



E-GRĀMATA · HAPPYCHEF CEĻVEDIS

# Galīgais ceļvedis restorāna finansēs

---

Lielisks ēdiens ir nogalinājis vairāk restorānu nekā slikts — jo degsmei bez skaitļiem beidzas nauda. Šeit ir finanšu sistēma, virtuves valodā.

**Thibault Van de Sompele** HappyChef dibinātājs  
veidots kopā ar restorānu īpašniekiem un viņiem



## E-GRĀMATA

# Saturs

•	ĪSUMĀ	3
	Īsumā	
<b>01</b>	<b>KARTE</b>	<b>5</b>
	Lasiēt peļņas pārskatu kā recepti: katra rinda ir proporcija	
<b>02</b>	<b>TAS SKAITLIS</b>	<b>9</b>
	Prime cost: viens skaitlis, kas prognozē izdzīvošanu	
<b>03</b>	<b>SKĀBEKLIS</b>	<b>13</b>
	Naudas plūsma: kāpēc ienesīgi restorāni tomēr mirst	
<b>04</b>	<b>KRUSTOJUMS</b>	<b>17</b>
	Bezzaudējumu punkts: viesu skaits, pie kura sākat pelnīt	
<b>05</b>	<b>RĀDĪTĀJS</b>	<b>21</b>
	RevPASH: rādītājs, kas redz to, ko noslogojums slēpj	
<b>06</b>	<b>SALIKTAIS PROCENTS</b>	<b>25</b>
	Ieguldiet kā īpašnieks: katram eiro jānopelna sava vieta	
•	E-GRĀMATA	29
	Cik finansiāli formā ir jūsu restorāns?	

## Galīgais ceļvedis restorāna finansēs

**K**atru ziemu klusi bankrotē restorāni ar pilnām zālēm un peļņu grāmatvedībā. Ēdiens nekad nebija problēma. Īpašnieks skatījās uz vienu skaitli — bankas atlikumu — un pārējā paļāvās uz sajūtu. Abi melo. Jautājums, ar kuru šis ceļvedis sākas: kā restorāns var pelnīt uz papīra un tomēr februārī nespēt samaksāt īri?

Atbilde prasa sešas nodaļas, un nevienā no tām nav jāiemīl tabulas. Jūs iemācīsieties lasīt peļņas un zaudējumu pārskatu tāpat, kā lasāt pasūtījumu čeku rindu, atradīsiet to vienu skaitli, kas izdzīvošanu prognozē labāk nekā apgrozījums, redzēsiet, kāpēc naudas plūsma nogalina veselus uzņēmumus, saskaitīsiet precīzo viesu skaitu, pie kura vakars no zaudēšanas pārslēdzas uz pelnīšanu, izmērsiet, ko ir vērts katrā sēdvietas stunda, un izlemsiet, kuras investīcijas ir pelnījušas jūsu naudu. Izrādās, finanses ir tikai sešas receptes. Pirmā parāda, kur patiesībā aizgāja katrs sestdienas vakara eiro.



**Thibault Van de Sompele HappyChef dibinātājs**  
veidots kopā ar restorānu īpašniekiem un viņiem

## ĪSUMĀ

# Īsumā

- 
- 01 Lasiet savu peļņas pārskatu katru mēnesi** procentos, nevis eiro — ieņēmumi vienmēr ir 100%, un katra rinda ir receptes proporcija.

---

  - 02 Prime cost (pārtika + dzērieni + darbaspēks) ir tas skaitlis** turiet to pie vai zem 60% no ieņēmumiem, un pārējais pārskats parasti uzvedas.

---

  - 03 Peļņa ir viedoklis, nauda ir fakts** uzturiet ritošu 13 nedēļu naudas prognozi; vairums restorānu nāvju ir naudas nāves.

---

  - 04 Ziniet savu bezzaudējumu punktu viesos uz servisu** "34 viesi otrdienā" ir mērķis, ko redz visa komanda.

---

  - 05 Mēriet RevPASH** (ieņēmumi uz pieejamo sēdvietas stundu), lai atrastu naudu, kas slēpjas lēnā apritē un tukšajās malū stundās.

## 1

## KARTE

## Lasiet peļņas pārskatu kā recepti: katra rinda ir proporcija

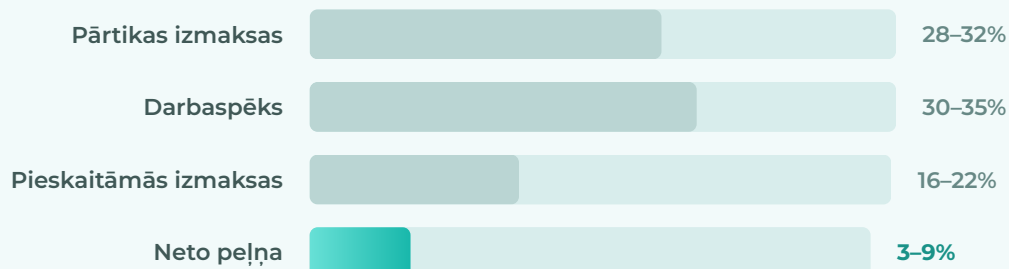
### — GALVENĀ ATZIŅA

Restorāna peļņas pārskats kļūst lasāms brīdī, kad katru rindu pārvēršat procentos no ieņēmumiem: pārtikas izmaksas 28–32%, darbaspēks 30–35%, telpas zem 10%, viss pārējais 8–12%, atstājot 3–9% neto maržu. Lasiet katru mēnesi procentos, un problēmas pieteiksies pašas.

## KARTE

## FIG. 01

### Izlasiet savu P&L kā procentus



**100%** konvertējiet katru P&L rindu ieņēmumu daļā — atlikušie ir 3–9% neto

Eiro restorāna īpašniekiem melo — €38 000 mēnesis jūlijā skan citādi nekā janvārī, un izmaksas neredzami slīd augošu ieņēmumu iekšienē. Procenti nemelo. Disciplīna, kas maina visu, ir apkaunojoši vienkārša: katru mēnesi izdaliet katru izmaksu rindu ar ieņēmumiem un salīdziniet gan ar iepriekšējo mēnesi, gan ar atskaites punktiem zemāk.

### FINE DINING PEĻŅAS PĀRSKATS KĀ IEŅĒMUMU PROPORCIJAS

Rinda	Veselīgs diapazons	Kur to vada
Ieņēmumi	100%	Rezervācijas un mārketinga
Pārtikas un dzērienu izmaksas	28–32%	Ēdienkartes inženierija
Darbaspēks (ieskaitot jūs)	30–35%	Plānošana un noturēšana
Telpas (noma, komunālie)	6–10%	Nomas sarunas, enerģija
Darbības izmaksas (pārējais)	8–12%	Abonementi, uzturēšana, komisijas
<b>Neto marža</b>	<b>3–9%</b>	Viss augstāk, saliktais procents

Divi ieradumi padara lasīšanu godīgu. Pirmkārt, **maksājiet sev īstu algu darbaspēka rindā** — restorāns, kas ir ienesīgs tikai tad, kad īpašnieks strādā par velti, nav ienesīgs. Otrkārt, būvējiet lasīšanu no īsta **budžeta**: prognozējiet katru rindu gadu uz priekšu, tad katru mēnesi salīdziniet faktus. Budžets nav krātiņš; tas ir paša biznesa receptes karte.

## Piecpadsmit minūšu ikmēneša rituāls

Tā pati kafija, tas pats rīts, katru mēnesi: izdrukājiet peļņas pārskatu, ierakstiet piecus procentus malā, apvelciet visu, kas pakustējās vairāk par punktu, un skaļi pajautājiet, kāpēc. Šis rituāls — nevis grāmatvedības diploms — ir tas, kā izskatās finansiāli izglītots īpašnieks.

### ● IZDARIET TO ŠOVAKAR

Paņemiet pagājušā mēneša peļņas pārskatu un uzrakstiet procentu blakus katrai rindai (katra ÷ ieņēmumi). Apvelciet to, kas vistālāk no tabulas augstāk. Šis aplis ir jūsu nākamā mēneša projekts — un, visticamāk, vērtīgāks par rekordsestdienu.

## PADZIĻINĀTI

**Budžets nav grāmatvedības uzdevums, ko veic reizi gadā un aizmirst atvilktņē.** Tas ir jūsu finanšu kompass: gaidāmo rādītāju kopums, ar kuru katru nedēļu salīdzināt reālos skaitļus. Restorāni, kas strādā ar dzīvu budžetu, redz problēmas laicīgi — kamēr vēl ir iespēja tās novērst.

Šajā rokasgrāmatā soli pa solim izveidosim reālistisku gada budžetu ar atskaites rādītājiem, kas atbilst Latvijas viesmīlības nozarei. Nav nepieciešama sarežģīta programmatūra — lai sāktu, pietiek ar izklājlapu un godīgiem pieņēmumiem.

## Sāciet ar godīgu ieņēmumu prognozi

Jūsu budžeta pamats ir ieņēmumu prognoze. Veidojiet to no apakšas uz augšu, nevis no augšas uz leju: vietu skaits × vidējais tēriņš × pakalpojuma dienu skaits. Ņemiet vērā sezonālās svārstības — janvāris un februāris Latvijā ir strukturāli klusāki mēneši, rudens un decembris — rosīgāki.

- Izmantojiet savu vēsturisko datu bāzi kā pamatu; koriģējiet izņēmumus
- Sadaliet pa pakalpojumu veidiem (pusdienas/vakariņas) un pa dienām — pirmdiena nav sestdiena
- Esiet piesardzīgi ar izaugsmes pieņēmumiem: 5–10% ir ambiciozi, nevis 30%

Piesaistiet savu prognozi konkrētiem vadības rādītājiem, piemēram, </blog/financien/revpash-restaurant-kpi.html> un </blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html>, lai zinātu, cik daudz jums patiešām jānopelna, lai nosegtu izmaksas.

## Lielās izmaksu pozīcijas: primārās izmaksas

Divi bloki nosaka jūsu peļņu: pārtikas izmaksas un darbaspēka izmaksas — kopā jūsu "primārās izmaksas". Veselīga Latvijas viesmīlības uzņēmuma īkšķa likums: uzturiet primārās izmaksas zem 65% no apgrozījuma.

- **Pārtikas izmaksas (ieskaitot dzērienus):** mērķējiet uz 28–35% no apgrozījuma. Kontrolējiet tās ar </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html> un stingru iepirkumu.
- **Darbaspēka izmaksas:** mērķējiet uz 28–35%, kas ļoti atkarīgs no jūsu koncepcijas (augstā virtuve ir darbietilpīgāka nekā bistro).

Viens procents primārajās izmaksās bieži ir robeža starp peļņu un zaudējumiem. Tāpēc šos blokus budžetā plānojiet nevis kā fiksētu summu, bet kā procentus no apgrozījuma, lai tie pielāgotos gan rosīgiem, gan klusiem mēnešiem. Kā precīzi aprēķināt, izsekot un samazināt šo rādītāju — izmantojot visas septiņas sviras — izskaidrots mūsu padziļinātajā rakstā par [prime cost restorānā](#).

## Neaizmirstiet par fiksētajām izmaksām un rezervi

Pēc primārajām izmaksām nāk fiksētās izmaksas: noma (mērķējiet uz maks. 8–10% no apgrozījuma), enerģija, apdrošināšana, nolietojums, mārketingas un uzturēšana. Pievienojiet reālistisku "neparedzēto izdevumu" pozīciju — iekārtas salūst, rodas stikla bojājumi, nepieciešami negaidīti remontu. Enerģijas pozīcija ir vairāk ietekmējama, nekā vairums īpašnieku domā: mūsu ceļvedis par [enerģijas izmaksu taupīšanu restorānā](#) rāda, kā šo budžeta rindu padarīt līdz 20% vieglāku.

Kļūda, ko pieļauj lielākā daļa iesācēju: viņi plāno budžetu līdz nulles punktam un neatstāj rezervi. Strukturāli plānojiet 5–10% neto peļņas normu un veidojiet naudas rezervi divu mēnešu fiksētajām izmaksām. Likviditāte, nevis peļņa, nosaka, vai pārdzīvosiet negaidītu situāciju.

## Pārvērtiet budžetu par iknedēļas instrumentu

Budžets, kas guļ atvilktnē, ir bezjēdzīgs. Katru pirmdienu veltiet desmit minūtes, lai pagājušās nedēļas reālos skaitļus salīdzinātu ar budžetu. Vai pārtikas izmaksas divās nedēļās pēc kārtas novirzās? Rīkojieties, pirms tas izmaksā jums ceturksni.

Apvienojiet to ar plašāku pieeju no mūsu [/blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html](#) un [/blog/financien/leveranciers-onderhandelen-horeca.html](#) — jo katrs ietaupīts eiro iepirkumā tieši nonāk jūsu peļņā. Tā budžets kļūst nevis par aizgājušā laika ziņojumu, bet par stūri, kas katru nedēļu ir jūsu rokās.

### BIEŽĀK UZDOTIE JAUTĀJUMI

#### Ar ko sākt, ja restorāna budžetu veidoju pirmo reizi?

Sāc ar plānoto mēneša apgrozījumu. Pēc tam sadali izmaksas kategorijās: iepirkums (25–35%), personāls (30–35%), noma (10–15%) un pārējās fiksētās izmaksas. Kopējās izmaksas nedrīkst pārsniegt 90% no apgrozījuma, lai restorāns būtu rentabls.

#### Cik lielu apgrozījuma daļu maksimāli drīkstu tērēt personālam?

Kā īkšķa likums – 30–35% no apgrozījuma personāla izmaksām, ieskaitot sociālās iemaksas. Ja šis rādītājs pārsniedz 40%, pastāv zaudējumu risks.

#### Kā restorāna budžetā ieplānot negaidītas izmaksas?

Atvēli 3–5% no apgrozījuma kā rezervi negaidītām izmaksām: bojātam aprīkojumam, ārkārtas remontiem vai pēkšņam piegādātāju cenu kāpumam.

## 2

## TAS SKAITLIS

## Prime cost: viens skaitlis, kas prognozē izdzīvošanu

### — GALVENĀ ATZIŅA

Prime cost ir pārtikas un dzērienu izmaksas plus kopējais darbaspēks, izteikts kā daļa no ieņēmumiem. Pie vai zem 60% pilna servisa restorāns parasti var plaukt; pie 65% tas izdzīvo; virs 70% tas mirst palēninājumā neatkarīgi no tā, cik aizņemts izskatās. Sekojiet tam katru nedēļu, nevis mēnesi.

## TAS SKAITLIS

## FIG. 02

### Galvenās izmaksas prognozē izdzīvošanu



**≤60%** uzturēt pārtiku, dzērienus un darbu kopā 60% apmērā no ieņēmumiem

Ja izsekojat tikai vienu skaitli, lai tas ir šis. Prime cost apvieno divas izmaksas, kuras patiešām varat vadīt nedēļu pēc nedēļas — ko pārkat un ko ieplānojat grafikā —, un tas kļūst pietiekami ātri, lai uz to reaģētu. Noma ir gada sarunas; prime cost ir otrdienas lēmums.

### Kāpēc nedēļa uzvar mēnesi

Mēneša prime cost 63% pasaka, ka kaut kas aizgāja greizi, vidēji, pirms nedēļām. Nedēļas rādītājs pasaka, kurā nedēļā — pārpasūtītais proteīns, pārplānotā klusā nedēļā —, kamēr

cēlonis vēl ir telpā. Aprēķins prasa desmit minūtes, kad rutīna pastāv: šīs nedēļas iepirkumi (no rēķiniem) plus šīs nedēļas darbaspēks (no grafika), dalīts ar šīs nedēļas ieņēmumiem.

#### SAVA PRIME COST LASĪŠANA

Prime cost	Spriedums	Gājiens
Zem 55%	Izcili — pārbaudiet, vai netaupāt uz kvalitātes vai cilvēku rēķina	Apsveriet kvalitātes celšanu, ne tikai maržu
55–60%	Veselīgs fine dining	Turiet līniju; regulējiet līdz sezonām
60–65%	Izdzīvo, bet neuzkrāj	Viens punkts no pārtikas (ēdienkartes inženierija), viens no darbaspēka (prognožu grafiki)
Virš 65%	Strukturāla problēma	Pārīnženierējiet ēdienkarti un grafiku šomēnes, nevis šoceturksni

Abām svirām ir savi ceļveži: pārtikas puse dzīvo **ēdienkartes inženierijā** (kalkulācija, atkritumi, cenas), darbaspēka puse — **personālā** (prognozēs balstīti grafiki). Piegādātāji ir klusā trešā svira: cenu pārprasīšana desmit galvenajiem produktiem divreiz gadā, kā aprakstīts rakstā par **sarunām ar piegādātājiem**, regulāri atgūst veselu punktu.

#### IZDARIET TO ŠOVAKAR

Aprēķiniet pagājušās nedēļas prime cost no rēķiniem, grafika un ieņēmumiem — viens skaitlis, desmit minūtes. Uzlieciet to uz tās pašas tāfeles, kur jūsu noslogojums. Šie divi skaitļi kopā ir 80% no restorāna vadīšanas.

#### ŠEFPAVĀRA NOSLĒPUMS

##### Sestdiena, kas zaudē naudu

Aprēķiniet prime cost katram servisam vienreiz, un jūs to atradīsiet: papildītu sestdienu, kas nopelna mazāk par mierīgu ceturtdienu. Dāsnas degustāciju ēdienkartes dāvanas, papildu skrējējs "jo ir sestdiena", premium proteīni, sagatavoti viesiem bez rezervācijas, kuri neatnāca — aizņemts un ienesīgs ir dažādas asis. Mājas, kas zina savu prime cost pa servisiem, plāno un gatavo pēc rezervāciju līknes, un viņu klusā ceturtdiena klusi pārpelna kaimiņa skaļo sestdienu.

#### PADZIĻINĀTI

**66% viesmīlības uzņēmēju norāda pieaugošās iepirkumu izmaksas kā vienu no saviem lielākajiem izaicinājumiem** — tomēr lielākā daļa nekad neved sarunas par piegādātāju cenām. Viņi bez iebildumiem pieņem ikgadējos cenu kāpumus, kamēr viņu peļņas normas kļūst arvien plānākas.

Vidējais restorāns gadā iztērē €150 000 pārtikai un dzērieniem. Ietaupījums 10% = €15 000 gadā tieši uz jūsu peļņas rēķina. Tas ir vairāk, nekā dod lielākā daļa restorānu mārketinga kampaņu.

Šajā rakstā apgūsiet 8 sarunu taktikas, kas darbojas Latvijas viesmīlības nozarē, kad tās pielietot un kā strukturāli samazināt iepirkumu izmaksas.

## Kāpēc 66% viesmīlības uzņēmēju maksā pārāk daudz

Saskaņā ar FSIN datiem 66% viesmīlības uzņēmēju pieredz pieaugošās iepirkumu izmaksas kā nopietnu problēmu. Taču ironija ir tā, ka lielākā daļa neko nedara. Kāpēc ne?

- **Laika trūkums:** Sarunu vešana prasa laiku, kura ikdienas operatīvajā haosā vienkārši nav
- **Attiecību bailes:** "Esmu strādājis ar šo piegādātāju gadiem, negribu sabojāt attiecības"
- **Tirgus zināšanu trūkums:** Viņi nezina tirgus cenu, tāpēc nezina, kad pārmaksā
- **Bailes no "nē":** Viņi baidās, ka piegādātājs pārtrauks sadarbību

Realitāte: piegādātāji sagaida, ka profesionāli pircēji ved sarunas. Piegādātājs, kuram nekad netiek apstrīdēta cena, gadu pēc gada palielina savu peļņas normu. Tā nav sadarbība — tā ir vienvirziena vērtību plūsma.

Skatiet arī mūsu plašo ceļvedi par **pārtikas izmaksu pārvaldību** kā sarunu papildinājumu.

## Zelta laiki sarunām

Laiks ir viss piegādātāju sarunās. Visefektīvākie brīži:

- **Janvāris:** Piegādātājiem ir jauni gada mērķi un viņi vēlas nofiksēt apjoma saistības. Viņi ir visgatavākie piekāpties apmaiņā pret gada drošību.
- **Jūlijs:** Pusgada novērtēšana. Piegādātāji, kas atpaliek no saviem mērķiem, vēlas papildināt apjomus otrajam pusgadam.
- **Septembris:** Jaunais vīna un produktu ražas sezona — iznāk jaunas cenrāžu saraksti. Ideāls brīdis, lai vienotos par jaunajiem tarifiem, pirms tie ir fiksēti.

**Izvairieties** no decembra (visi ir aizņemti), atvaļinājumu periodiem un brīžiem, kad esat izmisumā. Sarunu zelta likums: vediet sarunas no spēka pozīcijām, nekad — no izmisuma.

## Sagatavošanās: uzvarošā pozīcija

Labī sagatavots sarunu partneris vienmēr uzvar. Pirms pacelt klausuli:

1. **Savāciet visus esošos līgumus** un cenrāžus pa kategorijām
2. **Ziniet savus apjomus:** "Mēs tērējam €X/mēnesī kategorijai Y" — konkrēti skaitļi dod ticamību
3. **Iegūstiet 2–3 piedāvājumus** no alternatīvajiem piegādātājiem pirms sarunu sākšanas — nav jāizmanto, bet jums ir svira

4. **Izziniet sava piegādātāja situāciju:** vai viņi aug? Vai viņi ir zem spiediena? Tas nosaka viņu gatavību piekāpties
5. **Nosakiet savu minimumu:** kāds ir minimālais ieguvums, kas jums nepieciešams? Ziniet, kad aiziet prom

## 8 sarunu taktikas

### 1. Procentu atlaide pret fiksētu atlaidi

Vienmēr vediet sarunas par procentu atlaidēm, nevis fiksētām summām. Fiksēta atlaide €0,10/kg nav neko vērtā, ja cena nākamajā mēnesī pieaug. 8% atlaide skalējas ar katru cenas kāpumu.

### 2. Maksājumu termiņi kā svira

Maksājumu termiņi ir nauda. Net-30 vietā Net-7 = 23 papildu likviditātes dienas. Pie €150 000 gada apgrozījuma un vidēji 2 rēķiniem nedēļā = aptuveni €15 000 papildu apgrozāmā kapitāla, kas nav jāfinansē. Tas piegādātājam maksā salīdzinoši maz, bet jums ir milzīgi vērtīgs.

#### BIEŽĀK UZDOTIE JAUTĀJUMI

#### Kā sagatavoties sarunām ar viesmīlības nozares piegādātāju?

Zini savus skaitļus: cik pasūti mēnesī, cik maksā tagad, kāda ir tirgus cena citur? Pieprasi piedāvājumus vismaz diviem konkurentiem. Nekad nedodies uz sarunām bez alternatīvas rokā.

#### Kādas atlaides reālistiski varu sagaidīt no piegādātājiem?

Apjoma atlaides 3–8% ir ierastas ilgstošās attiecībās. Priekšapmaksas atlaides 1–2% pie samaksas 10 dienu laikā. Vienmēr skaidri vaicā, kādas atlaižu iespējas ir pieejamas.

#### Vai man vienmēr jāizvēlas lētākais piegādātājs?

Ne obligāti. Cena ir viens faktors; piegādes uzticamība, kvalitātes nemainīgums un apkalpošana ir vismaz tikpat svarīgi. Nedaudz dārgāks piegādātājs, kas vienmēr piegādā laikā, ir vairāk vērts nekā lētākais ar sliktu apkalpošanu.

## 3

## SKĀBEKLIS

## Naudas plūsma: kāpēc ienesīgi restorāni tomēr mirst

### — GALVENĀ ATZIŅA

Restorāni cieš neveiksmi no naudas spraugām, ne tikai zaudējumiem: PVN maksājumi, piegādātāju termiņi, decembra depozīti, kas slēpj janvāra sausumu. Aizsardzība ir ritoša 13 nedēļu naudas prognoze, nodokļu konts, kuram nekad nepieskaras, un viena mēneša fiksētās izmaksas kā rezerve — garlaicīgi un dzīvību glābjoši.

## SKĀBEKLIS

FIG. 03

### Kāpēc ienesīgi restorāni joprojām izsīkst



**13 wk** slidošā naudas prognoze 13 nedēļām parāda plaisu, pirms tā kļūst par krīzi

Peļņa ir viedoklis, ko ražo reizi mēnesī; nauda ir fakts, kas samaksā piektdienas algas. Restorānu kapsēta ir pilna ar mājām, kas uz papīra bija ienesīgas un bankā mirušas — nogalinātas, kad PVN maksājums piezemējās tajā pašā nedēļā, kur gada apdrošināšana un lēns februāris. Neviens no šiem notikumiem nebija pārsteigums; visi bija neieplānoti.

### 13 nedēļu radars

Viena izklājlapa, trīspadsmit kolonnas, atjaunota katru pirmdienu desmit minūtēs: gaidāmā ienākošā nauda (rezervācijās balstīta ieņēmumu prognoze, pasākumi, **dāvanu karšu**

pārdošana), gaidāmā izejošā (algas, noma, piegādātāji, PVN maksājums, gada apdrošināšana), tekošais atlikums apakšā. Radara vienīgais uzdevums ir padarīt 22. nedēļas problēmu redzamu 9. nedēļā, kamēr labojumi vēl ir lēti — piegādātāja maksājuma pārbīde, pasākuma pārceļšana, vīna vakariņu priekšpārdošana. Pilna metode ir rakstā par **restorāna naudas plūsmas pārvaldību**.

## Restorānam specifiski naudas gājieni

- **Neaizskaramais nodokļu konts:** fiksēts procents no katras nedēļas ieņēmumiem automātiski pāriet uz atsevišķu kontu PVN un algu nodokļiem. Vienīgais visefektīvākais ieradums visā šajā ceļvedī.
- **Depozīti un priekšp maksātas ēdienkartes (rezervāciju ceļveža 2. nodaļa)** pārvērš nākotnes rezervācijas tagadnes naudā — un nulle neierašanās.
- **Dāvanu kartes ir bezprocentu aizdevums** no decembra jūsu janvāra–februāra bedrei. Pārdodiet tās apzināti.
- **Piegādātāju termiņi ir apspriežami** — divu lielāko piegādātāju pārceļšana no 14 uz 30 dienām pievieno pusmēnesi elpošanas telpas uz visiem laikiem.

### 🔗 IZDARIET TO ŠOVAKAR

Atveriet krājkontu ar nosaukumu NODOKĻI un iestatiet automātisku iknedēļas pārskaitījumu sava PVN plus algu nodokļu procenta apmērā. Divdesmit minūtes administrēšanas šovakar noņem visbiežāko klīniskās nāves pieredzi šajā nozarē.

## PADZIĻINĀTI

**No visām problēmām, ar kurām saskaras restorānu īpašnieki, naudas plūsma ir visneizprasta.** Ne gatavošana, ne apkalpošana, ne pat mārketinga — bet vienkāršais fakts, ka nauda ienāk katru dienu, kamēr izmaksas tiek maksātas mēnesī vai pat ceturksnī. Šī laika nesaskaņa ir tiešais cēlonis daudziem restorānu bankrotiem.

Viesmīlības nozarē marža ir šaura. Nozares dati no Latvijas tirgus rāda operacionālo marži 3–9% lielākajai daļai restorānu. Tas nozīmē, ka no katra eiro apgrozījuma pēc visām izmaksām tev paliek tikai 3 līdz 9 centi. Šādā vidē naudas plūsma nav finanšu detaļa — tā ir tavas iestādes dzīvības artērija.

Šis raksts sniedz tev instrumentus, lai proaktīvi pārvaldītu naudas plūsmu, izvairītos no zināmajiem slazdiem un orientētos 2026. gada specifiskajā Latvijas regulējumā.

## Kāpēc naudas plūsma viesmīlībā ir tik izaicinoša

Viesmīlībai ir vairākas strukturālas īpašības, kas naudas plūsmu padara īpaši sarežģītu:

- **Ikdienas ieņēmumi pret mēneša fiksētajām izmaksām:** Apgrozījums nāk katru vakaru, bet īre, algas un piegādātāji tiek maksāti mēnesī. Slikta nedēļa apgrozījumā uzreiz ietekmē maku.
- **Augstas fiksētās izmaksas:** Personāls (25–35% no apgrozījuma), īre (8–15% no apgrozījuma) un enerģija ir gandrīz nelokāmas. Tu tās maksā neatkarīgi no tā, cik viesu apkalpo.
- **Sezonālitate:** Vasaras var būt izcili; janvāris gandrīz vienmēr ir dramatisks. Bet fiksētās izmaksas nemainās.
- **Pārtikas izšķērdēšana kā naudas plūsmas noplūde:** Katrs bojātais produkts nav tikai pārtikas izmaksu problēma — tā ir nauda, ko esi iztērējis skaidrā naudā un neatgūsi.

Tipiskais naudas plūsmas modelis — Latvijas restorāns

Izmanto decembra maksimumu, lai priekšfinansētu janvāra kritumu

## Janvāra kritums: vissmagākais mēnesis Latvijas restorāniem

Decembris parasti ir labākais restorānu gada mēnesis — korporatīvās vakariņas, ģimenes svētki, gada noslēguma ēdienkarte. Apgrozījums var būt par 40–60% augstāks nekā vidējā mēnesī. Un tad nāk janvāris.

Janvāra kritums ir reāls un paredzams. Pēc svētku perioda patērētāji savēl jostas. Diētas nodomi padara restorānus mazāk pievilcīgus. Slikts laiks attur no izbraukumiem. Lielākā daļa Latvijas restorānu janvārī redz apgrozījuma kritumu par 30–40% salīdzinājumā ar decembri.

Bet janvāra krituma īstais kaitējums nāk tikai **februārī un martā**. Tad janvāra fiksētās izmaksas — kuras tu maksāji, kamēr apgrozījums bija zems — sāk ietekmēt tava bankas konta atlikumu. Daudzi restorānu bankroti tiek pasludināti ziemā, bet patiesībā tie ir rudens nepietiekamas sagatavošanās sekas.

### Kā priekšfinansēt janvāra kritumu:

- **Dāvanu karšu pārdošana oktobrī/novembrī:** Dāvanu kartes ir naudas plūsmas avansi. Tu saņem maksājumu decembrī, bet "izmaksas" (ēdiens) iestājas tikai pavasarī. Katra pārdota dāvanu karte ir bezmaksas aizdevums no klienta tev.
- **Iepriekš apmaksāti pasākumi un paketes:** Slēdz gada noslēguma pasākumus ar 50% avansa maksājumu novembrī. Nauda jau ir tavā kontā pirms janvāris iestājas.
- **Likviditātes rezerves veidošana:** Rezervē piķa mēnešos — no septembra līdz decembrim — 8–10% no apgrozījuma tieši kā buferi janvārim–februārim.

## Sezonālā plānošana naudas plūsmai

Naudas plūsmas prognoze ir finanšu ekvivalents rezervāciju sistēmai — tā padara tavu nākotni plānojamu, nevis reaktīvu.

### Kā veidot naudas plūsmas prognozi:

1. Ņem apgrozījuma datus par pēdējiem 2 gadiem pa mēnešiem
2. Aprēķini sezonālo indeksu katram mēnesim (mēneša apgrozījums ÷ gada apgrozījums × 12)
3. Identificē savus 3 pīķa mēnešus un 3 krituma mēnešus
4. Aprēķini fiksētās izmaksas mēnesī (nemainīgas)
5. Aprēķini "naudas plūsmas plaisu" katram mēnesim: apgrozījums mīnus fiksētās izmaksas

Lielākajai daļai Latvijas restorānu tas izskatās šādi:

- **Pīķa mēneši (augsti ieņēmumi):** Jūnijs, jūlijs, augusts, decembris
- **Krituma mēneši (zemi ieņēmumi):** Janvāris, februāris un dažkārt novembris
- **Neitrālie mēneši:** Pārējie

### BIEŽĀK UZDOTIE JAUTĀJUMI

#### Kāpēc naudas plūsma restorānam ir svarīgāka par peļņu?

Uz papīra vari gūt peļņu, taču tomēr saskarties ar maksājumu problēmām, ja lielus izdevumus veic tieši pirms noslogotā perioda. Naudas plūsma nosaka, vai vari ikdienā samaksāt piegādātājiem un personālam.

#### Kā restorānam izdzīvot klusajos mēnešos naudas plūsmas ziņā?

Veido rezerves noslogotajos periodos, vienojies ar piegādātājiem par sadalītiem maksājumu termiņiem un radi papildu ieņēmumus ar dāvanu kartēm vai pasākumiem.

#### Kā dāvanu kartes palīdz uzlabot manu naudas plūsmu?

Dāvanu kartes uzreiz ienes naudu, kamēr pakalpojums tiek sniegts tikai vēlāk. Tā tu finansē savu kluso janvāra mēnesi ar decembra pārdošanu.

## 4

## KRUSTOJUMS

## Bezzaudējumu punkts: viesu skaits, pie kura sākat pelnīt

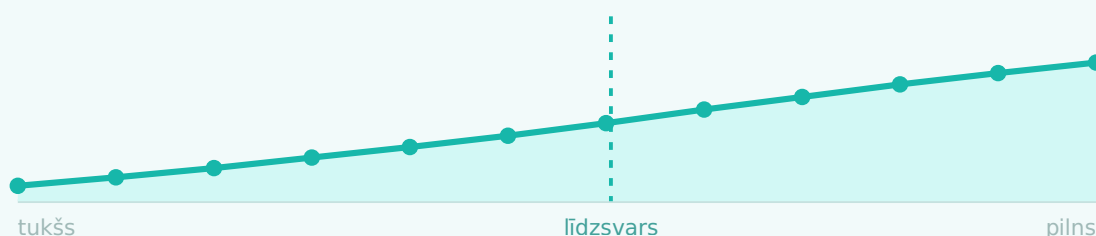
### — GALVENĀ ATZIŅA

Bezzaudējumu punkts viesos = fiksētās mēneša izmaksas ÷ segums uz viesi (vidējais rēķins mīnus tā mainīgās izmaksas). Izteikts uz servisu — "34 viesi otrdienā" — tas pārvērš visu peļņas pārskatu mērķī, ko visa komanda var redzēt, skaitīt un pārspēt reāllaikā.

## KRUSTOJUMS

## FIG. 04

### Vāki, kur jūs sākat pelnīt



34

vispirms notīriet peļņas gūšanu — fiksētās izmaksas ÷ peļņa uz vienu segumu — tad katrs papildu segums ir peļņa

Kaut kur šovakar ir viesu skaitlis — varbūt 31, varbūt 47 —, pie kura jūsu restorāns beidz maksāt par nomu un sāk maksāt jums. Vairums īpašnieku to nekad nav aprēķinājuši, kas nozīmē, ka katrs serviss notiek bez rezultātu tablo. **Bezzaudējumu analīze** prasa divdesmit minūtes un maina to, kā visa komanda redz otrdienu.

### Recepte

- **Fiksētās izmaksas mēnesī:** noma, algotās darba algas, apdrošināšana, abonementi — viss, kas pienāk neatkarīgi no tā, vai pienāk kaut viens viesis.

- **Segums uz viesi:** vidējais rēķins minus tā mainīgās izmaksas (šī rēķina sastāvdaļas, aptuveni jūsu pārtikas izmaksu % — plus stundu darbaspēks, ja personālu mērogojat pa servisiem).
- **Bezzaudējumu viesi = fiksētās ÷ segums.** Izdaliet pa saviem servisiem, un iegūstat katra vakara tablo.

Izrēķināts piemērs: €31 000 fiksēto mēnesī, €95 vidējais rēķins, 30% mainīgās → €66,50 segums uz viesi → **466 viesi mēnesī** jeb aptuveni 19 uz servisu pie 24 servisiem. Pēkšņi pustukšā trešdiena ar 16 viesiem nav "mazliet kluss" — tā ir trīs viesu attālumā no bezzaudējumu punkta, un gaidīšanas saraksta pamudinājums no rezervāciju ceļveža 3. nodaļas ir vērts tieši €199,50.

## Ko bezzaudējumu punkts iemāca par cenām

Pārlaidiet formulu ar €4 augstāku vidējo rēķinu (viens aperitīvs, **ēdienkartes ceļveža** 4. nodaļa): bezzaudējumu punkts krīt par ~28 viesiem mēnesī. Pārlaidiet ar 2% zemākām pārtikas izmaksām: līdzīgi. Bezzaudējumu punkts ir vieta, kur katra cita ceļveža darbs kļūst redzams kā mazāk viesu, lai būtu drošībā — tāpēc tas pieder pie biroja sienas, pārrēķināts katru sezonu.

### ● IZDARIET TO ŠOVAKAR

Aprēķiniet savu bezzaudējumu viesu skaitu uz servisu pēc šīs nodaļas receptes — divdesmit minūtes, trīs skaitļi, kas jums jau ir. Tad rīt sapulcē pasakiet komandai rītdienas skaitli un vērojiet, cik citādi tiek izspēlēts "kluss vakars".

## PADZIĻNĀTI

**Vairāk nekā 60% Latvijas restorānu neiztur pirmos piecus gadus. Visbiežākais iemesls nav ēdiena kvalitāte, atrašanās vieta vai konkurence — tā ir finanšu izpratnes trūkums.**

Un šīs izpratnes centrā ir viens jēdziens, kas jāapgūst katram restorāna īpašniekam: break-even analīze. Ne kā ikgadējs uzdevums grāmatvedim, bet kā **ikdienas operacionāls instruments**, kas pasaka: "Vai es šodien jau esmu nopelnījis pietiekami, lai segtu visas izmaksas?"

Šajā rakstā tu ne tikai iemācīsies formulu, bet arī to, kā break-even izmantot kā kompasu katrā operacionālajā lēmumā — sākot no terases atvēršanas apsvēršanas līdz papildu pavāra pieņemšanai darbā.

## Kāpēc lielākā daļa restorānu īpašnieku nezina savu break-even (un ko tas izmaksā)

Pajautā nejausi desmit restorānu īpašniekiem, cik lielu apgrozījumu viņiem precīzi vajag, lai šomēnes sasniegtu nulles punktu. Lielākā daļa nosauks aptuvenu skaitli vai, vēl sliktāk, sacīs, ka nezina. Tas nav kauns — tā ir sistēmiska problēma viesmīlības izglītībā.

Tomēr sekas ir konkrētas un dārgas:

- **Pāragras investīcijas:** Tu atver terasi, kamēr vēl nesedz zāles fiksētās izmaksas
- **Nepareiza personāla plānošana:** Tu plāno piecus cilvēkus trešdienā, kad nekad nav pietiekami daudz viesu, lai segtu algu izmaksas
- **Akcijas, kas tev izmaksā naudu:** Tu piedāvā 20% atlaidi akcijas laikā, neapzinoties, ka tādējādi noslīdi zem break-even
- **Vēlīni signāli:** Tu uzzini par zaudējumiem tikai pagājušā mēneša grāmatvedībā, nevis reāllaikā

Restorāna īpašnieks, kurš zina savu break-even, pusdienā skatās kases pārskatu un domā: "Esam pie €680, vajag €1 183 šodien. Kā dabūt vēl tos €500?" Tas ir domāšanas veida maiņa, kuru šis raksts vēlas izraisīt.

Vai vēlies lasīt vairāk par plašāku kontekstu — [pārtikas izmaksu kontroli](#)? Tas ir būtisks papildinājums. Un analītiskajā daļā: apskata [restorāna analītiku kā lēmumu pieņemšanas instrumentu](#).

## Break-even formula izskaidrota: vienkārša, bet spēcīga

Pati formula ir pārsteidzoši vienkārša:

Tam nepieciešamas divas sastāvdaļas:

### Seguma marža

Seguma marža ir tas, kas paliek no katras eiro apgrozījuma pēc mainīgo izmaksu apmaksas:

Ja tavš restorāns nopelna €100 apgrozījuma un izdod €38 pārtikai, dzērieniem un mainīgajam darbaspēkam, tava seguma marža ir €62.

### Seguma maržas koeficients

Koeficients izsaka seguma maržu kā apgrozījuma procentuālo daļu:

Mūsu piemērā:  $€62 \div €100 \times 100\% = 62\%$ . Par katru eiro apgrozījuma tev paliek €0,62 pēc mainīgajām izmaksām fiksēto izmaksu segšanai un peļņas gūšanai.

### Break-even aprēķins

Ar mainīgo izmaksu koeficientu 38% (un tātad SMK 62%) un fiksētajām izmaksām €22 000/ mēnesī:

Dalīts ar 30 darba dienām: **€1 183/dienā**. Pie vidējiem izdevumiem €85 uz vienu viesi tas ir **aptuveni 14 viesu dienā**, lai sasniegtu nulles punktu. Katrs nākamais viesis nes tīru peļņu.

## Fiksētās vs. mainīgās izmaksas: atšķirība, kas nosaka visu

Pareiza izmaksu klasifikācija ir katras break-even analīzes pamats. Kļūdas šeit rada sagrozītu priekšstatu.

## Fiksētās izmaksas: tavas ekspluatācijas pamats

Fiksētās izmaksas nemainās (vai gandrīz nemainās) ar apgrozījumu. Tu tās maksā neatkarīgi no tā, vai apkalpo 20 vai 200 viesus:

- **Īre:** Rīgā par 100 m<sup>2</sup> restorānu viegli maksā €3 500 līdz €8 000/mēnesī. Mazākās pilsētās un laukos tas ir ievērojami zemāk
- **Pamatalgas:** Personāla izmaksu fiksētā daļa — cilvēki, kas noteikti vajadzīgi atvēršanai
- **Apdrošināšana:** Ugunsdrošības apdrošināšana, civiltiesiskā atbildība, darba negadījumi
- **Līzings un nolietojums:** Virtuves iekārtas, kafijas aparāts, kases sistēma
- **Enerģija (daļēji):** Apgaismojuma, dzesēšanas un apkures pamata patēriņš — neatkarīgi no ražošanas
- **Mūzikas autortiesību licence (AKKA/LAA):** Mūzikas tiesības ir tipiska fiksētā izmaksa — €100 līdz €400/gadā atkarībā no iestādes
- **Viesmīlībai specifiskas atļaujas:** Alkohola licence, veselības atļauja, Pārtikas un veterinārais dienests (PVD)
- **Grāmatvedības izmaksas:** Grāmatvedi tu maksā neatkarīgi no tā, vai gūsti peļņu vai zaudējumus

### BIEŽĀK UZDOTIE JAUTĀJUMI

#### Kā aprēķināt sava restorāna bezzaudējumu punktu?

Izdali kopējās fiksētās izmaksas (noma, algas, apdrošināšanas) ar seguma maržu uz apmeklētāju (vidējais izdevums mīnus mainīgās izmaksas). Rezultāts ir apmeklētāju skaits, kas mēnesī nepieciešams, lai strādātu bez zaudējumiem.

#### Kā kā restorāna īpašniekam pazemināt savu bezzaudējumu punktu?

Palielini vidējo izdevumu uz apmeklētāju ar papildu pārdošanu, samazini fiksētās izmaksas, vienojoties par nomu vai līgumiem, vai optimizē pārtikas izmaksu īpatsvaru. Katrs ietaupītais eiro tieši pazemina tavu bezzaudējumu punktu.

#### Kāds ir veselīgs pārtikas izmaksu īpatsvars restorānam?

Parasti tiecies uz 25–35% no apgrozījuma pārtikas izmaksām. Augstās klases restorānos tas var būt augstāks dārgāku produktu dēļ. Ja tas pārsniedz 35%, nepieciešama optimizācija.

## 5

## RĀDĪTĀJS

## RevPASH: rādītājs, kas redz to, ko noslogojums slēpj

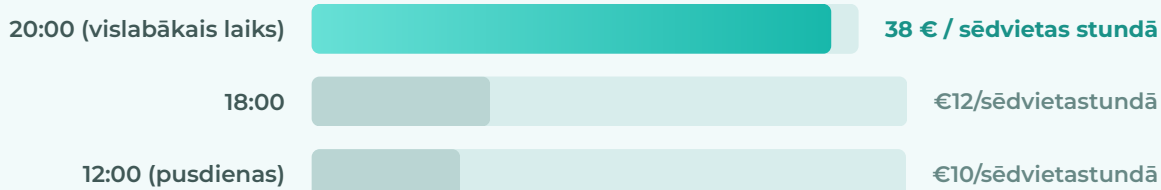
### — GALVENĀ ATZIŅA

RevPASH — ieņēmumi uz pieejamo sēdvietas stundu — daļa ieņēmumus ar vietām × darba stundām, nosakot cenu katrai jums piederošajai sēdvietas stundai. Tas atklāj to, ko noslogojums slēpj: lēnu apriti, vājas malu stundas, pārāk kautrīgas pīķa cenas. Fine dining zāles parasti strādā €15–40 robežās; tendence nozīmē vairāk par līmeni.

## RĀDĪTĀJS

## FIG. 05

### Katrai sēdstundai ir sava cena



**3x+** RevPASH parāda labāko sēdvietu stundu skaitu, kas nopelna 3 reizes vai vairāk nekā klusie

Noslogojums saka, ka zāle bija pilna. RevPASH uzdod asāko jautājumu: pilna ar ko? Divu cilvēku galdiņš, kas trīs stundas kavējas pie vienas pudeles, un četru cilvēku galdiņš, kas divās stundās iziet degustāciju ēdienkartī, abi skaitās "aizņemti" — bet tas nav viens un tas pats business. Aizgūts no viesnīcu ieņēmumu pārvaldības, **RevPASH** ir restorāna patiesākais produktivitātes rādītājs, jo tā saucējs ir vienīgais, ko patiešām pārdodat: sēdvietu stundas.

## Lietošana bez izklājlapu doktora grāda

Ieņēmumi ÷ (vietas × darba stundas), katram servisam. 50 vietu zāle, atvērta 4 stundas, ar €3800 piektdienas vakariņās: RevPASH €19. Spēka gājieni ir savu servisu salīdzināšana savā starpā:

### KO NOZĪMĒ REVPASH SPRAUGAS

Raksts	Diagnoze	Svira
Augsts noslogojums, zems RevPASH	Lēna aprīte vai mīksts vidējais rēķins	Aprītes laika meistarība, aperitīva un saskaņojumu brīži
Stiprs 20:00, miris 18:00	Nepārdotās malu stundas	Agrā vakara produkti: pirmsteātra ēdienkarte, letes vietas
Piektdiena >> otrdiena (3x+)	Pieprasījuma koncentrācija	Pasākumi un privātā pusdienošana klusajā pusē (rezervāciju ceļvedis, 5. nod.)
Plakans visur	Pārāk kautrīgas cenas pīķī	Premium pīķa pieredzes; ēdienkartes ceļveža noenkurošana

Jūsu **analītikas panelis** to var aprēķināt katram servisam automātiski; pārskatiet to katru mēnesi blakus prime cost. Viens skaitlis tam, kas ienāk uz sēdvietas stundu, viens tam, kas iziet — kopā tie ir pilotu kabīne.

### ● IZDARIET TO ŠOVAKAR

Aprēķiniet RevPASH savam labākajam un sliktākajam servisam pagājušajā nedēļā. Pierakstiet abus skaitļus un attiecību starp tiem. Ja tā pārsniedz 3x, rezervāciju ceļveža 5. nodaļa ir jūsu visaugstāk apmaksātā lasāmviela šomēnes.

### PADZIŅINĀTI

**Aizpildījuma rādītājs ir KPI, kuru gandrīz katrs restorāna īpašnieks uzrauga.** Un tomēr tas ir viens no maldinošākajiem skaitļiem viesmīlības nozarē. Pilna zāle negarantē labus ieņēmumus — un puscietā zāle var izrādīties pārsteigdami rentabla. KPI, kas atklāj šo atšķirību, sauc RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour (Ieņēmumi uz vienu pieejamo sēdvietas stundu).

RevPASH deviņdesmitajos gados popularizēja viesmīlības pētniece Šerila Kaimsa (Sheryl Kimes) no Kornela universitātes, daļēji iedvesmojoties no viesnīcu nozarē lietotā RevPAR jēdziena. Mūsdienās tas kļuvis par galveno vadības rādītāju daudziem vadošajiem restorānu tīkliem visā pasaulē. Šajā rakstā apgūsiet pamatus, formulu un piecas konkrētas sviras, lai palielinātu savu RevPASH — ar īpašu uzmanību Latvijas gastronomijas kontekstam.

## Kas ir RevPASH?

RevPASH apzīmē Revenue Per Available Seat Hour, brīvi tulkojot: ieņēmumi uz vienu pieejamo sēdvietas stundu. Tas ir rādītājs, kas norāda, cik daudz eiro vidēji nopelna katra sēdvietā jūsu restorānā par katru atvērtās darbības stundu.

Pamata formula ir vienkārša:

Pastāv arī alternatīvs aprēķins, kas ir intuitīvi pārskatāms:

Šī otrā formula uzreiz parāda divas sviras, kas nosaka RevPASH: cik sēdvietu ir aizņemtas un cik daudz viesi vidēji iztērē. RevPASH var palielināt, paaugstinot aizpildījuma rādītāju, palielinot vidējo tēriņu vai — visspēcīgākais scenārijs — uzlabojot abus vienlaikus.

### Konkrēts aprēķina piemērs

Pieņemsim: jūsu restorānā ir 40 sēdvietas. Piektdienas vakarā esat atvērti no 18:00 līdz 23:00 — tas ir 5 stundas. Kopējie ieņēmumi tajā vakarā ir €2400.

RevPASH = €2400 ÷ (40 × 5) = €2400 ÷ 200 = **€12 par sēdvietas stundu**

Pēc alternatīvās formulas: pieņemsim, ka vidēji 28 no 40 sēdvietām ir aizņemtas (aizpildījuma rādītājs 70%) un vidējais tēriņš uz vienu viesi ir €60.

RevPASH = 0,70 × €60 = **€42?**

Uzgaidiet — tas nesakrīt ar pirmo aprēķinu. Kāpēc? Tāpēc, ka alternatīvā formula ņem vērā uzturēšanās ilgumu. Ja viesi vidēji uzturas 2,5 stundas, jāaprēķina tēriņš stundā: €60 ÷ 2,5 h = €24 par sēdvietas stundu. Tad: RevPASH = 0,70 × €24 = **€16,80**. Tuvāk realitātei, bet nedaudz atšķirīgi, jo aizpildījuma rādītājs vakara laikā svārstās.

Tas uzreiz parāda galveno: **galda aizņemtības ilgums** ir kritisks mainīgais, ko aizpildījuma rādītājs vien nekad neatspoguļo.

### Kāpēc RevPASH ir labāks par aizpildījuma rādītāju

Aizpildījuma rādītājs parāda, cik daudz sēdvietu ir aizņemtas jebkurā brīdī. Tas ir noderīgi, bet ļoti nepilnīgi. Lielākā problēma: aizpildījuma rādītājs neņem vērā, cik ilgi viesi uzturas un cik daudz viņi tērē.

Šeit ir konkrēts piemērs, kas ilustrē šo atšķirību:

**1. scenārijs:** Restorānam X ir 50 sēdvietas un tas vienmēr ir pilns (aizpildījuma rādītājs 100%). Viesi vidēji uzturas 3 stundas un iztērē €45 par personu. RevPASH = 1,0 × (€45 ÷ 3) = **€15 par sēdvietas stundu**.

**2. scenārijs:** Restorānam Y arī ir 50 sēdvietas, bet tas aizpildīts tikai uz pusi (aizpildījuma rādītājs 50%). Tomēr viesi iztērē €80 par personu un uzturas vidēji 1,5 stundas. RevPASH = 0,5 × (€80 ÷ 1,5) = **€26,67 par sēdvietas stundu**.

Restorāns Y uz katru sēdvietas stundu nopelna gandrīz **80% vairāk** nekā restorāns X, lai gan zāle izskatās puscieta. Kā restorāna X īpašnieks jūs, iespējams, būtu apmierināts — pilna zāle taču! Bet jūs zaudējat ievērojamus ieņēmumus.

Tieši tā ir aizpildījuma rādītāja slazds: pilna ēdamzāle ar ilgu galda aizņemtību un zemiem vidējiem tēriņiem var dramatiski nepietiekami strādāt salīdzinājumā ar puscieta telpu ar ātru apgrozījumu un augstiem tēriņiem.

#### BIEŽĀK UZDOTIE JAUTĀJUMI

##### **Kas ir RevPASH un kā to aprēķināt savam restorānam?**

RevPASH nozīmē Revenue Per Available Seat Hour (ieņēmumi uz pieejamo sēdvietas stundu). Aprēķini to, dalot perioda apgrozījumu ar pieejamo sēdvietu stundu skaitu (sēdvietu skaits × darba stundas). Tā mēri, cik efektīvi izmanto savu jaudu.

##### **Kā palielināt RevPASH savā restorānā?**

Palielinot vidējo izdevumu ar papildu pārdošanu, optimizējot galdu apgrozības ātrumu vai aktivizējot klusākas laika nišas ar mērķtiecīgām akcijām.

##### **Kuri citi KPI bez RevPASH ir būtiski restorāna īpašniekam?**

Pārtikas izmaksu īpatsvars, personāla izmaksu īpatsvars, vidējais izdevums uz apmeklētāju, noslodze un neierašanos īpatsvars kopā sniedz pilnu priekšstatu par tava uzņēmuma finansiālo veselību.

## 6

## SALIKTAIS PROCENTS

## Ieguldiet kā īpašnieks: katram eiro jānopelna sava vieta

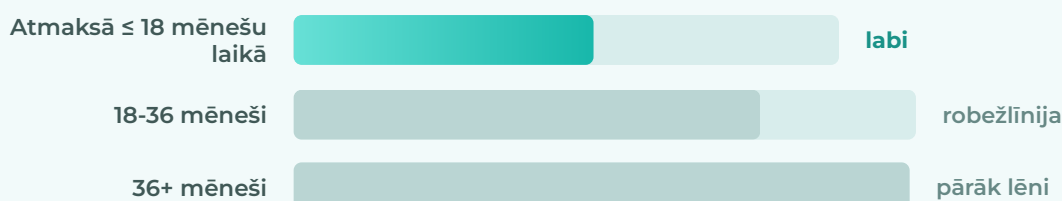
### — GALVENĀ ATZIŅA

Restorāna ieguldījumi — terase, renovācija, iekārtas, programmatūra — ir pelnījuši tādu pašu kalkulāciju kā ēdiens: atmaksāšanās periodu (ieguldījums ÷ mēneša ieguvums) un vienkāršu gada ROI. Atmaksāšanās zem 18 mēnešiem ir spēcīga; virs 36 vajadzīgs stratēģisks, nevis finansiāls pamatojums.

## SALIKTAIS PROCENTS

FIG. 06

### Lai katrs eiro nopelna savu naudu



≈5  
mo

novērtējiet katru ieguldījumu pēc atmaksāšanās perioda — 12 000 eiro, kas pievieno 2200 eiro mēnesī, atmaksājas aptuveni 5 laikā

Pirmās piecas nodaļas naudu aizstāv; šī to pavairo. Restorāni noasiņo kapitālu uz entuziasma — €40 000 renovācija, kas "šķīta pareiza", kombinētā krāsns, ko izmanto pusjaudā — un badina garlaicīgos ieguldījumus, kas uzkrājas. Zāles ir viens aploknes izmēra aprēķins pirms katra "jā": tā pati **ROI domāšana**, ko tagad piemērojat ēdieniem.

## Aploksnes metode

- **Atmaksāšanās periods = ieguldījums ÷ papildu mēneša segums.** €12 000 terase, kas pievieno 90 viesus mēnesī ar €25 segumu, atmaksājas nedaudz vairāk kā piecos mēnešos — kļedzošs "jā".
- **Skaitiet izmaksas godīgi:** krāsns cenā ietilpst uzstādīšana, apmācība un serviss, ko tā iztraucē; terasē — mēbeles, atļaujas un ziemas glabāšana.
- **Skaitiet ieguvumus konservatīvi:** izmantojiet 70% no sava optimistiskā novērtējuma. Ja tas joprojām iekļaujas 18 mēnešos, ejiet uz priekšu.

## Kur slēpjas garlaicīgais ROI

Šīs nozares augstākās atdeves ieguldījumi viesiem reti ir redzami: **rezervāciju sistēma**, kas atgūst neierašanos (atmaksāšanās bieži mērāma nedēļās), energoefektīva saldēšana, kas apēd komunālo rindu, apmācība, kas mainību nobīda par pakāpienu (**personāla ceļveža** 5. nodaļa to izcenoja), **automatizācijas slānis**, kas atdod desmit darba stundas nedēļā. Spožums noveco; saliktais procents ne.

Un, kad ieguldījums ir pati izaugsme — otra zāle, lielāka noma —, noteikums kļūst stingrāks: vispirms izmodelējiet to uz 4. nodaļas bezzaudējumu punkta un 3. nodaļas naudas radara. Izaugsme, kas apsteidz naudu, ir veids, kā labi restorāni mirst ambiciozi.

### ● IZDARIET TO ŠOVAKAR

Uzrakstiet savus pēdējos trīs nozīmīgos ieguldījumus un aprēķiniet to faktisko atmaksāšanos ar īstiem skaitļiem. Bez nosodījuma — kalibrēšana. Jūsu nākamais ieguldījumu lēmums tikko kļuva gudrāks par pēdējiem trim.

### ŠEFPAVĀRA NOSLĒPUMS

#### Lētākais kapitāls viesmīlībā

Tas nav bankas aizdevums — tas ir priekšpārdots pieprasījums. Vīndaru vakariņas, izpārdotas sešas nedēļas iepriekš, depozīti decembra grupām, dāvanu kartes, nopirktas 50. nedēļā un izmantotas 7. nedēļā: tas viss ir viesi, kas finansē jūsu naudas plūsmu ar 0% procentiem un nulles neierašanās risku. Mājas, kas sistemātiski priekšpārdod 10–15% no nākamā ceturkšņa ieņēmumiem, reti vajag savu kredītlimitu — viesu saraksts ir kredītlīnija.

## PADZIŅINĀTI

**Katrs eiro, ko tu ieguldi savā iestādē, sacenšas ar katru citu eiro.** Jauns kombitvaikonis, terases paplašinājums, labāka ventilācija vai rezervāciju sistēma — visi sola atdevi. Jautājums nav tas, vai tie kaut ko atnesīs, bet kurš atnesīs vislielāko un ātrāko atdevi.

Šajā rakstā tu iemācīsies divas vienkāršas aprēķinu metodes, ko var izmantot katram investīcijas lēmumam, kā arī domāšanas kļūdas, kas restorānu īpašniekiem visbiežāk izmaksā naudu.

## Atmaksāšanās laiks: cik ātri atgūsi naudu?

Vienkāršākais rādītājs ir atmaksāšanās laiks: investīcija ÷ gada papildu peļņa (vai ietaupījums). Trauku mazgājamā mašīna par €6 000, kas gadā ietaupa €3 000 algu un ūdens izmaksas, atmaksājas 2 gados.

Īkšķa likums viesmīlībā: operacionālās investīcijas ar atmaksāšanās laiku zem 2–3 gadiem parasti ir pamatojamas. Ja tas ilgst ilgāk par ierīces kalpošanas laiku — tu zaudē naudu. Vienmēr rēķini ar piesardzīgiem ieņēmumiem — nevis skaistkālo prospektu, bet reālistiskiem.

## ROI: cik procentuāli tas atmaksājas?

Atmaksāšanās laiks ignorē to, kas notiek pēc atmaksāšanās. Tāpēc tu skaties arī uz ROI: (gada ieņēmumi ÷ investīcija) × 100. Mūsu trauku mazgājamā mašīna: (€3 000 ÷ €6 000) × 100 = 50% ROI gadā — izcili.

Vienmēr salīdzini investīcijas vienādā veidā. Dažreiz lēta iejaukšanās ar 80% ROI (piemēram, labāks apgaismojums virs šķīvjiem, vai sistēma, kas uzlabo tavu break-even analīzi) ir gudrāka nekā prestižs renovācija ar 12% ROI.

## Neaizmirsti slēptās izmaksas

Iepirkuma cena reti ir pilnās izmaksas. Pieskaitiet uzstādīšanu, apmācību, apkopi, finansēšanas izmaksas un laiku, kad tava iestāde (daļēji) ir slēgta. Terasē šķiet tīra peļņa, bet tai nepieciešama atļauja, mēbeles, apkure, papildu personāls un laika apstākļu risks.

Rēķini arī ar ietekmi uz likviditāti: investīcija, kas iztukšo tavu naudas rezervi, var padarīt tevi neaizsargātu pret klusu mēnesi. Lasi, kāpēc, rakstā par naudas plūsmas pārvaldību. Investīcija ir laba tikai tad, ja tā gan atmaksājas, gan uztur tavu likviditāti veselīgu.

## Prioritizē: ne viss vienlaicīgi

Izveido sarakstu ar visām vēlamajām investīcijām, aprēķini katrai atmaksāšanās laiku un ROI un sakārto tās. Sāc ar pasākumiem, kas visātrāk atbrīvo naudu — tie pēc tam finansē dārgākos projektus. Tādā veidā tava iestāde aug no pašu spēka, nevis no parādiem.

Sasaisti savu investīciju plānu ar savu RevPASH (ieņēmumi uz pieejamo sēdvietu stundā): investīcijas, kas palielina apgrozījumu uz pieejamo sēdvietu stundā (ātrāka apkalpošana, lielāka aprīte, augstāki izdevumi), skar tavas rentabilitātes kodolu.

## BIEŽĀK UZDOTIE JAUTĀJUMI

**Kā aprēķināt jaunas investīcijas atdevi (ROI) manā restorānā?**

ROI = (papildu ieņēmumi vai izmaksu ietaupījums gadā / investīcijas summa) × 100. Terasē par €10 000, kas gadā rada €5 000 papildu apgrozījuma, dod 50% ROI un atmaksājas 2 gados.

**Kurām restorāna investīcijām parasti ir labākais atmaksāšanās laiks?**

Rezervāciju sistēmām, personāla plānošanas rīkiem un energoefektīvam aprīkojumam ir īsākais atmaksāšanās laiks, jo tie tieši ietaupa izmaksas.

**Kad restorāna aprīkojumu izdevīgāk nomāt nekā pirkt?**

Nomāt ir izdevīgāk, ja vēlies saglabāt kapitālu vai ātri atjaunot aprīkojumu tehnoloģiju attīstības gaitā. Pirkt ir labāk, ja paredzēta ilga lietošana un ir pietiekami pašu līdzekļi.

## E-GRĀMATA

## Cik finansiāli formā ir jūsu restorāns?

- Es lasu savu peļņas pārskatu katru mēnesi, procentos no ieņēmumiem

---

- Es maksāju sev īstu algu darbaspēka rindā

---

- Prime cost tiek aprēķināts katru nedēļu un paliek  $\leq 60-65\%$

---

- Fiksēts nodokļu procents katru nedēļu pāriet uz atsevišķu kontu

---

- Ritoša 13 nedēļu naudas prognoze tiek atjaunota katru pirmdienu

---

- Es zinu savu bezzaudējumu punktu viesos uz servisu

---

GATAVS SĀKT

# Gribat pilotu kabīni bez izklājlapām?

HappyChef izseko viesus, ieņēmumus un rezervācijās balstītās prognozes aiz jūsu naudas radara — šī ceļveža skaitļi, aprēķināti, kamēr jūs gatavojat.

Rezervēt demo

Bez maksas, 30 minūtes, bez saistībām

HappyChef