



E-KÖNYV · EGY HAPPYCHEF ÚTMUTATÓ

Átfogó útmutató az éttermi pénzügyekhez

A nagyszerű étel több éttermet ölt meg, mint a rossz — mert a számok nélküli szenvedélyből kifogy a készpénz. Íme a pénzügyi rendszer, a konyha nyelvén.

Thibault Van de Sompele A HappyChef alapítója
étteremtulajdonosokkal, étteremtulajdonosoknak építve



E-KÖNYV

Tartalomjegyzék

•	RÖVIDEN	3
	Röviden	
01	A TÉRKÉP	5
	Olvasd az eredménykimutatást receptként: minden sor egy arány	
02	A SZÁM	9
	Prime cost: az egyetlen szám, amely a túlélést jelzi előre	
03	OXIGÉN	13
	Cash flow: miért halnak meg mégis nyereséges éttermek	
04	A KERESZTEZŐDÉS	17
	Fedezeti pont: a terítékszám, ahol keresni kezdesz	
05	A MUTATÓ	21
	RevPASH: a mutató, amely látja, amit a kihasználtság elrejt	
06	KAMATOZÁS	25
	Fektess be tulajdonosként: minden forint dolgozza le a helyét	
•	E-KÖNYV	29
	Mennyire fitt pénzügyileg az éttermed?	

Átfogó útmutató az éttermi pénzügyekhez

Minden télen csendben mennek tönkre éttermek, amelyeknek telt házuk és papíron nyereséges könyvelésük volt. Sosem az étellel volt a baj. A tulajdonos egyetlen számot nézett — a bankszámla egyenlegét —, a többi pedig megérzésre bízta. Márpedig mindkettő hazudik. A kérdés, amellyel ez az útmutató indul: hogyan lehet, hogy egy étterem papíron pénzt termel, februárban mégsem jön ki a bérleti díj?

A válasz hat fejezet, és egyikhez sem kell szeretni a táblázatokat. Megtanulod úgy olvasni az eredménykimutatást, ahogy a bonsínt szerviz közben; megtalálod az egyetlen számot, amely a túlélést jobban jelzi előre, mint a bevétel; meglátod, miért öl meg a cash flow egészséges vállalkozásokat; kiszámolod, pontosan hányadik terítéknél fordul az estéd veszteségből nyereségbe; megméred, mennyit ér minden székóra; és eldöntöd, mely beruházások érdemlik meg a pénzedet. A pénzügy, mint kiderül, csak hat recept. Az első megmutatja, hová ment valójában a szombat este minden egyes eurója.



Thibault Van de Sompele A HappyChef alapítója

étteremtulajdonosokkal, étteremtulajdonosoknak építve

RÖVIDEN

Röviden

-
- 01** **Olvasd az eredménykimutatásod havonta** százalékban, ne forintban — a bevétel mindig 100%, és minden sor egy receptarány.
-
- 02** **A prime cost (étel + ital + bér) a szám** tartsd a bevétel 60%-án vagy alatta, és az eredménykimutatás többi része általában viselkedik.
-
- 03** **A nyereség vélemény, a készpénz tény** vezess gördülő 13 hetes cash flow-előrejelzést; a legtöbb éttermi halál készpénzhalál.
-
- 04** **Ismerd a fedezeti pontodat szervizenkénti terítékben** a „34 teríték egy kedden” olyan cél, amelyet az egész csapat lát.
-
- 05** **Mérd a RevPASH-t** (bevétel elérhető székóránként), hogy megtaláld a lassú asztalforgásban és az üres peremidőkben bujkáló pénzt.

1

A TÉRKÉP

Olvasd az eredménykimutatást receptként: minden sor egy arány

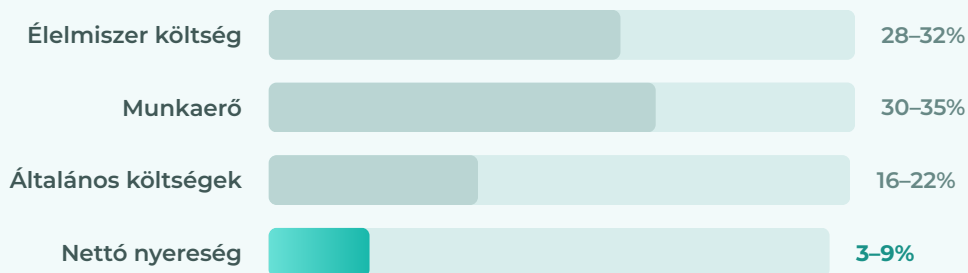
— KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

Az éttermi eredménykimutatás abban a pillanatban válik olvashatóvá, amikor minden sort a bevétel százalékára váltasz: ételköltség 28–32%, bér 30–35%, bérleti és rezsiköltség 10% alatt, minden más 8–12%, ami 3–9% nettó marzsot hagy. Olvasd havonta százalékban, és a problémák bejelentik magukat.

A TÉRKÉP

FIG. 01

Olvasa el eredményét százalékban



100%

minden eredmény- és költségsort a bevétel egy részévé váltani – ami megmarad, az nettó 3–9%.

A forintok hazudnak az étteremtulajdonosnak — egy 15 milliós hónap másként hangzik júliusban, mint januárban, és a költségek láthatatlanul sodródnak a növekvő bevétel belsejében. A százalékok nem hazudnak. A mindent megváltoztató fegyelem zavarba ejtően egyszerű: minden hónapban oszd el az egyes költségsorokat a bevétellel, és vedd össze az előző hónappal és az alábbi benchmarkokkal.

A FINE DINING EREDMÉNYKIMUTATÁS, A BEVÉTEL ARÁNYAIBAN

Sor	Egészséges sáv	Hol menedzseled
Bevétel	100%	Foglalások és marketing
Étel- és italköltség	28–32%	Étlaptervezés
Bér (veled együtt)	30–35%	Beosztás és megtartás
Ingatlan (bérlet, rezsi)	6–10%	Bérleti tárgyalás, energia
Működési költségek (a többi)	8–12%	Előfizetések, karbantartás, díjak
Nettó marzs	3–9%	Minden fenti, kamatozva

Két szokás teszi őszintévé az olvasást. Először: **fizess magadnak valódi bért a bérsoron belül** — az az étterem, amely csak akkor nyereséges, ha a tulajdonos ingyen dolgozik, nem nyereséges. Másodszor: építsd az olvasást valódi **költségvetésre**: tervezd meg az évre minden sort előre, aztán havonta vedd össze a tényadatokkal. A költségvetés nem ketrec; magának a vállalkozásnak a receptlapja.

A havi tizenöt perces rituálé

Ugyanaz a kávé, ugyanaz a reggel, minden hónapban: nyomtasd ki az eredménykimutatást, írd a margóra az öt százalékot, karikázz be mindent, ami egy pontnál többet mozdult, és kérdezd meg hangosan, miért. Ez a rituálé — nem egy számviteli diploma — a pénzügyileg írástudó tulajdonlás.

● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Vedd elő a múlt havi eredménykimutatást, és írd minden sor mellé a százalékot (mindegyik ÷ bevétel). Karikázd be azt, amelyik a legmesszebb van a fenti táblázattól. Az a kör a jövő havi projektod — és valószínűleg többet ér egy rekordszombatnál.

MÉLYEBBEN

A költségvetés nem egy évente egyszer elvégzett könyvelési gyakorlat, amelyet aztán félreteszünk. Ez a pénzügyi iránytűje: egy elvárások összessége, amelyhez minden héten méri a valóságot. Azok az éttermek, amelyek élő költségvetéssel dolgoznak, akkor látják a problémákat, amikor még van idő beavatkozni.

Ebben az útmutatóban lépésről lépésre készítünk egy reális éves költségvetést a vendéglátóipar számára érvényes referenciaértékekkel. Nem kell bonyolult szoftver — egy táblázat és őszinte feltételezések elegendők a kezdethez.

Kezden egy őszinte bevétel-előrejelzéssel

A költségvetés a bevétel-előrejelzéssel áll és bukik. Ne felülről lefelé készítse („600.000 €-t akarok elérni”), hanem alulról felfelé: terítékek száma × átlagos fogyasztás × szolgáltatási napok száma. Vegye figyelembe a szezonális mintákat — a január és február általában csendesebb, az ősz és december élénkebb.

- Használja saját előzményeit alapként; korigálja a kiugró értékeket
- Ossa fel szolgáltatásonként (ebéd/vacsora) és naponként — a hétfő nem szombat
- Legyen óvatos a növekedési feltételezésekkel: 5-10% ambiciózus, nem 30%

Kapcsolja össze az előrejelzését kemény irányítási számokkal, mint a **RevPASH** és a **fedezeti pont elemzés**, hogy tudja, mennyit kell valójában elérnie a költségek fedezéséhez.

A nagy költségtömegek: Prime Cost

Két tömeg határozza meg a nyereségét: az alapanyagköltség és a személyzeti költségek — együtt a „Prime Cost”. Az egészséges vendéglátóipari üzem ökölszabálya: tartsa a Prime Cost-ot a bevétel 65%-a alatt.

- **Alapanyagköltség (italokkal együtt):** Törekedjen a bevétel 28-35%-ára. Kövesse ezt a **cashflow-menedzsmenttel** és szoros beszerzéssel.
- **Személyzeti költségek:** Törekedjen 28-35%-ra, erősen függ a koncepcióktól (a fine dining munkaigényesebb, mint a bisztró).

Egy százalékpont a Prime Costban gyakran a különbség a nyereség és a veszteség között. Ezért ne fix összegként, hanem a bevétel százalékaként tervezze ezeket a tömegeket, hogy mozogni tudjanak az élénk és csendes hónapokkal. Ha mélyebben meg szeretné érteni, hogyan számítsa ki és heti szinten kövesse nyomon a prime cost-ot — beleértve a fine dining valódi referenciaértékeit és a csökkentés 7 bevált eszközét —, olvassa el részletes útmutatónkat: **Prime Cost az étteremben: a nyereséges fine dining mester-KPI-ja**.

Ne felejtse a fix költségeket és a tartalékot

A Prime Cost után jönnek a fix költségek: bérleti díj (törekedjen maximum a bevétel 8-10%-ára), energia, biztosítások, értékcsökkenés, marketing és karbantartás. Adjon hozzá egy reális „váratlan kiadások” tételt — a berendezések elromlanak, pohártörés, váratlan javítás. Az energiatétel jobban kézben tartható, mint a legtöbb tulajdonos hinné: az **éttermi energiaköltségek csökkentéséről** szóló útmutatónk megmutatja, hogyan teheti ezt a költségvetési sort akár 20%-kal könnyebbé.

A legtöbb alapítónál elkövetett hiba: pontosan a fedezeti pontig terveznek és nem tartanak fenn tartalékot. Tervezzen strukturálisan 5-10%-os nettó marzsot és építsen fel két hónap fix költségnek megfelelő likviditási tartalékot. A likviditás, nem a nyereség dönti el, hogy átvészeli-e a visszaesést.

Tegye a költségvetést heti eszközzé

Egy fiókban heverő költségvetés értéktelen. Minden hétfőn szánjon tíz percet arra, hogy az előző hét tényleges számait a költségvetése mellé helyezze. Az alapanyagköltség két egymást követő héten eltér? Akkor avatkozzon be, mielőtt az negyedévébe kerülne.

Kombinálja ezt a **cashflow-kezeléssel** és a **szállítói tárgyalásokkal** — mert minden euro, amelyet a beszerzésnél megtakarít, teljes egészében a nyereségébe kerül. Így a költségvetés nem utólagos jelentés, hanem heti kormánykerék lesz a kezében.

GYAKORI KÉRDÉSEK

Hol kezdjem, ha először állítok össze éttermi költségvetést?

Indulj a várható havi bevételből. Ezután oszd kategóriákra a költségeidet: beszerzés (25–35%), bér (30–35%), bérleti díj (10–15%) és egyéb fix költségek. A teljes összeg legfeljebb a bevétel 90%-a lehet ahhoz, hogy nyereséges maradj.

A bevételem hány százalékát fordíthatom legfeljebb bérköltségre?

Ökölszabályként a bevétel 30–35%-a megy bérköltségre, a járulékokkal együtt. Ha ez 40% fölé emelkedik, könnyen veszteségbe fordulhatsz.

Hogyan tervezzem be a váratlan kiadásokat az étterem költségvetésébe?

Tartalékolj a bevétel 3–5%-át pufferként a váratlan kiadásokra: meghibásodott berendezésekre, sürgős javításokra vagy a beszállítók hirtelen áremelésére.

2

A SZÁM

Prime cost: az egyetlen szám, amely a túlélést jelzi előre

— KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

A prime cost az étel- és italköltség plusz a teljes bérköltség, a bevétel arányában kifejezve. 60%-on vagy alatta egy teljes kiszolgálású étterem általában virágozhat; 65%-nál túléli; 70% fölött lassított felvételen haldoklik, akármilyen forgalmasnak látszik. Kövesd hetente, ne havonta.

A SZÁM

FIG. 02

Az önköltség megjósolja a túlélést



≤60% az élelmiszer, az ital és a munkaerő együttesen a bevétel 60%-án vagy az alatt tartásuk

Ha csak egyetlen számot követsz valaha, ez legyen az. A prime cost a két olyan költséget egyesíti, amelyet hétről hétre ténylegesen menedzselhetsz — mit vásárolsz és kit osztasz be —, és elég gyorsan mozog ahhoz, hogy cselekedhess rá. A bérleti díj éves tárgyalás; a prime cost keddi döntés.

Miért veri a heti a havit

Egy havi 63%-os prime cost azt mondja: valami hetekkel ezelőtt, átlagosan félrement. A heti olvasat azt mondja, melyik héten — a túlrendelt fehérje, a túlbeosztott csendes szakasz —, amíg az ok még a teremben van. A számítás tíz perc, ha megvan a rutin: e heti beszerzések (a számlákból) plusz e heti bér (a beosztásból), osztva e heti bevétellel.

A PRIME COSTOD OLVASÁSA

Prime cost	Ítélet	A lépés
55% alatt	Kivételes — ellenőrizd, nem fektetsz-e túl keveset minőségbe vagy emberekbe	Fontold meg a minőség emelését, ne csak az árrését
55–60%	Egészséges fine dining	Tartsd a vonalat; hangolj a szezonokkal
60–65%	Túlélés, nem kamatozás	Egy pont az ételből (étlaptervezés), egy a bérből (előrejelzéses beosztás)
65% fölött	Strukturális probléma	Tervezd újra az étlapot és a beosztást ebben a hónapban, ne ebben a negyedévben

A két karnak saját útmutatója van: az ételoldal az **étlaptervezésben** él (kalkuláció, pazarlás, árazás), a bérololdal a **személyzetben** (előrejelzés-vezérelt beosztások). A beszállítók a csendes harmadik kar: a tíz fő alapanyagod évi kétszeri újraajánlatoltatása, ahogy a **beszállítói tárgyalás** bemutatja, rendre visszahoz egy teljes pontot.

● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Számold ki a múlt heti prime costot a számlákból, a beosztásból és a bevételből — egy szám, tíz perc. Tedd ugyanarra a táblára, mint a kihasználtságodat. Ez a két szám együtt az éttermi menedzsment 80%-a.

A SÉF TITKA

A szombat, amely pénzt veszít

Futtasd le egyszer a szervizenkénti prime costot, és megtalálod: a zsúfolt szombatot, amely kevesebbet keres, mint egy nyugodt csütörtök. Sok kóstolómenüs ajándékfogás, egy plusz futár „mert szombat van”, betérőknek előkészített prémium fehérjék, akik nem jöttek — a forgalmas és a nyereséges két különböző tengely. Azok a házak, amelyek ismerik a szervizenkénti prime costjukat, a foglalási görbéhez osztanak be és készítenek elő, és a csendes csütörtökük csendben túlkeresi a szomszéd hangos szombatját.

MÉLYEBBEN

A vendéglátósok 66%-a a növekvő beszerzési költségeket nevezi meg egyik legnagyobb kihívásként — mégis a többség soha nem tárgyal szállítóival. Évi áremeléseket fogadnak el kérdés nélkül, miközben margóik egyre vékonyabbak lesznek.

Egy átlagos étterem évente 150.000 €-t költ élelmiszerekre és italokra. 10%-os megtakarítás = 15.000 € évente közvetlenül a nyereségbe. Ez több, mint amit a legtöbb éttermi marketingkampány hoz.

Ebben a cikkben megismerheti a 8 tárgyalási taktikát, amelyek a vendéglátásban működnek, mikor alkalmazza őket és hogyan csökkentse strukturálisan a beszerzési költségeket.

Miért fizet a vendéglátósok 66%-a túl sokat

Az adatok szerint a vendéglátósok 66%-a nagy kihívásként éli meg a növekvő beszerzési költségeket. Az ironia azonban az, hogy a legtöbbjük semmit sem tesz ellene. Miért nem?

- **Időhiány:** A tárgyalás időbe kerül, amely a napi operatív káoszban nem áll rendelkezésre
- **Kapcsolattól való félelem:** „Évek óta dolgozom ezzel a szállítóval, nem akarom elrontani a kapcsolatot"
- **Piaci ismeretek hiánya:** Nem tudják, mi a piaci ár, ezért nem tudják, mikor fizetnek túl sokat
- **„Nem"-től való félelem:** Attól tartanak, hogy a szállító megszakítja az együttműködést

A valóság: a szállítók elvárják, hogy a professzionális vásárlók tárgyaljanak. Egy szállítót, akit soha nem kérdőjeleznek meg az áron, évről évre növeli a margóját. Ez nem partnerség — ez egyirányú értékáramlás.

Tekintse meg részletes útmutatónk is az [élelmiszerköltségek kezeléséről](#) kiegészítésként a tárgyaláshoz.

Az arany időpontok a tárgyaláshoz

Az időzítés minden a szállítói tárgyalásoknál. A leghatékonyabb pillanatok:

- **Január:** A szállítók új éves célokkal rendelkeznek és mennyiségi kötelezettségeket szeretnének rögzíteni. A leginkább hajlandók engedményekre az éves biztonságért cserébe.
- **Július:** Féléves értékelés. A céljuktól lemaradó szállítók a második félévben mennyiséget szeretnének behozni.
- **Szeptember:** Új szüret borra és termékekre — új árlisták jelennek meg. Ideális pillanat az új tarifákról tárgyalni, mielőtt megszilárdulnak.

Kerülje a decembert (mindenki elfoglalt), ünnepi időszakokat és olyan pillanatokot, amikor Ön maga kétségbeesett. A tárgyalás aranyszabálya: tárgyaljon erőpozícióból, soha kétségbeesésből.

Felkészülés: a nyerő pozíció

A jól felkészült tárgyaló mindig nyer. Mielőtt telefont emel:

1. **Gyűjtse össze az összes aktuális szerződést** és árlap-áttekintést kategóriánként

2. **Ismerje a mennyiségeit:** „X €/hónap kategória Y-ban" — konkrét számok adnak hitelt
3. **Szerezzen 2-3 ajánlatot** alternatíváktól tárgyalás előtt — nem kell őket felhasználni, de van tőkeáttétele
4. **Ismerje szállítója helyzetét:** Növekszik? Nyomás alatt van? Ez határozza meg az engedménykészségét
5. **Határozza meg az alsó határát:** Mi az a minimális előny, amelyre szüksége van? Tudja, mikor lép ki

A 8 tárgyalási taktika

1. Százalékos vs. fix kedvezmény

Mindig százalékos kedvezményeket tárgyaljon, ne fix összegeket. A 0,10 €/kg fix kedvezmény értéktelen, ha a következő hónapban emelkedik az ár. A 8%-os kedvezmény minden áremeléssel együtt skálázódik.

2. Fizetési határidők mint tőkeáttétel

A fizetési határidők pénzt jelentenek. Net-30 Net-7 helyett = 23 extra likviditási nap. 150.000 €-s éves forgalomnál és átlagosan heti 2 számlánál = kb. 15.000 € extra forgótőke, amelyet nem kell finanszíroznia. Ez a szállítónak viszonylag kevésbe kerül, de Önnek óriásit ér.

GYAKORI KÉRDÉSEK

Hogyan készülök fel egy tárgyalásra egy vendéglátós beszállítóval?

Ismerd a saját számaidat: mennyit rendelsz havonta, mennyit fizetsz most, mennyi a piaci ár máshol? Kérj ajánlatot legalább két versenytárstól. Soha ne menj tárgyalni alternatíva nélkül.

Milyen kedvezményekre számíthatok reálisan a beszállítóknál?

A 3–8%-os mennyiségi kedvezmény szokványos hosszú távú kapcsolatoknál. Az 1–2%-os korai fizetési kedvezmény 10 napon belüli fizetésnél. Mindig kérdezd meg kifejezetten, milyen kedvezménylehetőségek érhetők el.

Mindig a legolcsóbb beszállítót kell választanom?

Nem feltétlenül. Az ár csak egy tényező; a szállítási megbízhatóság, a minőség állandósága és a kiszolgálás legalább ennyire fontos. Egy kicsit drágább, de mindig pontosan szállító beszállító többet ér, mint a legolcsóbb rossz kiszolgálással.

3

OXIGÉN

Cash flow: miért halnak meg mégis nyereséges éttermek

— KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

Az éttermek készpénzlyukakba buknak bele, nem csak veszteségbe: ÁFA-befizetések, beszállítói határidők, a decemberi előlegek, amelyek elrejtik a januári apályt. A védelem egy gördülő 13 hetes cash flow-előrejelzés, egy soha nem bolygatott adószámla, és egy hónapnyi fix költség tartaléknak — unalmas, és életmentő.

OXIGÉN

FIG. 03

Miért fogynak ki még mindig a jövedelmező éttermek?



13 wk egy gördülő 13 hetes készpénz-előrejelzés rávilágít a szakadékra, mielőtt válsággá válna

A nyereség havonta egyszer előállított vélemény; a készpénz a tény, amely kifizeti a pénteki béreket. Az éttermi temető tele van házakkal, amelyek papíron nyereségesek voltak és halottak a bankban — megölte őket az ugyanarra a hétre eső ÁFA-befizetés, éves biztosítási díj és egy lassú február. Ezek közül egyik sem volt meglepetés; egyik sem volt beütemezve.

A 13 hetes radar

Egy táblázat, tizenhárom oszlop, minden hétfőn tíz percben frissítve: várható bejövő pénz (foglалásvezérelt bevétel-előrejelzés, rendezvények, **ajándékutalvány**-eladások), várható

kimenő pénz (bérek, bérleti díj, beszállítók, az ÁFA-befizetés, az éves biztosítás), alul a futó egyenleg. A radar egyetlen feladata, hogy a 22. heti problémát a 9. héten tegye láthatóvá, amíg a megoldások még olcsók — egy beszállítói fizetés áttolása, egy rendezvény elhalasztása, egy borvacsora előértékesítése. A teljes módszer az **éttermi cash flow kezelése** cikkben van.

Étterm-specifikus készpénzlépések

- **Az érinthetetlen adószámla:** minden heti bevétel fix százaléka automatikusan átmegy egy külön számlára az ÁFA-ra és a bérjárulékokra. Az egész útmutató leghatékonyabb szokása.
- **Az előlegek és az előre fizetett menük** (a **foglalási útmutató** 2. fejezete) a jövőbeli foglalásokat jelenbeli készpénzzé teszik — nulla no-show-val.
- **Az ajándékutalvány kamatmentes kölcsön** decembertől a január–februári apályodig. Áruld tudatosan.
- **A beszállítói határidők tárgyalhatók** — ha a két legnagyobb beszállítód 14 napról 30-ra áll át, az tartósan fél hónapnyi levegőt ad.

● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Nyiss egy ADÓ nevű megtakarítási számlát, és állíts be automatikus heti átutalást az ÁFA-plusz-járulék százalékkodra. Húsz perc adminisztráció ma este eltünteti az iparág leggyakoribb halálközeli élményét.

MÉLYEBBEN

Az összes kihívás közül, amellyel az étteremtulajdonosok szembesülnek, a cash flow a legtöbbször alábecsült. Nem a főzés, nem a kiszolgálás, sőt még a marketing sem — hanem az egyszerű tény, hogy naponta érkezik bevétel, miközben a költségeket havonta vagy akár negyedévente kell kiegyenlíteni. Ez az időbeli eltérés a közvetlen oka sok éttermi csődesetnek.

A vendéglátóipar marzcai szűkek. Az adatok a legtöbb étteremnél 3–9%-os működési margint mutatnak. Ez azt jelenti, hogy minden egyes eurónyi bevételből mindössze 3–9 cent marad az összes költség levonása után. Ilyen környezetben a cash flow nem pénzügyi részletkérdés — hanem a vállalkozás életere.

Ez a cikk eszközöket ad Önnek a cash flow proaktív kezeléséhez, az ismert buktatók elkerüléséhez és a 2026-os szabályozásban való eligazodáshoz.

Miért olyan kihívást jelent a cash flow a vendéglátásban?

A vendéglátóiparnak vannak olyan strukturális jellemzői, amelyek a cash flow kezelését különösen összetetté teszik:

- **Napi bevételek versus havi fix költségek:** A bevétel minden este érkezik, de a bérleti díjat, béreket és szállítói számlákat havonta kell fizetni. Egy rossz forgalmú hét közvetlenül megérződik a pénztárcán.
- **Magas fix költségek:** A személyzet (a forgalom 25–35%-a), a bérleti díj (a forgalom 8–15%-a) és az energia szinte rugalmatlan. Függetlenül attól, hogy hány terítéket szolgál ki, ezeket fizetni kell.
- **Szezonális:** A nyár kiváló lehet; január szinte mindig drámai. De a fix költségek nem változnak.
- **Élelmiszer-pazarlás mint cash flow-lyuk:** Minden romlásba ment termék nemcsak nyersanyagköltségi probléma — hanem készpénz, amelyet kiadott, de nem kapott vissza.

Tipikus cash flow minta — étterem

Használja a decemberi csúcst a januári mélypont előfinanszírozására

A januári mélypont: az éttermek legnehezebb hónapja

A december az éttermek számára általában az év legjobb hónapja — céges vacsorák, családi összejövetel, évszázó menük. A forgalom 40–60%-kal haladhatja meg az átlagos hónapot. Aztán jön január.

A januári mélypont valós és előre látható. Az ünnepi időszak után a fogyasztók összehúzzák a nadrágszíjat. A diétás fogadalmak kevésbé vonzóvá teszik az éttermeket. A legtöbb étterem forgalma januárban 30–40%-kal csökken decemberhez képest.

De a januári mélypont igazi kára **februárban és márciusban** mutatkozik meg. Ekkor érezhető a számlán a január fix költségeinek hatása — amelyeket alacsony forgalom mellett kellett kiegyenlíteni. Sok éttermi csőd a télen kezdődik, valójában azonban az őszi felkészülés hiányának következménye.

Igy finanszírozza elő a januári mélypontot:

- **Ajándékutalványok értékesítése október/novemberben:** Az ajándékutalványok cash flow-előlegek. Decemberben kapja meg a fizetést, de a „költség” (az étel) csak tavasszal merül fel. Minden eladott ajándékutalvány kamatmentes kölcsön az ügyféltől.
- **Előre fizetett rendezvények és csomagok:** Évszázó rendezvényeket 50%-os előleggel zárjon le novemberben. A pénz már a számláján van, mielőtt január elkezdődik.
- **Likviditási tartalék képzése:** A szeptembertől decemberig tartó csúcshónapokban a forgalom 8–10%-át tudatosan tegye félre pufferként januárra és februárra.

Szezonális tervezés a cash flow-hoz

A cash flow-előrejelzés a pénzügyi megfelelője a foglalási rendszernek — tervezhetővé teszi a jövőt reaktív helyett proaktív módon.

Hogyan készítsen cash flow-előrejelzést:

1. Vegye elő az elmúlt 2 év forgalmi adatait havonként
2. Számítsa ki a szezonális indexet havonként (havi forgalom ÷ éves forgalom × 12)
3. Azonosítsa a 3 csúcshónapot és a 3 mélypontot
4. Számítsa ki a havi fix költségeket (változatlan)
5. Számítsa ki a havi „cash flow-rést”: forgalom mínusz fix költségek

A legtöbb étteremnél ez így néz ki:

- **Csúcshónapok (magas bevétel):** június, július, augusztus, december
- **Mélypontok (alacsony bevétel):** január, február és néha november
- **Semleges hónapok:** a többi

GYAKORI KÉRDÉSEK

Miért fontosabb a cash flow, mint a nyereség egy étterem számára?

Papíron lehetsz nyereséges, mégis fizetési gondjaid támadhatnak, ha nagy kiadásokat épp a forgalmas időszakod előtt ejtesz meg. A cash flow dönti el, hogy napi szinten ki tudod-e fizetni a beszállítóidat és a személyzetet.

Hogyan vészelem át étteremként a csendes hónapokat cash flow szempontjából?

Halmozz fel tartalékokat a forgalmas időszakokban, tárgyalj ütemezett fizetési határidőkről a beszállítókkal, és teremts extra bevételt ajándékutalványokon vagy rendezvényeken keresztül.

Hogyan segítenek az ajándékutalványok a cash flow javításában?

Az ajándékutalványok azonnal készpénzt hoznak, miközben a szolgáltatást csak később teljesíted. Így a decemberi értékesítésből finanszírozod a csendes januári hónapodat.

4

A KERESZTEZŐDÉS

Fedezeti pont: a terítékszám, ahol keresni kezdesz

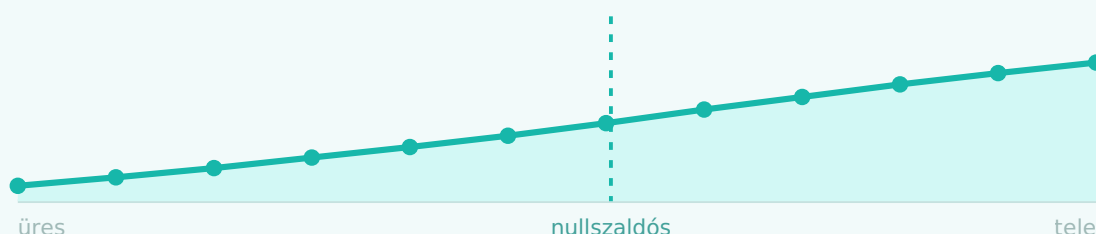
— KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

Fedezeti pont terítékben = havi fix költségek ÷ terítékenkénti fedezet (átlagszámla mínusz a változó költsége). Szervizenként kifejezve — „34 teríték egy kedden” — az egész eredménykimutatást olyan céllá alakítja, amelyet a teljes csapat valós időben lát, számol és megverhet.

A KERESZTEZŐDÉS

FIG. 04

A borítók, ahol elkezd keresni



34

először tisztázza a nullszaldót – fix költségek ÷ fedezetenkénti nyereség – aztán minden extra fedezet nyereség

Ma este valahol van egy terítékszám — talán 31, talán 47 —, ahol az éttermed abbahagyja a bérleti díj fizetését, és elkezd téged fizetni. A legtöbb tulajdonos sosem számolta ki, vagyis minden szerviz eredményjelző nélkül fut. A **fedezetipont-elemzés** húsz perc, és megváltoztatja, ahogy az egész csapat egy keddet lát.

A recept

- **Havi fix költségek:** bérleti díj, fix bérek, biztosítás, előfizetések — minden, ami akkor is megérkezik, ha egyetlen vendég sem.

- **Fedezet terítékenként:** átlagszámla mínusz a változó költsége (a számla alapanyagai, nagyjából az ételköltség-százalékod — plusz az órabér, ha szervizenként skálázod a létszámot).
- **Fedezeti teríték = fix ÷ fedezet.** Oszd el a szervezid között, és megvan az esténkénti eredményjelző.

Kidolgozott példa: havi 12 millió Ft fix, 37 000 Ft átlagszámla, 30% változó → 25 900 Ft fedezet terítékenként → **kb. 464 teríték havonta**, azaz nagyjából 19 szervizenként 24 szerviz mellett. Hirtelen a félig üres szerda a maga 16 terítékével nem „kicsit csendes” — hanem három terítékre van a fedezeti ponttól, és a foglalási útmutató 3. fejezetének várólista-üzenete pontosan 77 700 forintot ér.

Mire tanítja a fedezeti pont az árazást

Futtasd újra a képletet 1 500 Ft-tal magasabb átlagszámlával (egy aperitif, a **menü-útmutató** 4. fejezete): a fedezeti pont havi kb. 25–30 terítéssel csökken. Futtasd 2%-kal alacsonyabb ételköltséggel: hasonló. A fedezeti pont az a hely, ahol az összes többi útmutató munkája kevesebb biztonsághoz szükséges terítékként válik láthatóvá — ezért való az iroda falára, minden szezonban újraszámolva.

● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Számold ki a szervizenkénti fedezeti terítékszámodat ennek a fejezetnek a receptjével — húsz perc, három szám, amely már megvan. Aztán mondd el a csapatnak a holnapi számot az eligazításon, és figyeld, mennyire másképp játszanak le egy „csendes estét”.

MÉLYEBBEN

A magyar éttermek több mint 60%-a nem éli túl az első öt évet. A leggyakoribb ok nem az étel minősége, a helyszín vagy a verseny — hanem a pénzügyi áttekintés hiánya.

És ennek az áttekintésnek a középpontjában egy olyan fogalom áll, amelyet minden étteremtulajdonosnak el kell sajátítania: a nullszaldós elemzés. Nem a könyvelője éves gyakorlataként, hanem **napi operatív eszközként**, amely megmondja Önnek: „Termeltem-e ma már elég bevételt ahhoz, hogy az összes költséget fedezzem?”

Ebben a cikkben nemcsak a képletet ismeri meg, hanem azt is, hogyan használja a nullszaldót irányítúként minden operatív döntésnél — egy terasz fontolgatásától egy plusz konyhafőnök felvételéig.

Miért nem ismerik a legtöbb étteremtulajdonosok a nullszaldójukat (és mibe kerül ez)

Kérdezzen meg tíz tetszőleges étteremtulajdonost, mennyi bevételre van pontosan szükségük ahhoz, hogy ebben a hónapban nullán legyenek. A legtöbben egy homályos

számot mondanak majd, vagy ami még rosszabb, azt, hogy nem tudják. Ez nem szégyen — ez egy rendszerszintű probléma a vendéglátás képzésében.

A következmények azonban konkrétak és költségesek:

- **Túl korai beruházás:** Megnyit egy teraszt, miközben az étterme fix költségeit még nem fedezi
- **Hibás személyzettervezés:** Öt embert oszt be egy szerdára, amely soha nem ér el elegendő terítéket ahhoz, hogy ezt a bérköltséget elbírja
- **Akciók, amelyek pénzbe kerülnek:** Egy akció során 20% kedvezményt ad, anélkül, hogy észrevenné, hogy ezzel a nullszaldója alá csúszik
- **Késői jelzések:** Csak az előző hónap könyvelésében veszi észre, hogy veszteséges volt, ahelyett, hogy valós időben látná

Az az étteremtulajdonos, aki ismeri a nullszaldóját, déli 12 órakor ránéz a pénztári jelentésére, és azt gondolja: „272 000 Ft-nál tartunk, 477 000 Ft-ra van szükségünk ma. Hogyan hozzuk be még ezt a 205 000 Ft-ot?” Ez az a szemléletváltás, amelyet ez a cikk el akar indítani.

Szeretne többet olvasni az [élelmiszerköltségek kontrolljának](#) tágabb kontextusáról? Ez egy lényeges kiegészítés. És az analitikai oldalért: olvassa el az [éttermi analitikát mint döntéstámogató eszközt](#).

A nullszaldó-képlet elmagyarázva: egyszerű, de hatékony

Maga a képlet meglepően egyszerű:

Ehhez két összetevőre van szüksége:

Fedezeti hozzájárulás

A fedezeti hozzájárulás az, ami minden forintnyi bevételből megmarad, miután kifizette a változó költségeket:

Ha az étterme 1000 Ft bevételt termel, és 380 Ft-ot költ élelmiszerre, italra és változó munkára, akkor a fedezeti hozzájárulása 620 Ft.

Fedezeti hányad

A hányad a fedezeti hozzájárulást a bevétel százalékában fejezi ki:

A példánkban: $620 \text{ Ft} \div 1000 \text{ Ft} \times 100\% = 62\%$. Minden forintnyi bevételből a változó költségek után 0,62 Ft-ot tart meg a fix költségek fedezésére és a nyereség elérésére.

A nullszaldó-számítás

38%-os változó költséghányaddal (és így 62%-os fedezeti hányaddal) és 8 880 000 Ft/hó fix költséggel:

30 munkanapra osztva: **477 000 Ft/nap**. 34 000 Ft átlagos vendégenkénti költség mellett ez **körülbelül 14 teríték naponta** a nulla eléréséhez. Minden ezt követő vendég tisztá nyereséget hoz.

GYAKORI KÉRDÉSEK

Hogyan számolom ki az éttermem nullszaldós pontját?

Oszd el a teljes fix költségedet (bérleti díj, bérek, biztosítások) a terítékenkénti fedezeti rátáddal (átlagos költség mínusz változó költségek). Az eredmény az a terítékszám, amelyre havonta szükséged van ahhoz, hogy nullára kijöjj.

Hogyan csökkentem a nullszaldós pontomat étteremtulajdonosként?

Növeld az átlagos terítékenkénti költsést upselling révén, csökkentsd a fix költségeidet a bérleti díjról vagy a szerződésekről folytatott tárgyalással, vagy optimalizáld az élelmiszerköltség-arányodat. Minden megtakarított forint közvetlenül csökkenti a nullszaldós pontodat.

Mi az egészséges élelmiszerköltség-arány egy étterem számára?

Általában a bevétel 25–35%-ára törekszel élelmiszerköltségként. A fine dining magasabban lehet a drágább termékek miatt. Ha 35% fölé emelkedik, optimalizálásra van szükség.

5

A MUTATÓ

RevPASH: a mutató, amely látja, amit a kihasználtság elrejt

— KULCSFONTOSSÁGÚ FELISMERÉS

A RevPASH — bevétel elérhető székóránként — a bevételt osztja a székek × nyitvatartási órák szorzatával, beárzva minden székórát. Leleplezi, amit a kihasználtság elrejt: lassú asztalforgást, gyenge peremidőket, alulárzott csúcsokat. A fine dining jellemzően 6 000–16 000 Ft-on fut; a trend fontosabb a szintnél.

A MUTATÓ

FIG. 05

Minden ülésórának ára van

20:00 (műsoridőben)		38 € / ülésóra
18:00		12 € / ülésóra
12:00 (ebéd)		10 € / ülésóra

3x+

A RevPASH azt mutatja, hogy az első számú ülésórák 3-szor vagy többet keresnek, mint a csendesek

A kihasználtság azt mondja, a terem tele volt. A RevPASH élesebb kérdést tesz fel: mivel volt tele? Egy kettes asztal, amely három órán át időzik egyetlen palack fölött, és egy négyes, amely két óra alatt végigeszik egy kóstolómenüt, egyaránt „foglaltnak” számít — de nem ugyanaz az üzlet. A hotel-revenue-managementből kölcsönzött **RevPASH** az étterem legigazabb termelékenységi mutatója, mert a nevezője az egyetlen dolog, amit valóban árulsz: a székórák.

Használat táblázatkezelő-PhD nélkül

Bevétel ÷ (székek × nyitvatartási órák), szervizenként. Egy 50 fős terem, 4 órán át nyitva, 1 500 000 Ft pénteki vacsorabevétellel: RevPASH 7 500 Ft. Az erőhúzás a saját szervezied egymáshoz mérése:

MIT JELENTENEK A REVPASH-KÜLÖNBSÉGEK

Mintázat	Diagnózis	Kar
Magas kihasználtság, alacsony RevPASH	Lassú asztalforgás vagy puha átlagszámla	Forgásidő-mesterség, aperitif- és párosítás-pillanatok
Erős 20:00, halott 18:00	Eladatlan peremórák	Kora esti termékek: színház előtti menü, pultos helyek
Péntek >> kedd (3x+)	Keresletkoncentráció	Rendezvények és privát vacsorák a csendes oldalon (foglalási útmutató, 5. fej.)
Mindenhol lapos	Túl félénk árazás csúcsidőben	Prémium csúcsmények; a menü-útmutató horgonyzása

Az **analitikai műszerfalad** automatikusan kiszámolja szervizenként; nézd át havonta a prime cost mellett. Egy szám arra, ami székóránként bejön, egy arra, ami kimegy — együtt ők a pilótafülke.

● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Számold ki a múlt heti legjobb és legrosszabb szervezied RevPASH-ét. Írd fel mindkét számot és a köztük lévő arányt. Ha 3x fölött van, a foglalási útmutató 5. fejezete a hónap legjobban fizető olvasmányod.

MÉLYEBBEN

A kihasználtság az a mutató, amelyet szinte minden étteremtulajdonos figyel. És mégis ez a vendéglátás egyik legfélrevezetőbb mérőszáma. A tele terem nem garantál jó bevételt — egy félig üres terem pedig meglepően jövedelmező lehet. Az a mutató, amely feltárja ezt a különbséget, a RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

A RevPASH-t az 1990-es években Sheryl Kimes, a Cornell Egyetem vendéglátás-kutatója tette népszerűvé, részben a szállodaiiparból ismert RevPAR koncepció ihlette. Ma számos vezető éttermi csoport számára vált a központi irányítási mutatóvá világszerte. Ebben a cikkben megismeri az alapokat, a képletet és öt konkrét emelőkart a RevPASH növeléséhez — különös tekintettel a magyar vendéglátási kontextusra.

A kihasználtság az a mérőszám, amelyet szinte minden vendéglátós követ. De tudta, hogy a tele ház nem garancia a jó bevételre?

Ismerje meg a RevPASH-t: Revenue Per Available Seat Hour (bevétel rendelkezésre álló ülőhelyenként és óránként). Azt méri, hogy átlagosan hány eurót termel az étterme minden egyes ülőhelye óránként, amíg nyitva tart. A képlet egyszerű: ossza el a teljes bevételt az ülőhelyek számának és a nyitvatartási óráknak a szorzatával.

Egy tele terem, ahol a vendégek sokáig maradnak és keveset költenek, meglepő módon kevesebbet hozhat, mint egy félig üres terem gyors asztalforgással.

A RevPASH-t intelligens asztalkiosztással, a napszakok részletes elemzésével és aktív menü-engineeringgel növelheti a magasabb fogyasztás érdekében.

Szeretné javítani a RevPASH-ját és jövedelmezőbbé tenni éttermét? Tudja meg, hogyan segítenek a HappyChef elemzései minden ülőhely maximalizálásában.

Mi a RevPASH?

A RevPASH a Revenue Per Available Seat Hour rövidítése, szabadon fordítva: a rendelkezésre álló ülőhely-óránként elért bevétel. Olyan mutató, amely megmutatja, hogy átlagosan hány eurót hoz az étterme minden egyes ülőhelye óránként, amíg nyitva tart.

Az alapképlet egyszerű:

Létezik egy alternatív számítás is, amely intuitívan is jól érthető:

Ez a második képlet azonnal egyértelművé teszi, mely két emelőkar határozza meg a RevPASH-t: hány ülőhely foglalt, és mit költenek a vendégek átlagosan. A RevPASH-t úgy növelheti, hogy emeli a kihasználtságot, emeli az átlagos rendelési értéket, vagy — a leghatékonyabb forgatókönyv — egyszerre javítja mindkettőt.

Egy konkrét számpélda

Tegyük fel: az étterme 40 ülőhelyes. Egy péntek este 18:00-tól 23:00-ig tart nyitva — ez 5 óra. Az aznap esti teljes bevétel 960 000 Ft.

$\text{RevPASH} = 960\,000 \text{ Ft} \div (40 \times 5) = 960\,000 \text{ Ft} \div 200 = \mathbf{4\,800 \text{ Ft ülőhely-óránként}}$

Az alternatív képlettel: tegyük fel, hogy átlagosan a 40 ülőhelyből 28 volt foglalt (70%-os kihasználtság), és az átlagos rendelési érték vendégenként 24 000 Ft.

$\text{RevPASH} = 0,70 \times 24\,000 \text{ Ft} = \mathbf{16\,800 \text{ Ft?}}$

Pillanat — ez nem egyezik az első számítással. Miért? Mert az alternatív képlet figyelembe veszi a tartózkodási időt. Ha a vendégek átlagosan 2,5 órát maradnak, akkor a rendelési értéket óránként kell számolni: $24\,000 \text{ Ft} \div 2,5 \text{ óra} = 9\,600 \text{ Ft ülőhely-óránként}$. Ezután: $\text{RevPASH} = 0,70 \times 9\,600 \text{ Ft} = \mathbf{6\,720 \text{ Ft}}$. Közelebb a valósághoz, de még mindig kissé eltérő, mert a kihasználtság az este folyamán ingadozik.

Ez azonnal rámutat egy lényeges pontra: az **asztalonkénti tartózkodási idő** kritikus változó, amelyet a kihasználtság önmagában soha nem ragad meg.

GYAKORI KÉRDÉSEK

Mi az a RevPASH, és hogyan számolom ki az éttermem számára?

A RevPASH a Revenue Per Available Seat Hour (egy elérhető székórára jutó bevétel) rövidítése. Úgy számolod ki, hogy egy időszak bevételét elosztod az elérhető székórák számával (székek száma × nyitvatartási órák). Így méred, milyen hatékonyan használod ki a kapacitásodat.

Hogyan növelem a RevPASH-t az éttermemben?

Az átlagos költség növelésével upselling révén, az asztalforgási sebesség optimalizálásával, vagy a csendesebb időablakok aktiválásával célzott promóciók útján.

Mely más KPI-k nélkülözhetetlenek a RevPASH mellett egy étteremtulajdonos számára?

Az élelmiszerköltség-arány, a bérköltség-arány, az átlagos terítékenkénti költség, a kihasználtság és a meg nem jelenési arány együtt teljes képet adnak a vállalkozásod pénzügyi egészségéről.

6

KAMATOZÁS

Fektess be tulajdonosként: minden forint dolgozza le a helyét

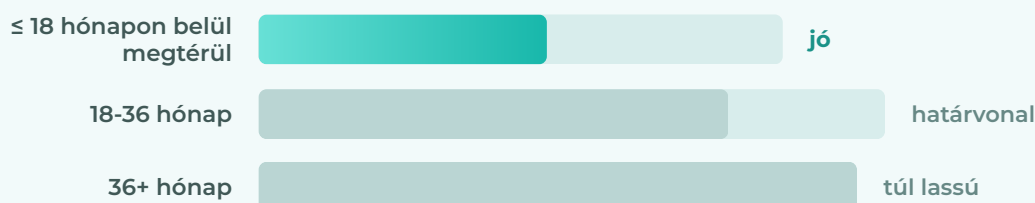
— KULCSFONTOSÁGÚ FELISMERÉS

Az éttermi befektetések — terasz, felújítás, gép, szoftver — ugyanazt a kalkulációt érdemlik, mint egy fogás: megtérülési idő (befektetés ÷ havi nyereség) és egyszerű éves ROI. A 18 hónap alatti megtérülés erős; a 36 hónap fölötti stratégiai, nem pénzügyi indoklást kíván.

KAMATOZÁS

FIG. 06

Minden euró keresse meg a tartást



≈5
mo

ítéljen meg minden befektetést megtérülési idő szerint – 12 000 €, ami havi 2200 euróval jár, körülbelül 5 alatt térül meg

Az első öt fejezet védi a pénzt; ez megsokszorozza. Az éttermek lelkesedésre véreztetik a tőkét — a 15 milliós felújítás, amely „jó érzés volt”, a fél kapacitáson használt kombi sütő —, és kiéheztetik az unalmas, kamatozó befektetéseket. A győgy mód egy borítéknyi számítás minden igen előtt: ugyanaz a **ROI-gondolkodás**, amelyet most már a fogásokra alkalmazol.

A borítékmódszer

- **Megtérülési idő = befektetés ÷ plusz havi fedezet.** Egy 4,5 millió forintos terasz, amely havi 90 terítéket ad 10 000 Ft fedezettel, öt hónap alatt megtérül — üvöltő igen.

- **Számold a költségeket őszintén:** a sütő ára tartalmazza a beszerelést, a betanítást és a szervizt, amelyet megzavar; a teraszé a bútort, az engedélyeket és a téli tárolást.
- **Számold a nyereséget óvatosan:** az optimista becslésed 70%-ával dolgozz. Ha így is 18 hónap alá fér, mehet.

Hol bujkál az unalmas ROI

Az iparág legmagasabb hozamú befektetései ritkán láthatók a vendégnek: egy **foglalási rendszer**, amely visszanyeri a no-show-kat (a megtérülés gyakran hetekben mérhető), energiatakarékos hűtés, amely felzabál egy rezsisor, képzés, amely egy fokkal csökkenti a fluktuációt (a **személyzeti útmutató** 5. fejezete beárazta), az **automatizálási réteg**, amely heti tíz munkaórát ad vissza. A csillogás öregszik; a kamatozás nem.

És amikor a befektetés maga a növekedés — egy második terem, nagyobb bérlemény —, a szabály keményedik: előbb modellezd a 4. fejezet fedezeti pontján és a 3. fejezet készpénzradarján. A készpénzt leahagyó növekedés az, ahogyan jó éttermek ambíciózusan halnak meg.

● TEDD MEG MÉG MA ESTE

Írd össze az utolsó három jelentős befektetésedet, és számold ki a tényleges megtérülésüket valódi számokkal. Semmi ítékezés — kalibráció. A következő befektetési döntésed most lett okosabb az előző háromnál.

A SÉF TITKA

A legolcsóbb tőke a vendéglátásban

Nem a bankhitel — hanem az előre eladott kereslet. Egy hat héttel előre teltházás borászvacsonya, előlegek a decemberi csoportokra, az 50. héten megvett és a 7. héten beváltott ajándékutalványok: mindez a vendég, aki 0% kamaton finanszírozza a cash flow-dat, nulla no-show-kockázattal. Azok a házak, amelyek módszeresen előre eladják a következő negyedév bevételének 10–15%-át, ritkán nyúlnak a folyószámlahitelükhöz — a vendéglista a hitelkeret.

MÉLYEBBEN

Minden forint, amelyet a vállalkozásába fektet, verseng minden más forintra. Egy új kombipárológató, terasz-bővítés, jobb elszívórendszer vagy foglalási rendszer — mindegyik hozamot ígér. A kérdés nem az, hogy hoznak-e valamit, hanem melyik hozza a legtöbbet és a leggyorsabban.

Ebben a cikkben megtanul két egyszerű számítási módszert, amelyeket minden befektetési döntéshez felhasználhat, plusz azokat a gondolkodási hibákat, amelyek leggyakrabban pénzbe kerülnek az étteremtulajdonosoknak.

Megtérülési idő: Mennyi idő alatt kapja vissza a pénzét?

A legegyszerűbb mérőszám a megtérülési idő: befektetés ÷ éves plusznyereség (vagy megtakarítás). Egy 6.000 €-os mosogatógép, amely évente 3.000 € bér- és vízköltséget takarít meg, 2 éves megtérülési idővel rendelkezik.

Ökölszabály a vendéglátásban: a 2-3 évnél rövidebb megtérülési idejű operatív befektetések általában indokoltak. Tovább tart, mint a berendezés élettartama? Akkor pénzt veszít. Mindig óvatos hozammal számoljon — nem a legszebb prospektussal, hanem a reálissal.

ROI: Mennyit hoz százalékosan?

A megtérülési idő figyelmen kívül hagyja, mi történik az amortizáció után. Ezért tekintse a ROI-t is: (éves hozam ÷ befektetés) × 100. A mosogatógépünk: (3.000 € ÷ 6.000 €) × 100 = 50% ROI évente — kiváló.

Mindig hasonlítsa össze a befektetéseket azonos módon. Néha egy alacsony költségű beavatkozás 80%-os ROI-val (például jobb megvilágítás a tányérok felett vagy egy rendszer, amely javítja a **fedezeti pont elemzést**) okosabb, mint egy presztízses felújítás 12%-os ROI-val.

Ne felejtse a rejtett költségeket

A vételár ritkán a teljes költség. Adja hozzá a telepítést, betanítást, karbantartást, finanszírozási költségeket és azt az időt, amikor a vállalkozása (részben) zárva van. A terasz tiszta nyereséynek tűnik, de engedélyt, bútorokat, fűtést, extra személyzetet igényel és időjárás kockázatot hordoz.

Vegye figyelembe a likviditásra gyakorolt hatást is: egy befektetés, amely kiüríti a pénztartalékát, kiszolgáltatottá teheti egy csendes hónapban. Olvassa el a **cashflow-kezelésről** szóló cikket. Egy befektetés csak akkor jó, ha megtérül ÉS egészséges likviditást biztosít.

Priorizálás: nem mindent egyszerre

Készítsen listát az összes kívánt befektetésről, számítsa ki mindegyiknél a megtérülési időt és a ROI-t, majd rangsorolja őket. Kezdjen azokkal a beavatkozásokkal, amelyek a leggyorsabban szabadítanak fel pénzt — ezek finanszírozzák majd a drágább projekteket. Így a vállalkozása saját erejéből nő, nem adósságból.

Kapcsolja össze a befektetési tervét a **RevPASH mutatóval**: azok a befektetések, amelyek növelik a rendelkezésre álló ülőhelyenként és óránként elért bevételt (gyorsabb kiszolgálás, nagyobb kihasználtság, magasabb fogyasztás), az Ön hozamának lényegét érintik.

GYAKORI KÉRDÉSEK

Hogyan számolom ki egy új éttermi beruházás megtérülését (ROI)?

ROI = (éves többletbevétel vagy költségmegtakarítás / a beruházás összege) × 100. Egy 10.000 €-os terasz, amely évente 5.000 € többletbevételt hoz, 50%-os ROI-val és 2 éves megtérülési idővel rendelkezik.

Mely éttermi beruházások térülnek meg általában a leggyorsabban?

A foglalási rendszereknek, a beosztástervező eszközöknek és az energiatakarékos berendezéseknek a legrövidebb a megtérülési idejük, mert közvetlenül csökkentik a költségeket.

Mikor jobb lízingelni a vendéglátó-berendezést, mint megvenni?

A lízing akkor előnyösebb, ha meg akarod őrizni a tőkédet, vagy a technológiai fejlődéssel gyorsan szeretnél fejleszteni. A vásárlás hosszú használati idő és elegendő saját forrás esetén kifizetődőbb.

E-KÖNYV

Mennyire fitt pénzügyileg az éttermed?

- Havonta olvasom az eredménykimutatásomat, a bevétel százalékaiban

- Valódi bért fizetek magamnak a bérsoron belül

- A prime costot hetente számoljuk, és $\leq 60-65\%$ -on marad

- Fix adószázalék megy át hetente egy külön számlára

- A gördülő 13 hetes cash flow-előrejelzés minden hétfőn frissül

- Ismerem a fedezeti pontomat szervizenkénti terítékben

KÉSZEN ÁLL A KEZDÉSRE

Kéred a pilótafülkét a táblázatok nélkül?

A HappyChef követi a terítékeket, a bevételt és a készpénzradarod mögötti foglalásvezérelt előrejelzéseket — az útmutató számait, kiszámolva, amíg te főzöl.

Foglalj demót

Ingyenes, 30 perc, semmilyen kötelezettség nélkül

HappyChef