polazište; korigirajte za ekstremne vrijednosti
- Rasporedite po usluzi (ručak/večera) i po danu — ponedjeljak nije subota
- Budite oprezni s pretpostavkama rasta: 5–10% je ambiciozno, ne 30%

Povežite prognozu s ključnim upravljačkim pokazateljima kao što su </hr/blog/financije/revpash-restaurant-kpi.html> i </hr/blog/financije/analiza-break-even-restorana.html>.

Veliki troškovni blokovi: prime cost

Dva bloka određuju vašu dobit: troškovi hrane i troškovi osoblja — zajedno vaš "prime cost". Okvirno pravilo za zdravu ugostiteljsku tvrtku: držite prime cost ispod 65% prihoda.

- **Troškovi hrane (uklj. pića):** ciljajte na 28–35% prihoda. Pratite putem </hr/blog/financije/upravljanje-novcanim-tokom.html> i pažljive nabave.
- **Troškovi osoblja:** ciljajte na 28–35%, jako ovisno o konceptu (fine dining je radno intenzivniji od bistróa).

Jedan postotak u prime costu često je razlika između dobitka i gubitka. Stoga ove blokove budžetirajte kao postotak prihoda, a ne kao fiksni iznos, kako bi se prilagođavali prometnim i mirnim mjesecima. Za detaljno objašnjenje formule, stvarnih fine dining benchmark vrijednosti i sedam poluga za smanjenje, pročitajte naš vodič o [prime costu u restoranu](#).

Ne zaboravite fiksne troškove i pričuvu

Nakon prime costa dolaze fiksni troškovi: najam (ciljajte na najviše 8–10% prihoda), energija, osiguranje, amortizacija, marketing i održavanje. Dodajte realističnu stavku "nepredviđeno" — oprema se kviri, pojave se hitni popravci. Stavka energije upravljivija je nego što većina vlasnika misli: naš vodič o [uštedi troškova energije u restoranu](#) pokazuje kako tu proračunsku stavku učiniti i do 20% lakšom.

Greška koju većina početnika čini: budžetiraju točno do praga rentabilnosti i ne ostavljaju pričuvu. Planirajte strukturnu neto maržu od 5–10% i izgradite novčanu pričuvu u visini dvomjesečnih fiksnih troškova. Likvidnost, a ne dobit, određuje hoćete li preživjeti neočekivani udarac.

Pretvorite proračun u tjedni alat

Proračun koji leži u ladici nema vrijednosti. Svaki ponedjeljak odvojite deset minuta i usporedite stvarne brojke prošlog tjedna s proračunom. Troškovi hrane odstupaju dva tjedna zaredom? Reagirajte prije nego to košta cijelo tromjesečje.

Kombinirajte ovo s opsežnijim pristupom iz </hr/blog/financije/upravljanje-novcanim-tokom.html> i </hr/blog/financije/pregovori-s-dobavljacima.html> — jer svaki euro ušteden pri nabavi izravno povećava dobit. Tako vaš proračun postaje upravljačka poluga, a ne retroaktivno izvješće.

ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

Odakle početi pri izradi proračuna restorana po prvi put?

Počnite s očekivanim mjesečnim prihodom. Zatim podijelite troškove u kategorije: hrana (25–35%), osoblje (30–35%), najam (10–15%) i ostali fiksni troškovi. Ukupni troškovi moraju ostati ispod 90% prihoda da biste bili profitabilni.

Koliki postotak prihoda mogu potrošiti na osoblje?

Okvirno pravilo je 30–35% prihoda za troškove osoblja uključujući doprinose. Ako poraste iznad 40%, riskirate gubitak.

Kako planirati neočekivane troškove u proračunu restorana?

Rezervirajte 3–5% prihoda kao pričuvu za neočekivane troškove: pokvarena oprema, hitni popravci ili nagle poskupljenja dobavljača.

2

TAJ BROJ

Prime cost: jedan broj koji predviđa preživljavanje

— KLJUČNI UVID

Prime cost zbroj je troška hrane i pića te ukupnog rada, izražen kao udio prihoda. Na ili ispod 60% restoran s punom uslugom obično može napredovati; na 65% preživljava; iznad 70% umire usporeno, bez obzira na to koliko punim djeluje. Pratite ga tjedno, ne mjesečno.

TAJ BROJ

FIG. 02

Osnovni trošak predviđa opstanak



≤60% držati hranu, piće i rad zajedno na ili ispod 60% prihoda

Ako ikad pratite samo jedan broj, neka bude ovaj. Prime cost spaja dva troška kojima stvarno možete upravljati iz tjedna u tjedan — što kupujete i koga raspoređujete — i kreće se dovoljno brzo da se na njega može djelovati. Najam je godišnji pregovor; prime cost je utorkova odluka.

Zašto tjedno tuče mjesečno

Mjesečni prime cost od 63% govori vam da je nešto pošlo po zlu, u prosjeku, prije nekoliko tjedana. Tjedno očitavanje govori vam koji tjedan — preporučeni protein, prekadrovirano mirno razdoblje — dok je uzrok još u prostoriji. Izračun traje deset minuta kad rutina postoji:

ovotjedne nabave (s računa) plus ovotjedni rad (iz rasporeda), podijeljeno s ovotjednim prihodom.

ČITANJE VAŠEG PRIME COSTA

Prime cost	Presuda	Potez
Ispod 55%	Iznimno — provjerite da ne podulažete u kvalitetu ili ljude	Razmislite o podizanju kvalitete, ne samo marže
55–60%	Zdrav fine dining	Držite liniju; ugađajte sa sezonama
60–65%	Preživljavanje, bez ukamaćivanja	Jedan bod iz hrane (inženjering jelovnika), jedan iz rada (raspored po prognozi)
Iznad 65%	Strukturni problem	Preoblikujte jelovnik i raspored ovaj mjesec, ne ovaj kvartal

Dvije poluge imaju vlastite vodiče: strana hrane živi u **inženjeringu jelovnika** (kalkulacija, otpad, cijene), strana rada u **kadrovima** (rasporedi vođeni prognozama). Dobavljači su tiha treća poluga: traženje novih ponuda za deset najvažnijih namirnica dvaput godišnje, kako pokriva članak o **pregovaranju s dobavljačima**, redovito vraća puni bod.

● UČINITE OVO VEČERAS

Izračunajte prošlotjedni prime cost iz računa, rasporeda i prihoda — jedan broj, deset minuta. Stavite ga na istu ploču kao i popunjenost. Ta dva broja zajedno čine 80% upravljanja restoranom.

TAJNA ŠEFA KUHINJE

Subota koja gubi novac

Izračunajte prime cost po servisu jednom i pronaći ćete je: krcatu subotu koja zaradi manje od mirnog četvrtka. Izdašni komplimenti uz degustacijski meni, dodatni runner "jer je subota", premium proteini pripremljeni za goste bez rezervacije koji nisu došli — zauzeto i profitabilno različite su osi. Kuće koje znaju svoj prime cost po servisu raspoređuju i pripremaju prema krivulji rezervacija, pa njihov mirni četvrtak tiho nadzarađuje susjedovu bučnu subotu.

DUBLJE

66% ugostiteljskih poduzetnika navodi rastuće troškove nabave kao jedan od svojih najvećih izazova

— a ipak većina nikada ne pregovara o cijenama s dobavljačima. Prihvaćaju godišnja povećanja cijena bez pitanja, dok im se marže sve više stanjuju.

Prosječan restoran godišnje potroši €150.000 na hranu i piće. Ušteda od 10% = €15.000 godišnje izravno u vašu dobit. To je više nego što donosi većina marketinških kampanja za restorane.

U ovom ćete članku naučiti 8 pregovaračkih taktika koje djeluju u ugostiteljstvu, kada ih primijeniti i kako strukturalno smanjiti troškove nabave.

Zašto 66% ugostiteljskih poduzetnika previše plaća

Prema podacima FSIN-a, 66% ugostiteljskih poduzetnika doživljava rastuće troškove nabave kao veliki izazov. No ironija je da većina ništa ne poduzima. Zašto?

- **Nedostatak vremena:** Pregovaranje oduzima vrijeme kojeg nema u svakodnevnom operativnom kaosu
- **Zazor od narušavanja odnosa:** „S ovim dobavljačem posluje godinama, ne želim narušiti odnos“
- **Nedostatak tržišnog znanja:** Ne znaju koja je tržišna cijena, pa ne znaju ni kada previše plaćaju
- **Strah od odbijanja:** Boje se da će dobavljač prekinuti suradnju

Stvarnost: dobavljači očekuju da profesionalni kupci pregovaraju. Dobavljač kojemu se nikad ne ospori cijena godinu za godinom povećava svoju maržu. To nije suradnja — to je jednosmjerni tok vrijednosti.

Pogledajte i naš opširni vodič o [kontroli troškova hrane](#) kao dopunu pregovaranju.

Zlatni trenutci za pregovaranje

Timing je sve u pregovorima s dobavljačima. Najučinkovitiji trenuci:

- **Siječanj:** Dobavljači imaju nove godišnje ciljeve i žele osigurati volumne obveze. Najspremniji su za ustupke u zamjenu za sigurnost za cijelu godinu.
- **Srpanj:** Polugodišnja evaluacija. Dobavljači koji zaostaju za ciljevima žele nadoknaditi volumene u drugoj polovici godine.
- **Rujan:** Nova berba za vino i proizvode — izlaze nove cjenikove liste. Idealan trenutak za pregovaranje o novim tarifama prije nego što budu fiksne.

Izbjegavajte prosinac (svi su zauzeti), razdoblja praznika i trenutke kada ste vi u očajnoj situaciji. Zlatno pravilo pregovaranja: pregovarajte iz pozicije snage, nikada iz očaja.

Priprema: pobjednička pozicija

Dobro pripremljeni pregovarač uvijek pobjeđuje. Prije nego što podignete telefon:

1. **Prikupite sve trenutne ugovore** i pregledajte cijena po kategorijama
2. **Poznavajte svoje volumene:** „Trošimo €X/mjesečno na kategoriju Y“ — konkretne brojke daju vjerodostojnost

- 3. Pribavite 2–3 ponude** od alternativa prije pregovaranja — ne morate ih koristiti, ali imate polugu
- 4. Upoznajte situaciju svog dobavljača:** rastu li? Jesu li pod pritiskom? To određuje njihovu spremnost na ustupke
- 5. Postavite si donju granicu:** koja je minimalna prednost koja vam treba? Znajte kada odustati

8 pregovaračkih taktika

1. Postotni popust nasuprot fiksnom

Uvijek pregovarajte o postotnim popustima, ne o fiksnim iznosima. Fiksni popust od €0,10/kg bezvrijedan je ako cijena sljedećeg mjeseca poraste. Popust od 8% raste zajedno sa svakim povećanjem cijene.

2. Rokovi plaćanja kao poluga

Rokovi plaćanja su novac. Net-30 umjesto Net-7 = 23 dodatna dana likvidnosti. Uz godišnji promet od €150.000 i prosjek od 2 fakture tjedno = oko €15.000 dodatnog obrtnog kapitala koji ne trebate financirati. Dobavljaču to relativno malo košta, a za vas je iznimno vrijedno.

ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

Kako se pripremiti za pregovore s ugostiteljskim dobavljačem?

Poznajte vlastite brojeke: što naručujete mjesečno, koliko trenutno plaćate, koja je tržišna cijena drugdje? Pribavite ponude od najmanje dva konkurenta. Nikada ne pregovarajte bez alternative u rukama.

Kakve popuste realistično očekivati od dobavljača?

Količinski popusti od 3–8% uobičajeni su u dugotrajnim poslovnim odnosima. Popusti za rano plaćanje od 1–2% za plaćanje unutar 10 dana. Uvijek izričito pitajte koje su mogućnosti popusta dostupne.

Treba li uvijek birati najjeftinijeg dobavljača?

Ne nužno. Cijena je jedan faktor; pouzdanost isporuke, dosljedna kvaliteta i usluga jednako su važni. Nešto skuplji dobavljač koji uvijek isporučuje na vrijeme vrijedi više od najjeftinijeg s lošom uslugom.

3

KISIK

Novčani tok: zašto profitabilni restorani ipak umiru

— KLJUČNI UVID

Restorani propadaju od rupa u novcu, ne samo od gubitaka: kvartalni PDV, rokovi dobavljača, prosinački polozi koji skrivaju siječanjsku sušu. Obrana je klizna 13-tjedna prognoza novca, porezni račun koji se nikad ne dira i mjesec dana fiksnih troškova kao zaštitni sloj — dosadno, i životno spasonosno.

KISIK

FIG. 03

Zašto profitabilni restorani još uvijek presušuju



13 wk tekuća 13-tjedna prognoza gotovine uočava jaz prije nego što postane kriza

Profit je mišljenje koje se proizvodi jednom mjesečno; novac je činjenica koja plaća petkove plaće. Restoransko groblje puno je kuća koje su na papiru bile profitabilne, a na banci mrtve — ubili su ih kvartalni PDV koji je sletio isti tjedan kad i godišnje osiguranje i spora veljača. Nijedan od tih događaja nije bio iznenađenje; svi su bili nezakazani.

Radar od 13 tjedana

Jedna tablica, trinaest stupaca, ažurirana svaki ponedjeljak u deset minuta: očekivani priljevi (prognoza prihoda vođena rezervacijama, eventima, prodaja **poklon bonova**), očekivani

odljevi (plaće, najam, dobavljači, kvartalni PDV, godišnje osiguranje), tekući saldo na dnu. Jedini posao radara jest da problem 22. tjedna učini vidljivim u 9. tjednu, dok su rješenja još jeftina — pomicanje plaćanja dobavljaču, pomicanje eventa, pretprodaja vinske večere. Potpuna metoda nalazi se u vodiču za **upravljanje novčanim tokom restorana**.

Novčani potezi specifični za restorane

- **Nedodirljivi porezni račun:** fiksni postotak svakog tjednog prihoda automatski prelazi na zaseban račun za PDV i poreze na plaće. Najučinkovitija pojedinačna navika u cijelom ovom vodiču.
- **Poloz i unaprijed plaćeni meniji** (poglavlje 2 **vodiča za rezervacije**) pretvaraju buduće rezervacije u današnji novac — i nula no-showova.
- **Poklon bonovi beskamatni su zajam** iz prosinca vašoj siječanjsko-veljačkoj jami. Prodajte ih namjerno.
- **Rokovi dobavljača su pregovorljivi** — pomicanje dvaju najvećih dobavljača sa 14 na 30 dana trajno dodaje pola mjeseca prostora za disanje.

UČINITE OVO VEČERAS

Otvorite štedni račun nazvan POREZ i postavite automatski tjedni prijenos svog postotka PDV-a plus poreza na plaće. Dvadeset minuta administracije večeras uklanja najčešće iskustvo bliske smrti u ovoj industriji.

DUBLJE

Od svih izazova s kojima se vlasnici restorana suočavaju, novčani tok je najpodbaceniji.

Ne kuhanje, ne usluga, čak ni marketing — već jednostavna činjenica da novac svakodnevno dolazi dok se troškovi plaćaju mjesečno ili čak kvartalno. Taj vremenski nesklad direktan je uzrok mnogih stečajeva restorana.

Marže u ugostiteljstvu su uske. Podaci s hrvatskog tržišta pokazuju operativne marže od 3–9% za većinu restorana. To znači da na svaki euro prihoda ostaje samo 3 do 9 centi nakon svih troškova. U takvom okruženju novčani tok nije financijski detalj — to je životna arterija vašeg posla.

Ovaj članak daje vam alate za proaktivno upravljanje novčanim tokom, izbjegavanje poznatih zamki i snalaženje s hrvatskim propisima 2026. godine.

Zašto je novčani tok u ugostiteljstvu toliko zahtjevan

Ugostiteljstvo ima niz strukturnih osobitosti koje novčani tok čine izuzetno složenim:

- **Dnevni prihodi nasuprot mjesečnim fiksnim troškovima:** Prihod stiže svake večeri, ali najam, plaće i dobavljači plaćaju se mjesečno. Loš tjedan prihoda odmah se osjeti u novčaniku.

- **Visoki fiksni troškovi:** Osoblje (25–35% prihoda), najam (8–15% prihoda) i energija gotovo su neelastični. Plaćate ih bez obzira na to koliko je stolova posjednuto.
- **Sezonalnost:** Ljeto može biti izvrsno; siječanj je gotovo uvijek loš. No fiksni troškovi se ne mijenjaju.
- **Rasipanje hrane kao gubitak novčanog toka:** Svaki pokvareni proizvod nije samo problem troška hrane — to je novac koji ste platili gotovinom, a niste povratili.

Tipičan obrazac novčanog toka — hrvatski restoran

Koristite prosinceve vrhove za financiranje siječanjskog dna

Siječanjski pad: najteži mjesec za hrvatske restorane

Prosinac je obično najbolji mjesec u godini za restorane — poslovne večere, obiteljski skupovi, novogodišnji meniji. Prihod može biti 40–60% viši od prosječnog mjeseca. A onda dolazi siječanj.

Siječanjski pad je stvaran i predvidljiv. Nakon blagdana potrošači stežu remen. Dijete za mršavljenje čine restorane manje privlačnima. Loše vrijeme obeshrabruje izlaske. Većina hrvatskih restorana bilježi pad prihoda u siječnju od 30–40% u odnosu na prosinac.

No prava šteta od siječanjskog pada osjeća se tek u **veljači i ožujku**. Tada fiksni troškovi iz siječnja — koje ste plaćali dok je prihod bio nizak — počinju se odražavati na stanje bankovnog računa. Mnogi stečajevi restorana najavljuju se zimi, ali su zapravo posljedica nedovoljnih priprema u jesen.

Kako unaprijed financirati siječanjski pad:

- **Prodaja poklon-bonova u listopadu/studenom:** Poklon-bonovi su avanse novčanog toka. Plaćanje primete u prosincu, ali "troškovi" (hrana) padaju tek u proljeće. Svaki prodani poklon-bon je beskametni kredit koji vam klijent daje.
- **Unaprijed plaćeni događaji i paketi:** Zaključite novogodišnje događaje s predujmom od 50% u studenom. Novac je već na računu prije nego što nastupi siječanj.
- **Izgradnja likvidnosne rezerve:** U vršnim mjesecima od rujna do prosinca odložite 8–10% prihoda isključivo kao tampon za siječanj i veljaču.

ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

Zašto je novčani tok važniji od dobiti za restoran?

Možete biti profitabilni na papiru, a opet imati probleme s plaćanjem ako veliki troškovi padnu neposredno prije sezone gužve. Novčani tok određuje možete li svakodnevno plaćati dobavljače i osoblje.

Kako preživjeti mirne mjesece u pogledu novčanog toka?

Gradite rezerve tijekom prometnih perioda, pregovarajte o razvedenim uvjetima plaćanja s dobavljačima i stvarajte dodatne prihode putem poklon-bonova ili događaja.

Kako poklon-bonovi poboljšavaju moj novčani tok?

Poklon-bonovi odmah donose gotovinu, a usluga se isporučuje tek kasnije. Tako možete financirati tihi siječanj s prodajom u prosincu.

4

SJECIŠTE

Točka pokrića: kuveri kod kojih počinjete zarađivati

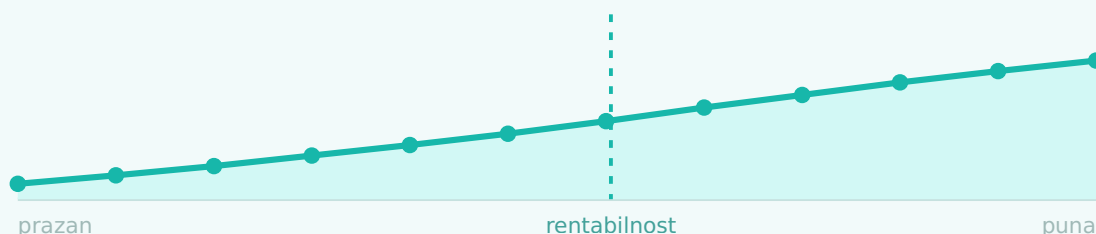
— KLJUČNI UVID

Točka pokrića u kuverima = fiksni mjesečni troškovi ÷ kontribucija po kuveru (prosječni račun minus njegov varijabilni trošak). Izražena po servisu — "34 kuvera u utorak" — pretvara cijeli RDG u cilj koji cijeli tim može vidjeti, brojiti i pobijediti u stvarnom vremenu.

SJECIŠTE

FIG. 04

Naslovnice na kojima počinjete zarađivati



34 prvo jasna granica rentabilnosti — fiksni troškovi ÷ dobit po omotu — tada je svako dodatno pokriće profit

Negdje večeras postoji broj kuvera — možda 31, možda 47 — kod kojeg vaš restoran prestaje plaćati najam i počinje plaćati vas. Većina ga vlasnika nikad nije izračunala, što znači da svaki servis prolazi bez semafora. **Analiza točke pokrića** traje dvadeset minuta i mijenja kako cijeli tim vidi utorak.

Recept

- **Fiksni troškovi mjesečno:** najam, plaće, osiguranje, pretplate — sve što stiže bez obzira na to dođe li ijedan gost.

- **Kontribucija po kuveru:** prosječni račun minus njegov varijabilni trošak (namirnice tog računa, otprilike vaš postotak troška hrane — plus rad po satu ako osoblje skalirate po servisu).
- **Kuveri točke pokrića = fiksno ÷ kontribucija.** Podijelite po servisima i dobivate semafor po večeri.

Razrađeni primjer: €31.000 fiksnih troškova mjesečno, prosječni račun €95, 30% varijabilno → kontribucija €66,50 po kuveru → **466 kuvera mjesečno**, odnosno otprilike 19 po servisu kroz 24 servisa. Odjednom poluprazna srijeda sa 16 kuvera nije "malo mirno" — to su tri kuvera do točke pokrića, a poticaj listi čekanja iz poglavlja 3 vodiča za rezervacije vrijedi točno €199,50.

Što točka pokrića uči o cijenama

Provrтите formulu iznova s prosječnim računom višim za €4 (jedan aperitiv, poglavlje 4 **vodiča za jelovnik**): točka pokrića pada za ~28 kuvera mjesečno. Provrтите je s 2% nižim troškom hrane: slično. Točka pokrića mjesto je gdje rad svih ostalih vodiča postaje vidljiv kao manje kuvera potrebnih za sigurnost — zato pripada na zid ureda, iznova izračunata svake sezone.

● UČINITE OVO VEČERAS

Izračunajte svoju točku pokrića u kuverima po servisu receptom iz ovog poglavlja — dvadeset minuta, tri broja koja već imate. Zatim sutra na brifingu recite timu sutrašnji broj i gledajte koliko se drukčije igra "mirna večer".

DUBLJE

Više od 60% hrvatskih restorana ne preživi prvih pet godina. Najčešći razlog nije kvaliteta hrane, lokacija ni konkurencija — već nedostatak financijske pismenosti.

A u srcu te pismenosti leži jedan pojam koji svaki vlasnik restorana mora svladati: analiza točke pokrića. Ne kao godišnja vježba za računovođu, već kao **svakodnevni operativni instrument** koji vam govori: "Jesam li danas već ostvario dovoljno prihoda da pokrijem sve troškove?"

Ovaj članak ne uči vas samo formulu — pokazuje vam kako koristiti točku pokrića kao kompas za svaku operativnu odluku, od razmatranja terase do zapošljavanja dodatnog kuhara.

Zašto većina vlasnika restorana ne poznaje svoju točku pokrića (i što ih to košta)

Pitajte deset nasumičnih vlasnika restorana koliko im točno prihoda treba da ovaj mjesec pokriju troškove. Većina će navesti nejasan broj ili, što je još gore, reći da ne zna. To nije sramota — to je sustavni problem u ugostiteljskom obrazovanju.

Posljedice su konkretne i skupe:

- **Prerano ulaganje:** Otvarate terasu dok još niste pokrili fiksne troškove svoje sale
- **Pogrešno osoblje:** Zakazujete pet ljudi u srijedu koja nikada neće ostvariti dovoljno kuvera da pokrije taj trošak plaća
- **Promocije koje vas koštaju:** Nudite 20% popusta tijekom promotivne kampanje ne shvaćajući da time padete ispod točke pokrića
- **Kasni signali:** Primjećujete tek u prošlomjesečnom knjigovodstvu da ste poslovali s gubitkom, umjesto da to vidite u stvarnom vremenu

Vlasnik restorana koji poznaje svoju točku pokrića gleda u podne u izvještaj blagajne i misli: "Na €680 smo, trebamo €1.183 za danas. Kako premostiti tih €500?" To je promjena mentaliteta koju ovaj članak želi potaknuti.

Želite pročitati više o **kontroli troškova hrane**? To je neophodan prateći tekst. A za analitičku stranu pogledajte **analitiku restorana kao alat za donošenje odluka**.

Formula točke pokrića objašnjena: jednostavna, ali moćna

Sama formula je iznenađujuće jednostavna:

Za to su potrebne dvije komponente:

Marža doprinosa

Marža doprinosa je ono što ostaje od svakog eura prihoda nakon plaćanja varijabilnih troškova:

Ako vaš restoran ostvari €100 prihoda i potroši €38 na hranu, pića i varijabilni rad, vaša marža doprinosa iznosi €62.

Omjer marže doprinosa

Omjer izražava maržu doprinosa kao postotak prihoda:

U našem primjeru: $€62 \div €100 \times 100\% = 62\%$. Za svaki euro prihoda zadržavate €0,62 nakon varijabilnih troškova za pokriće fiksnih troškova i ostvarivanje dobiti.

Izračun točke pokrića

Uz omjer varijabilnih troškova od 38% (dakle OMD od 62%) i fiksnim troškovima od €22.000/mjesec:

Podijeljeno s 30 radnih dana: **€1.183/dan**. Uz prosječnu potrošnju od €85 po gostu, to je **otprilike 14 kuvera dnevno** za pokriće troškova. Svaki gost nakon toga donosi čistu dobit.

Fiksni nasuprot varijabilnim troškovima: razlika koja mijenja sve

Ispravno kategoriziranje troškova temelj je svake analize točke pokrića. Greške ovdje vode do iskrivljene slike.

ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

Kako izračunati točku pokrića svog restorana?

Podijelite ukupne fiksne troškove (najam, plaće, osiguranje) s maržom doprinosa po kuvertu (prosječna potrošnja minus varijabilni troškovi). Rezultat je broj kuvera koje trebate mjesečno kako biste pokrili troškove.

Kako sniziti točku pokrića kao vlasnik restorana?

Povećajte prosječnu potrošnju po kuvertu kroz upselling, smanjite fiksne troškove pregovaranjem o najmu ili ugovorima, ili optimizirajte postotak troška hrane. Svaki uštedđeni euro izravno snižava točku pokrića.

Koji je zdrav postotak troška hrane za restoran?

Cilj je 25–35% prihoda za troškove hrane. Fine dining može biti viši zbog premium sastojaka. Ako poraste iznad 35%, optimizacija je neophodna.

5

POKAZATELJ

RevPASH: pokazatelj koji vidi ono što popunjenost skriva

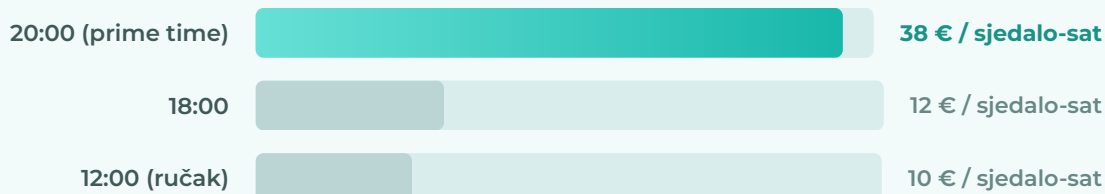
— KLJUČNI UVID

RevPASH — prihod po raspoloživom sjedalu i satu — dijeli prihod sa sjedalima × satima otvorenosti i tako daje cijenu svakom satu-sjedalu koji posjedujete. Razotkriva što popunjenost skriva: spore obrte, slabe rubne sate, podcijenjene špice. Fine dining dvorane obično rade €15–40; trend je važniji od razine.

POKAZATELJ

FIG. 05

Svaki sjedeći sat ima svoju cijenu



3x+ RevPASH pokazuje da vrhunski radni sati zarađuju 3x ili više nego oni tihi

Popunjenost kaže da je dvorana bila puna. RevPASH postavlja oštrije pitanje: puna čega? Stol za dvoje koji se tri sata zadržava nad jednom bocom i stol za četvero koji u dva sata prođe degustacijski meni oboje se računaju kao "zauzeti" — ali nisu isti posao. Posuđen iz hotelskog upravljanja prihodima, **RevPASH** najiskreniji je pokazatelj produktivnosti restorana jer mu je nazivnik jedino što doista prodajete: sate-sjedala.

Korištenje bez doktorata iz tablica

Prihod ÷ (sjedala × sati otvorenosti), po servisu. Dvorana s 50 sjedala, otvorena 4 sata, koja u petak navečer napravi €3.800: RevPASH €19. Pravi potez jest usporedba vlastitih servisa međusobno:

ŠTO ZNAČE RAZLIKE U REVPASH-U

Obrazac	Dijagnoza	Poluga
Visoka popunjenost, nizak RevPASH	Spori obrti ili mekan prosječni račun	Zanat vremena obrta, aperitivni i pairing trenuci
Jak u 20:00, mrtav u 18:00	Neprodani rubni sati	Proizvodi ranih večeri: meni prije kazališta, mjesta za pultom
Petak » utorak (3×+)	Koncentracija potražnje	Eventi i privatno blagovanje na mirnoj strani (vodič za rezervacije, pogl. 5)
Ravno posvuda	Preplašljive cijene u špici	Premium doživljaji u špici; sidrenje iz vodiča za jelovnik

Vaša **analitička nadzorna ploča** može ga izračunati automatski po servisu; pregledavajte ga mjesečno uz prime cost. Jedan broj za ono što ulazi po satu-sjedalu, jedan za ono što izlazi — zajedno su kokpit.

● UČINITE OVO VEČERAS

Izračunajte RevPASH za svoj najbolji i najgori servis prošlog tjedna. Zapišite oba broja i omjer među njima. Ako je iznad 3×, poglavlje 5 vodiča za rezervacije vaše je najplaćenije štivo ovog mjeseca.

DUBLJE

Stopa popunjenosti KPI je koji gotovo svaki vlasnik restorana prati. No to je ujedno jedan od najzavaravajućih pokazatelja u ugostiteljstvu. Puna dvorana ne jamči dobar prihod — a poluprazna dvorana može biti iznenađujuće profitabilna. KPI koji razotkriva tu razliku zove se RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour (prihod po dostupnom satu mjesta).

RevPASH je popularizirala 1990-ih istraživačica ugostiteljstva Sheryl Kimes sa Sveučilišta Cornell, djelomično nadahnuta konceptom RevPAR iz hotelske industrije. Danas je postao centralna mjera performansi za mnoge vodeće restoranske grupe diljem svijeta. U ovom ćete članku savladati osnove, naučiti formulu i otkriti pet konkretnih poluga za poboljšanje RevPASH-a — s posebnim naglaskom na hrvatski gastronomski kontekst.

Stopa popunjenosti KPI je koji gotovo svaki vlasnik restorana prati. No jeste li znali da puna dvorana ne jamči dobar prihod?

Upoznajte RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour. Mjeri koliko eura svako mjesto u vašem restoranu prosječno donosi po satu koliko ste otvoreni.

Formula za RevPASH

Razumijevanje paradoksa rotacije

- **Scenarij A:** Puna dvorana (100% popunjenost) s gostima koji dugo ostaju i malo troše može iznenađujuće donijeti niži prihod.
- **Scenarij B:** Polupuna dvorana (50% popunjenost) s brzom rotacijom može rezultirati višim prihodom i višim RevPASH-om.

Optimizacija RevPASH-a

RevPASH povećavate putem:

1. Dodjele stolova
2. Analize vremenskih perioda
3. Menu engineeringa

Želite poboljšati RevPASH i učiniti restoran profitabilnijim? Otkrijte kako vam **HappyChef** analitika pomaže maksimizirati svako mjesto.

Što je RevPASH?

RevPASH označava Revenue Per Available Seat Hour — prihod po dostupnom satu mjesta. Mjeri koliko prihoda svako mjesto u vašem restoranu prosječno generira po satu koliko ste otvoreni.

Osnovna formula je jednostavna:

Postoji i alternativni izračun koji pruža intuitivni uvid:

Ova druga formula odmah otkriva dvije poluge koje određuju RevPASH: koliko je mjesta zauzeto i koliko gosti prosječno troše. RevPASH možete povećati podizanjem popunjenosti, povećanjem prosječne potrošnje ili — najmoćniji scenarij — istodobnim poboljšanjem oba faktora.

Konkretan primjer izračuna

Pretpostavimo da vaš restoran ima 40 mjesta. U petak navečer otvoreni ste od 18:00 do 23:00 — to je 5 sati. Ukupni prihod te večeri iznosi €2.400.

RevPASH = €2.400 ÷ (40 × 5) = €2.400 ÷ 200 = **€12 po satu mjesta**

Koristeći alternativnu formulu: pretpostavimo da imate prosječno 28 od 40 mjesta zauzeto (70% popunjenosti) i prosječna potrošnja po gostu je €60.

Međutim, ako gosti prosječno ostaju 2,5 sata, potrošnju trebate pretvoriti u satni iznos: €60 ÷ 2,5 h = €24 po satu mjesta. Tada: RevPASH = 0,70 × €24 = **€16,80**. To je bliže izravnom izračunu, iako se javljaju male razlike jer popunjenost varira tijekom usluge.

Ovo odmah otkriva ključni uvid: **prosječno trajanje boravka za stolom** kritična je varijabla koju sama stopa popunjenosti nikada ne uhvaća.

ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

Što je RevPASH i kako ga izračunati za moj restoran?

RevPASH označava Revenue Per Available Seat Hour. Izračunajte ga dijeljenjem prihoda u nekom razdoblju s brojem dostupnih sati mjesta (mjesta × radno vrijeme). Pokazuje koliko učinkovito koristite kapacitet.

Kako povećati RevPASH u svom restoranu?

Povećanjem prosječne potrošnje putem upsellianga, optimizacijom brzine izmjene stolova ili aktiviranjem tiših vremenskih termina kroz ciljane promocije.

Koji su drugi KPI-ji ključni uz RevPASH za vlasnika restorana?

Postotak troška hrane, postotak troška osoblja, prosječna potrošnja po kovertu, stopa popunjenosti i postotak izostanaka zajedno daju potpunu sliku financijskog zdravlja vašeg restorana.

6

UKAMAĆIVANJE

Ulažite kao vlasnik: svaki euro mora zaraditi svoje mjesto

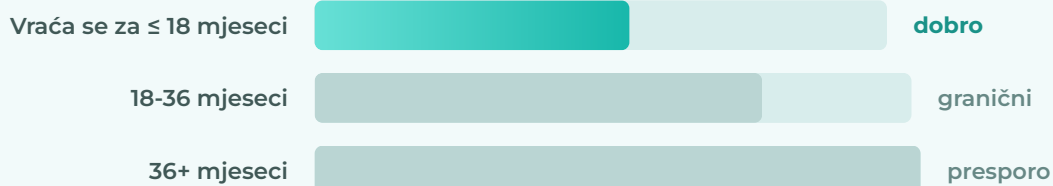
— KLJUČNI UVID

Ulaganja u restoran — terasa, renovacija, oprema, softver — zaslužuju istu kalkulaciju kao jelo: razdoblje povrata (ulaganje ÷ mjesečni dobitak) i jednostavan godišnji ROI. Povrat ispod 18 mjeseci je snažan; preko 36 treba strateško, a ne financijsko opravdanje.

UKAMAĆIVANJE

FIG. 06

Pobrinite se da svaki euro zarađuje



≈5
mo

procijenite svako ulaganje prema razdoblju povrata — 12 tisuća € koji dodaje 2200 € mjesečno vraća se za oko 5

Prvih pet poglavlja brani novac; ovo ga množi. Restorani iskrvare kapital na entuzijazmu — renovacija od €40.000 koja se "činila ispravnom", kombinirana pećnica korištena na pola kapaciteta — i izgledaju dosadna ulaganja koja se ukamaćuju. Lijek je jedan izračun veličine omotnice prije svakog da: isto **ROI razmišljanje** koje sada primjenjujete na jela.

Metoda omotnice

- **Razdoblje povrata = ulaganje ÷ dodatna mjesečna kontribucija.** Terasa od €12.000 koja dodaje 90 kuvera mjesečno uz €25 kontribucije vraća se za nešto više od pet mjeseci — vrišteće da.

- **Računajte troškove pošteno:** cijena pećnice uključuje ugradnju, obuku i servis koji ometa; terasa uključuje namještaj, dozvole i zimsko skladištenje.
- **Računajte dobitke konzervativno:** uzmite 70% svoje optimistične procjene. Ako i dalje prolazi 18 mjeseci, naprijed.

Gdje se skriva dosadni ROI

Ulaganja s najvišim povratom u ovoj industriji rijetko su vidljiva gostima: **sustav rezervacija** koji nadoknađuje no-showove (povrat često mjeren u tjednima), energetski učinkovito hlađenje koje grize liniju režija, edukacija koja spusti fluktuaciju za stupanj (poglavlje 5 **kadrovskog vodiča** to je iskalkuliralo), **sloj automatizacije** koji vraća deset radnih sati tjedno. Glamur stari; ukamaćivanje ne.

A kad je ulaganje sam rast — druga dvorana, veći najam — pravilo se pooštrava: najprije ga modelirajte na točki pokrića iz poglavlja 4 i novčanom radaru iz poglavlja 3. Rast koji prestigne novac način je na koji dobri restorani umiru ambiciozni.

● UČINITE OVO VEČERAS

Popišite svoja zadnja tri značajna ulaganja i izračunajte njihov stvarni povrat sa stvarnim brojevima. Bez osuđivanja — kalibracija. Vaša sljedeća odluka o ulaganju upravo je postala pametnija od prethodne tri.

TAJNA ŠEFA KUHINJE

Najjeftiniji kapital u ugostiteljstvu

Nije bankovni kredit — nego unaprijed prodana potražnja. Večera s vinarom rasprodana šest tjedana unaprijed, polozi prosinačkih grupa, poklon bonovi kupljeni u 50. tjednu i iskorišteni u 7.: sve su to gosti koji financiraju vaš novčani tok uz 0% kamata, bez ikakvog rizika no-showova. Kuće koje sustavno unaprijed prodaju 10–15% prihoda sljedećeg kvartala rijetko trebaju minus na računu — lista gostiju njihova je kreditna linija.

DUBLJE

Svaki euro koji uložite u svoj objekt natječe se sa svakim drugim eurom. Nova konvekcijska pećnica, proširenje terase, bolja napa ili sustav rezervacija — svi obećavaju povrat. Pitanje nije hoće li nešto donijeti, nego koje ulaganje donosi najbrže i najviše.

U ovom članku naučit ćete dvije jednostavne metode izračuna koje možete primijeniti na svaku investicijsku odluku, kao i zamke u razmišljanju koje vlasnike restorana najčešće koštaju novca.

Payback: koliko brzo vraćate svoj novac?

Najjednostavnija mjera je rok povrata: ulaganje ÷ godišnja dodatna dobit (ili ušteda). Perilica posuđa od 6.000 € koja godišnje uštedi 3.000 € na plaćama i vodi ima payback od 2 godine.

Pravilo iz prakse u ugostiteljstvu: operativna ulaganja s rokom povrata kraćim od 2-3 godine obično su opravdana. Traje li dulje od vijeka trajanja uređaja? Tada gubite novac. Uvijek računajte s konzervativnim prinosima — ne s najljepšim prospektom, nego s realističnim brojkama.

ROI: koliki je postotni povrat?

Payback zanemaruje ono što se događa nakon roka povrata. Zato gledajte i ROI: (godišnji prinos ÷ ulaganje) × 100. Naša perilica posuđa: $(3.000 \text{ €} \div 6.000 \text{ €}) \times 100 = 50 \%$ ROI godišnje — izvrsno.

Uspoređujte ulaganja uvijek na isti način. Ponekad je jeftin zahvat s 80 % ROI-ja (primjerice bolja rasvjeta iznad tanjura ili sustav koji poboljšava vašu analizu točke pokrića — vidi </blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html>) pametniji od prestižne preuredbe s 12 % ROI-ja.

Ne zaboravite skrivene troškove

Nabavna cijena rijetko je ukupni trošak. Uračunajte instalaciju, obuku, održavanje, troškove financiranja i vrijeme dok je objekt (djelomično) zatvoren. Terasa izgleda kao čista dobit, ali zahtijeva dozvole, namještaj, grijanje, dodatno osoblje i nosi vremenski rizik.

Računajte i s utjecajem na likvidnost: ulaganje koje isprazni vašu gotovinsku rezervu može vas učiniti ranjivima već u jednom mirnijem mjesecu. Pročitajte zašto u </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html>. Ulaganje je dobro tek kada se isplati i istodobno održava vašu likvidnost zdravom.

Postavite prioritete: ne sve odjednom

Napravite popis svih željenih ulaganja, za svako izračunajte payback i ROI te ih rangirajte. Počnite sa zahvatima koji najbrže oslobađaju novac — oni zatim financiraju skuplje projekte. Tako vaš objekt raste vlastitom snagom umjesto iz duga.

Povežite svoj investicijski plan s pokazateljem RevPASH (vidi </blog/financien/revpash-restaurant-kpi.html>): ulaganja koja povećavaju prihod po raspoloživom mjestu po satu (brža usluga, veći obrtaj stolova, veća potrošnja) pogađaju samu srž vaše profitabilnosti.

ČESTO POSTAVLJANA PITANJA

Kako izračunati ROI novog ulaganja u restoran?

ROI = (dodatni prihod ili ušteda troškova godišnje / iznos ulaganja) × 100. Terasa koja košta 10.000 € i godišnje donosi 5.000 € dodatnog prihoda ima ROI od 50 % i rok povrata od 2 godine.

Koja ulaganja u restoran obično imaju najkraći rok povrata?

Sustavi rezervacija, alati za planiranje osoblja i oprema za uštedu energije imaju najkraće rokove povrata jer donose izravne uštede troškova.

Kada je leasing bolji od kupnje opreme za restoran?

Leasing je bolji kada želite sačuvati kapital ili brzo nadograditi opremu kako se tehnologija razvija. Kupnja je bolja za dugotrajnu opremu kada imate dovoljno vlastitih sredstava.

E-KNJIGA

Koliko je vaš restoran financijski u formi?

- RDG čitam mjesečno, u postocima prihoda

- Plaćam sebi stvarnu plaću unutar linije rada

- Prime cost računa se tjedno i ostaje $\leq 60-65\%$

- Fiksni porezni postotak tjedno prelazi na zaseban račun

- Klizna 13-tjedna prognoza novca ažurira se svaki ponedjeljak

- Znam svoju točku pokrića u kuverima po servisu

SPREMNI ZA POČETAK

Želite kokpit bez tablica?

HappyChef prati kuvere, prihod i prognoze vođene rezervacijama iza vašeg novčanog radara — brojke iz ovog vodiča, izračunate dok vi kuhate.

[Rezervirajte demo](#)

Besplatno, 30 minuta, bez ikakvih obveza

