



E-BOOK · PRZEWODNIK HAPPYCHEF

# Kompletny przewodnik po finansach restauracji

---

Świetne jedzenie zabiło więcej restauracji niż złe — bo pasji bez liczb kończy się gotówka. Oto system finansowy, w języku kuchni.

**Thibault Van de Sompele** Założyciel HappyChef

tworzony z restauratorami i dla restauratorów



E-BOOK

# Spis treści

•	W SKRÓCIE	3
	W skrócie	
<b>01</b>	MAPA	5
	Czytaj rachunek wyników jak recepturę: każda linia to proporcja	
<b>02</b>	TA LICZBA	9
	Prime cost: jedna liczba, która przewiduje przetrwanie	
<b>03</b>	TLEN	13
	Cash flow: dlaczego rentowne restauracje wciąż umierają	
<b>04</b>	PRZECIĘCIE	17
	Próg rentowności: nakrycia, od których zaczynasz zarabiać	
<b>05</b>	METRYKA	21
	RevPASH: metryka, która widzi to, co ukrywa obłożenie	
<b>06</b>	KUMULACJA	25
	Inwestuj jak właściciel: każda złotówka musi na siebie zarobić	
•	E-BOOK	29
	Jak sprawna finansowo jest Twoja restauracja?	

# Kompletny przewodnik po finansach restauracji

**K**ażdej zimy po cichu toną restauracje z pełnymi salami i zyskiem w księgach. Jedzenie nigdy nie było problemem. Właściciel patrzył na jedną liczbę — saldo konta — a resztę powierzał przeczuciu. Jedno i drugie kłamię. Pytanie, od którego zaczyna się ten przewodnik: jak restauracja może zarabiać na papierze i mimo to nie mieć w lutym na czynsz?

Odpowiedź zajmuje sześć rozdziałów i żaden nie wymaga miłości do arkuszy kalkulacyjnych. Nauczysz się czytać rachunek zysków i strat tak, jak czytasz bony na pasie wydawczym, znajdziesz jedną liczbę, która przewiduje przetrwanie lepiej niż przychód, zobaczysz, dlaczego cash flow zabija zdrowe firmy, policzysz dokładnie to nakrycie, przy którym wieczór przechodzi ze straty w zysk, zmierzysz, ile warta jest każda krzesłogodzina, i zdecydujesz, które inwestycje zasługują na Twoje pieniądze. Finanse, jak się okazuje, to tylko sześć przepisów. Pierwszy pokazuje, dokąd naprawdę poszło każde euro z sobotniego wieczoru.



**Thibault Van de Sompele** Założyciel HappyChef  
tworzony z restauratorami i dla restauratorów

## W SKRÓCIE

# W skrócie

- 
- 01** **Czytaj rachunek wyników co miesiąc** w procentach, nie w złotych — przychód to zawsze 100%, a każda linia to proporcja jak w recepturze.
- 
- 02** **Prime cost (jedzenie + napoje + praca) to ta liczba** trzymaj go na poziomie 60% przychodu lub niżej, a reszta rachunku zwykle się słucha.
- 
- 03** **Zysk to opinia, gotówka to fakt** prowadź kroczącą 13-tygodniową prognozę gotówki; większość śmierci restauracji to śmierci gotówkowe.
- 
- 04** **Znaj swój próg rentowności w nakryciach na serwis** „34 nakrycia we wtorek” to cel, który widzi cały zespół.
- 
- 05** **Mierz RevPASH** (przychód na dostępną krzesłogodzinę), by znaleźć pieniądze ukryte w wolnych rotacjach i pustych skrzydłach wieczoru.

## 1

## MAPA

## Czytaj rachunek wyników jak recepturę: każda linia to proporcja

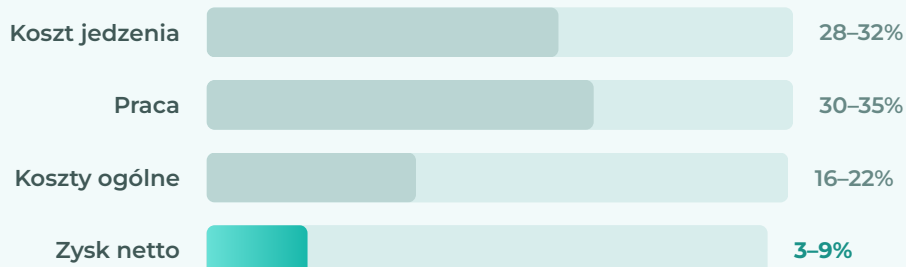
### — KLUCZOWY WNIOSEK

Rachunek wyników restauracji staje się czytelny w chwili, gdy przeliczysz każdą linię na procent przychodu: food cost 28–32%, praca 30–35%, lokal poniżej 10%, cała reszta 8–12%, co zostawia 3–9% marży netto. Czytany co miesiąc w procentach — problemy zgłaszają się same.

## MAPA

## FIG. 01

### Przeczytaj swoje zyski i straty w procentach



**100%** przeliczaj każdą linię zysków i strat na udział w przychodach — zostaje 3–9% netto

Złotówki okłamują restauratorów — miesiąc z przychodem 160 000 zł brzmi inaczej w lipcu niż w styczniu, a koszty dryfują niewidzialnie wewnątrz rosnącego przychodu. Procenty nie kłamią. Dyscyplina, która zmienia wszystko, jest wstydliwie prosta: co miesiąc podziel każdą linię kosztów przez przychód i porównaj zarówno z poprzednim miesiącem, jak i z benchmarkami poniżej.

#### RACHUNEK WYNIKÓW FINE DININGU, JAKO PROPORCJE PRZYCHODU

Linia	Zdrowy przedział	Gdzie się nim zarządza
Przychód	100%	Rezerwacje i marketing
Koszt jedzenia i napojów	28–32%	Menu engineering
Praca (łącznie z Tobą)	30–35%	Grafiki i utrzymanie ludzi
Lokal (czynsz, media)	6–10%	Negocjacja najmu, energia
Koszty operacyjne (reszta)	8–12%	Subskrypcje, serwis, prowizje
<b>Marża netto</b>	<b>3–9%</b>	Wszystko powyżej, w procencie składanym

Dwa nawyki czynią to czytanie uczciwym. Po pierwsze, **płać sobie prawdziwą pensję w linii pracy** — restauracja rentowna tylko wtedy, gdy właściciel pracuje za darmo, nie jest rentowna. Po drugie, buduj czytanie na prawdziwym **budżecie**: zaprognozuj każdą linię na rok do przodu, a potem co miesiąc porównuj z wykonaniem. Budżet to nie klatka; to karta receptury samego biznesu.

## Piętnastominutowy miesięczny rytuał

Ta sama kawa, ten sam poranek, co miesiąc: wydrukuj rachunek wyników, wpisz pięć procentów na marginesie, zakreśl wszystko, co ruszyło się o więcej niż punkt, i zapytaj na głos dlaczego. Ten rytuał — a nie dyplom z rachunkowości — tak właśnie wygląda finansowo piśmienny właściciel.

### ● ZRÓB TO DZIŚ WIECZOREM

Weź zesłomiesięczny rachunek wyników i dopisz procent przy każdej linii (każda ÷ przychód). Zakreśl tę najdalszą od tabeli powyżej. To zakreślenie to Twój projekt na przyszły miesiąc — i pewnie wart więcej niż rekordowa sobota.

## POGŁĘBIENIE

**Budżet to nie ćwiczenie księgowie, które robisz raz w roku i odkładasz do szuflady.** To twój finansowy kompas: zestaw oczekiwań, do których co tydzień przykładasz swoją rzeczywistość. Restauracje pracujące z żywym budżetem widzą nadchodzące problemy, dopóki jest jeszcze czas na korektę.

W tym przewodniku krok po kroku zbudujemy realistyczny budżet roczny z wskaźnikami, które pasują do polskiej gastronomii. Nie potrzebujesz skomplikowanego oprogramowania — arkusz kalkulacyjny i uczciwe założenia wystarczą na początek.

## Zacznij od uczciwej prognozy obrotu

Twój budżet stoi i upada wraz z prognozą obrotu. Nie buduj jej odgórnie („chcę osiągnąć obrót 2 400 000 zł”), lecz oddolnie: liczba nakryć × średni rachunek × liczba dni serwisu. Uwzględnij wzorce sezonowe — styczeń i luty są w Polsce strukturalnie spokojniejsze, a jesień i grudzień ruchliwsze.

- Wykorzystaj własną historię jako podstawę; skoryguj wartości odstające
- Podziel według serwisu (lunch/kolacja) i według dnia — poniedziałek to nie sobota
- Bądź ostrożny z założeniami wzrostu: 5-10% to ambitnie, nie 30%

Powiąz swoją prognozę z twardymi wskaźnikami sterującymi, takimi jak </blog/financien/revpash-restaurant-kpi.html> oraz </blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html>, abyś wiedział, ile naprawdę musisz wypracować, by wyjść na zero.

## Wielkie bloki kosztów: prime cost

O twoim zysku decydują dwa bloki: koszt surowca i koszt pracy — razem twój „prime cost”. Zasada kciuka dla zdrowego lokalu gastronomicznego: utrzymuj prime cost poniżej 65% obrotu.

- **Koszt surowca (wraz z napojami):** celuj w 28-35% obrotu. Pilnuj tego poprzez </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html> oraz zdyscyplinowane zakupy.
- **Koszt pracy:** celuj w 28-35%, mocno zależnie od twojego konceptu (fine dining jest bardziej pracochłonny niż bistro).

Jeden procent na twoim prime cost to często różnica między zyskiem a stratą. Dlatego budżetujesz te bloki nie jako stałą kwotę, lecz jako procent obrotu, aby zmieniały się wraz z ruchliwymi i spokojnymi miesiącami. Jak dokładnie obliczyć prime cost, jakie benchmarki obowiązują w fine dining i które siedem dźwigni go obniża, wyjaśniamy szczegółowo w artykule [Prime Cost w Restauracji: Master-KPI Rentownego Fine Dining](#).

## Nie zapomnij o kosztach stałych i buforze

Po prime cost przychodzą koszty stałe: czynsz (celuj w maks. 8-10% obrotu), energia, ubezpieczenia, amortyzacja, marketing i utrzymanie. Dolicz do tego realistyczną pozycję „nieprzewidziane” — sprzęt się psuje, tłucze się szkło, zdarza się niespodziewana naprawa. Pozycja energii jest przy tym bardziej sterowalna, niż sądzi większość właścicieli: nasz przewodnik po [oszczędzaniu kosztów energii w restauracji](#) pokazuje, jak odchudzić tę linię budżetu nawet o 20%.

Błąd, który popełnia większość początkujących: budżetują co do złotówki aż do progu rentowności i nie zostawiają żadnego bufora. Zaplanuj strukturalnie marżę netto na poziomie 5-10% i zbuduj bufor gotówkowy odpowiadający dwóm miesiącom kosztów stałych. To płynność, a nie zysk, decyduje o tym, czy przetrwasz kryzys.

## Uczyń ze swojego budżetu cotygodniowe narzędzie

Budżet, który leży w szufladzie, jest bezwartościowy. W każdy poniedziałek przeznacz dziesięć minut na zestawienie rzeczywistych wyników z poprzedniego tygodnia z twoim

budżetem. Twój koszt surowca odbiega dwa tygodnie z rzędu? Wtedy reagujesz, zanim będzie cię to kosztowało cały kwartał.

Połącz to z szerszym podejściem z naszych artykułów </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html> oraz </blog/financien/leveranciers-onderhandelen-horeca.html> — bo każda złotówka, którą zaoszczędzisz przy zakupach, w pełni odbija się na twoim zysku. W ten sposób twój budżet nie będzie raportem po fakcie, lecz sterem, który co tydzień trzymasz w rękach.

#### NAJCZĘSTSZE PYTANIA

##### **Od czego zacząć, gdy po raz pierwszy układam budżet restauracji?**

Zacznij od prognozowanego miesięcznego obrotu. Następnie podziel koszty na kategorie: zakup towaru (25–35%), personel (30–35%), czynsz (10–15%) oraz pozostałe koszty stałe. Suma nie powinna przekraczać 90% obrotu, aby firma była rentowna.

##### **Jaki maksymalny procent obrotu mogę przeznaczyć na wynagrodzenia?**

Zasada praktyczna mówi o 30–35% obrotu na koszty personelu wraz ze składkami. Gdy wskaźnik przekroczy 40%, pojawia się realne ryzyko straty.

##### **Jak uwzględnić nieprzewidziane wydatki w budżecie restauracji?**

Odłóż 3–5% obrotu jako bufor na nieprzewidziane sytuacje: awarię sprzętu, pilne naprawy czy nagłe podwyżki cen u dostawców.

## 2

TA LICZBA

## Prime cost: jedna liczba, która przewiduje przetrwanie

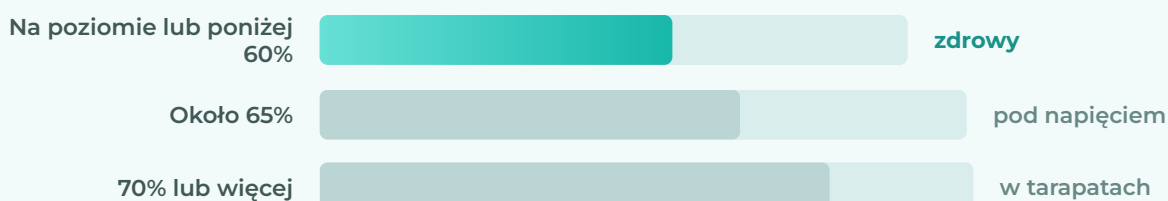
### — KLUCZOWY WNIOSEK

Prime cost to koszt jedzenia i napojów plus łączny koszt pracy, wyrażony jako udział w przychodzie. Na poziomie 60% lub niżej restauracja z pełną obsługą zwykle może kwitnąć; przy 65% przeżywa; powyżej 70% umiera w zwolnionym tempie, niezależnie od tego, jak ruchliwie wygląda. Śledź go co tydzień, nie co miesiąc.

TA LICZBA

FIG. 02

### Koszt pierwotny przewiduje przetrwanie



**≤60%** utrzymać łącznie żywność, napoje i siłę roboczą na poziomie lub poniżej 60% przychodów

Jeśli masz śledzić tylko jedną liczbę, niech będzie to ta. Prime cost łączy dwa koszty, którymi naprawdę możesz zarządzać z tygodnia na tydzień — co kupujesz i kogo grafikujesz — i porusza się wystarczająco szybko, by reagować. Czynnikiem to negocjacja raz w roku; prime cost to decyzja na wtorek.

### Dlaczego co tydzień bije co miesiąc

Miesięczny prime cost 63% mówi Ci, że coś poszło źle, średnio, tygodnie temu. Cotygodniowy odczyt mówi który tydzień — przeszacowane zamówienie białka, przeładowany grafik w cichym okresie — gdy przyczyna wciąż jest w pokoju. Obliczenie

zajmuje dziesięć minut, gdy rutyna już istnieje: zakupy tego tygodnia (z faktur) plus praca tego tygodnia (z grafiku), podzielone przez przychód tego tygodnia.

#### JAK CZYTAĆ SWÓJ PRIME COST

Prime cost	Werdykt	Ruch
Poniżej 55%	Wyjątkowo — sprawdź, czy nie niedoinwestowujesz jakości lub ludzi	Rozważ podniesienie jakości, nie tylko marży
55–60%	Zdrowy fine dining	Trzymaj linię; dostrajaj z sezonami
60–65%	Przeżywasz, nie kumulujesz	Punkt z jedzenia (menu engineering), punkt z pracy (grafik od prognozy)
Powyżej 65%	Problem strukturalny	Przeprojektuj menu i grafik w tym miesiącu, nie w tym kwartale

Dwie dźwignie mają własne przewodniki: strona jedzenia mieszka w **menu engineeringu** (kalkulacja, straty, ceny), strona pracy w **personelu** (grafiki sterowane prognozą). Dostawcy to cicha trzecia dźwignia: zbieranie nowych ofert na dziesięć kluczowych składników dwa razy w roku, jak opisuje **negocjowanie z dostawcami**, regularnie odzyskuje pełny punkt.

#### 🕒 ZRÓB TO DZIŚ WIECZOREM

Policz zeszytygodniowy prime cost z faktur, grafiku i przychodu — jedna liczba, dziesięć minut. Zapisz go na tej samej tablicy co obłożenie. Te dwie liczby razem to 80% zarządzania restauracją.

#### SEKRET SZEFA KUCHNI

##### Sobota, która traci pieniądze

Policz raz prime cost per serwis, a ją znajdziesz: wypchaną po brzegi sobotę, która zarabia mniej niż spokojny czwartek. Hojne gratisy do menu degustacyjnego, dodatkowy runner „bo sobota”, premiowe białka przygotowane pod gości z ulicy, którzy nie przyszli — zajętość i rentowność to różne osie. Domy, które znają swój prime cost per serwis, grafikują i przygotowują się pod krzywą rezerwacji, a ich cichy czwartek po cichu zarabia więcej niż głośna sobota sąsiada.

#### POGŁĘBIENIE

**66% restauratorów wymienia rosnące koszty zakupów jako jedno z największych wyzwań** — a mimo to większość nigdy nie negocjuje cen u dostawców. Akceptują coroczne podwyżki bez pytania, podczas gdy ich marże stają się coraz cieńsze.

Przeciętna restauracja wydaje 600.000 zł rocznie na żywność i napoje. Oszczędność 10% = 60.000 zł rocznie prosto do twojego zysku. To więcej, niż przynosi większość kampanii marketingowych restauracji.

W tym artykule poznasz 8 taktyk negocjacyjnych, które działają w polskiej gastronomii, kiedy je stosować i jak strukturalnie obniżyć koszty zakupów.

## Dlaczego 66% restauratorów płaci za dużo

Według danych FSIN 66% restauratorów odczuwa rosnące koszty zakupów jako duże wyzwanie. Ironia polega na tym, że większość nic z tym nie robi. Dlaczego nie?

- **Brak czasu:** Negocjowanie zabiera czas, którego nie ma w codziennym chaosie operacyjnym
- **Obawa o relację:** „Współpracuję z tym dostawcą od lat, nie chcę zaszkodzić relacji”
- **Brak wiedzy o rynku:** Nie wiedzą, jaka jest cena rynkowa, więc nie wiedzą, kiedy płacą za dużo
- **Strach przed „nie”:** Boją się, że dostawca zakończy współpracę

Rzeczywistość: dostawcy oczekują, że profesjonalni kupujący będą negocjować. Dostawca, którego nikt nigdy nie wyzwie na cenie, rok po roku podnosi swoją marżę. To nie współpraca — to jednokierunkowy przepływ wartości.

Zobacz też nasz obszerny przewodnik o **kontroli kosztów żywności** jako uzupełnienie negocjacji.

## Złote momenty na negocjacje

W negocjacjach z dostawcami liczy się przede wszystkim wycucie czasu. Najbardziej skuteczne momenty:

- **Styczeń:** Dostawcy mają nowe cele roczne i chcą zabezpieczyć zobowiązania wolumenowe. Są najbardziej skłonni do ustępstw w zamian za pewność na cały rok.
- **Lipiec:** Ocena półroczna. Dostawcy, którzy są w tyle ze swoimi celami, chcą nadrobić wolumeny na drugą połowę roku.
- **Wrzesień:** Nowy sezon zbiorów wina i produktów — pojawiają się nowe cenniki. Idealny moment, by negocjować nowe stawki, zanim zostaną ustalone.

**Unikaj** grudnia (wszyscy są zajęci), okresów urlopowych i chwil, w których to ty jesteś w rozpaczliwej sytuacji. Złota zasada negocjacji: negocjuj z pozycji siły, nigdy z rozpacz.

## Przygotowanie: zwycięska pozycja

Dobrze przygotowany negocjator zawsze wygrywa. Zanim podniesiesz słuchawkę:

1. **Zbierz wszystkie aktualne umowy** i zestawienia cen według kategorii
2. **Znaj swoje wolumeny:** „Wydajemy X zł/miesiąc na kategorię Y” — konkretne liczby dają wiarygodność

- Zbierz 2-3 oferty** od alternatywnych dostawców, zanim zaczniesz negocjować — nie musisz z nich korzystać, ale masz dźwignię
- Poznaj sytuację swojego dostawcy:** czy rosną? Czy są pod presją? To określa ich gotowość do ustępstw
- Ustal swoją dolną granicę:** jaka jest minimalna korzyść, której potrzebujesz? Wiedz, kiedy odejść od stołu

## 8 taktyk negocjacyjnych

### 1. Rabat procentowy vs. kwotowy

Zawsze negocjuj rabaty procentowe, nie stałe kwoty. Stały rabat 0,40 zł/kg jest bezwartościowy, gdy cena w przyszłym miesiącu wzrośnie. Rabat 8% skaluje się z każdą podwyżką ceny.

#### NAJCZĘSTSZE PYTANIA

#### Jak przygotować się do negocjacji z dostawcą gastronomicznym?

Poznaj własne liczby: ile zamawiasz miesięcznie, ile płacisz teraz, jaka jest cena rynkowa gdzie indziej? Zbierz oferty od co najmniej dwóch konkurentów. Nigdy nie negocjuj bez alternatywy w ręku.

#### Jakich rabatów mogę realistycznie oczekiwać od dostawców?

Rabaty wolumenowe na poziomie 3–8% są typowe przy długotrwałej współpracy. Rabaty za wcześniejszą płatność na poziomie 1–2% przy zapłacie w ciągu 10 dni. Zawsze wprost pytaj, jakie opcje rabatów są dostępne.

#### Czy zawsze wybierać najtańszego dostawcę?

Niekoniecznie. Cena to tylko jeden czynnik; niezawodność dostaw, stała jakość i obsługa są co najmniej równie ważne. Nieco droższy dostawca, który zawsze dostarcza na czas, jest wart więcej niż najtańszy ze słabą obsługą.

## 3

TLEN

## Cash flow: dlaczego rentowne restauracje wciąż umierają

### KLUCZOWY WNIOSEK

Restauracje upadają przez dziury gotówkowe, nie tylko przez straty: terminy VAT, terminy płatności dostawców, grudniowe zaliczki maskujące styczniową posuchę. Obroną jest krocząca 13-tygodniowa prognoza gotówki, konto podatkowe, którego nigdy się nie dotyka, i miesiąc kosztów stałych jako bufor — nudne i ratujące życie.

TLEN

FIG. 03

### Dlaczego dochodowe restauracje wciąż wyludniają się


**13**  
**wk**

krocząca 13-tygodniowa prognoza środków pieniężnych dostrzega lukę, zanim stanie się ona kryzysem

Zysk to opinia produkowana raz w miesiącu; gotówka to fakt, który płaci piątkowe wypłaty. Cmentarz restauracji jest pełen domów rentownych na papierze i martwych w banku — zabitych przez termin VAT lądujący w tym samym tygodniu co roczna polisa i powolny luty. Żadne z tych zdarzeń nie było niespodzianką; wszystkie były niezaplanowane.

## Radar na 13 tygodni

Jeden arkusz, trzynaście kolumn, aktualizowany w każdy poniedziałek w dziesięć minut: spodziewane wpływy (prognoza przychodu z rezerwacji, eventy, sprzedaż **kart podarunkowych**), spodziewane wypływy (wypłaty, czynsz, dostawcy, termin VAT, roczna polisa), saldo narastająco na dole. Jedynym zadaniem radaru jest uwidocznienie problemu z tygodnia 22 już w tygodniu 9, póki naprawy są tanie — przesunięcie płatności dostawcy, przełożenie eventu, przedsprzedaż kolacji winiarskiej. Pełna metoda jest w **zarządzaniu cash flow restauracji**.

## Gotówkowe ruchy specyficzne dla restauracji

- **Nietykalne konto podatkowe:** stały procent przychodu każdego tygodnia przechodzi automatycznie na osobne konto na VAT (w gastronomii 8%, na alkohol 23%) i ZUS. Najskuteczniejszy pojedynczy nawyk w całym tym przewodniku.
- **Zaliczki i przedpłacone menu** (rozdział 2 **przewodnika po rezerwacjach**) zamieniają przyszłe rezerwacje w dzisiejszą gotówkę — i zero no-show.
- **Karty podarunkowe to nieoprocentowana pożyczka** od grudnia dla Twojego dołka styczeń–luty. Sprzedawaj je celowo.
- **Terminy płatności dostawców są negocjowalne** — przesunięcie dwóch największych dostawców z 14 na 30 dni dodaje pół miesiąca oddechu na stałe.

### 🕒 ZRÓB TO DZIŚ WIECZOREM

Załącz konto oszczędnościowe o nazwie PODATKI i ustaw automatyczny cotygodniowy przelew swojego procentu na VAT plus ZUS. Dwadzieścia minut administracji dziś wieczorem usuwa najczęstsze otarcie się o śmierć w tej branży.

## POGŁĘBIENIE

**Spośród wszystkich wyzwań, z którymi mierzą się właściciele restauracji, cashflow jest tym najbardziej niedocenianym.** Nie gotowanie, nie obsługa, nawet nie marketing — ale zwykły fakt, że pieniądze wpływają codziennie, podczas gdy koszty opłacane są co miesiąc, a nawet co kwartał. Ta rozbieżność w czasie jest bezpośrednią przyczyną wielu upadłości restauracji.

Marże w gastronomii są wąskie. Dane branżowe pokazują marże operacyjne na poziomie 3-9% dla większości restauracji. Oznacza to, że z każdej złotówki obrotu zostaje Ci jedynie 3 do 9 groszy po pokryciu wszystkich kosztów. W takim środowisku cashflow nie jest finansowym detalem — to życiowa arteria Twojej firmy.

Ten artykuł daje Ci narzędzia do proaktywnego zarządzania cashflow, unikania znanych pułapek i poruszania się w polskich przepisach z 2026 roku.

## Dlaczego cashflow w gastronomii jest tak wymagający

Gastronomia ma kilka cech strukturalnych, które czynią cashflow szczególnie złożonym:

- **Codziennie wpływy vs miesięczne koszty stałe:** Obrót pojawia się każdego wieczoru, ale czynsz, wynagrodzenia i dostawcy opłacani są co miesiąc. Słaby tydzień w obrotach uderza Cię bezpośrednio po kieszeni.
- **Wysokie koszty stałe:** Personel (25-35% obrotu), czynsz (8-15% obrotu) i energia są praktycznie nieelastyczne. Płacisz je niezależnie od tego, ile nakryć obsłużysz.
- **Sezonowość:** Lato może być znakomite; styczeń jest niemal zawsze dramatyczny. Ale koszty stałe się nie zmieniają.
- **Marnotrawstwo żywności jako wyciek cashflow:** Każdy zepsuty produkt to nie tylko problem kosztu surowca — to pieniądze, które wydałeś w gotówce i których nie odzyskasz.

Typowy wzorzec cashflow — polska restauracja

Wykorzystaj grudniowy szczyt, aby sfinansować styczniowy dołek

## Styczniowy dołek: najtrudniejszy miesiąc dla polskich restauracji

Grudzień to zazwyczaj najlepszy miesiąc roku dla restauracji — kolacje firmowe, spotkania rodzinne, menu noworoczne. Obrót może być o 40-60% wyższy niż w przeciętnym miesiącu. A potem przychodzi styczeń.

Styczniowy dołek jest realny i przewidywalny. Po okresie świątecznym konsumenci zaciskają pasa. Postanowienia dietetyczne sprawiają, że restauracje stają się mniej atrakcyjne. Zła pogoda zniechęca do wyjść. Większość polskich restauracji obserwuje w styczniu spadek obrotu o 30-40% w porównaniu z grudniem.

Ale prawdziwa szkoda ze styczniowego dołka pojawia się dopiero w **lutym i marcu**. To wtedy koszty stałe ze stycznia — które opłacałeś przy niskim obrocie — zaczynają odbijać się na saldzie Twojego konta. Wiele upadłości restauracji ogłaszanych jest zimą, ale w rzeczywistości są one skutkiem niewystarczającego przygotowania jesienią.

### Jak sfinansować z wyprzedzeniem styczniowy dołek:

- **Sprzedaż kart podarunkowych w październiku/listopadzie:** Karty podarunkowe to zaliczki w cashflow. Płatność otrzymujesz w grudniu, ale „koszty” (jedzenie) pojawiają się dopiero wiosną. Każda sprzedana karta podarunkowa to nieoprocenowana pożyczka od klienta dla Ciebie.
- **Wydarzenia i pakiety opłacane z góry:** Zamykaj wydarzenia noworoczne z 50% zaliczką w listopadzie. Pieniądze są już na Twoim koncie, zanim nadejdzie styczeń.
- **Budowanie rezerwy płynnościowej:** W miesiącach szczytowych od września do grudnia odkładaj 8-10% obrotu jako bufor na styczeń i luty.

## NAJCZĘSTSZE PYTANIA

**Dlaczego przepływ gotówki jest dla restauracji ważniejszy niż zysk?**

Na papierze możesz osiągać zysk, a mimo to mieć problemy z płatnościami, jeśli duże wydatki poniesiesz tuż przed okresem ruchu. Przepływ gotówki decyduje o tym, czy na co dzień możesz płacić dostawcom i personelowi.

**Jak jako restauracja przetrwać spokojne miesiące pod względem cashflow?**

Buduj rezerwy w okresach ruchu, negocjuj z dostawcami rozłożone terminy płatności i twórz dodatkowe przychody dzięki bonom podarunkowym lub eventom.

**Jak bony podarunkowe pomagają poprawić mój przepływ gotówki?**

Bony podarunkowe od razu przynoszą gotówkę, a usługa jest realizowana dopiero później. Dzięki temu finansujesz spokojny styczeń sprzedażą z grudnia.

## 4

## PRZECIĘCIE

## Próg rentowności: nakrycia, od których zaczynasz zarabiać

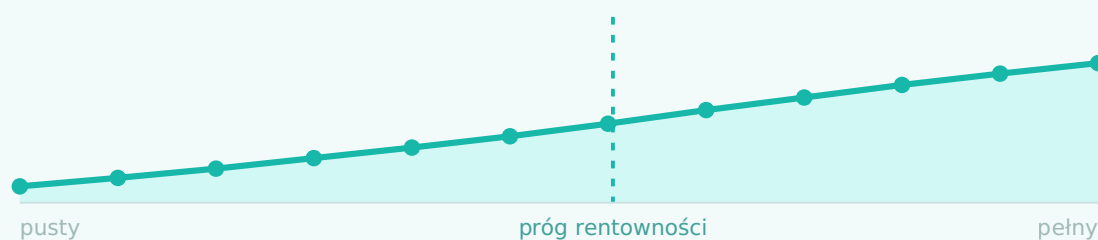
### — KLUCZOWY WNIOSEK

Próg rentowności w nakryciach = stałe koszty miesięczne ÷ marża pokrycia na nakrycie (średni rachunek minus jego koszt zmienny). Wyrażony per serwis — „34 nakrycia we wtorek” — zamienia cały rachunek wyników w cel, który cały zespół widzi, liczy i bije w czasie rzeczywistym.

## PRZECIĘCIE

FIG. 04

### Okładki, na których zaczynasz zarabiać



34

najpierw wyraźny próg rentowności — koszty stałe ÷ zysk na pokrycie — wtedy każde dodatkowe zabezpieczenie to zysk

Gdzieś dziś wieczorem jest liczba nakryć — może 31, może 47 — przy której Twoja restauracja przestaje płacić za czynsz, a zaczyna płacić Tobie. Większość właścicieli nigdy jej nie policzyła, co znaczy, że każdy serwis odbywa się bez tablicy wyników. **Analiza proggu rentowności** zajmuje dwadzieścia minut i zmienia to, jak cały zespół patrzy na wtorek.

## Przepis

- **Koszty stałe miesięcznie:** czynsz, pensje etatowe, ubezpieczenia, subskrypcje — wszystko, co przychodzi niezależnie od tego, czy przyjdzie choć jeden gość.
- **Marża pokrycia na nakrycie:** średni rachunek minus jego koszt zmienny (składniki tego rachunku, mniej więcej Twój procent food costu — plus praca godzinowa, jeśli skalujesz obsadę per serwis).
- **Nakrycia progę = stałe ÷ marża pokrycia.** Rozłóż na swoje serwisy, a dostajesz tablicę wyników na każdy wieczór.

Policzony przykład: 130 000 zł kosztów stałych miesięcznie, średni rachunek 400 zł, 30% kosztu zmiennego → 280 zł marży pokrycia na nakrycie → **465 nakryć miesięcznie**, czyli około 19 na serwis przy 24 serwisach. Nagle w połowie pusta środa z 16 nakryciami to nie „trochę cicho” — to trzy nakrycia od progę, a impuls do listy oczekujących z rozdziału 3 przewodnika po rezerwacjach jest wart dokładnie 840 zł.

## Czego próg rentowności uczy o cenach

Przelicz formułę ze średnim rachunkiem wyższym o 17 zł (jeden aperitif, rozdział 4 **przewodnika po menu**): próg spada o ~28 nakryć miesięcznie. Przelicz z food costem niższym o 2%: podobnie. Próg rentowności to miejsce, gdzie praca każdego innego przewodnika staje się widoczna jako mniej nakryć potrzebnych do bezpieczeństwa — dlatego należy do ściany biura, przeliczany co sezon.

### 🕒 ZRÓB TO DZIŚ WIECZOREM

Policz swój próg rentowności w nakryciach na serwis przepisem z tego rozdziału — dwadzieścia minut, trzy liczby, które już masz. Potem na jutrzejszej odprawie podaj zespołowi liczbę na ten wieczór i patrz, jak inaczej rozgrywa się „cichy wieczór”.

## POGŁĘBIENIE

**Ponad 60% polskich restauracji nie przeżywa pierwszych pięciu lat. Najczęstszą przyczyną nie jest jakość jedzenia, lokalizacja ani konkurencja — to brak wglądu w finanse.**

A w sercu tego wglądu leży jedno pojęcie, które musi opanować każdy właściciel restauracji: analiza progę rentowności. Nie jako coroczne ćwiczenie dla księgowego, lecz jako **codzienne narzędzie operacyjne**, które mówi ci: „Czy osiągnąłem dziś już wystarczający obrót, by pokryć wszystkie koszty?”

W tym artykule poznasz nie tylko sam wzór, ale również to, jak wykorzystywać próg rentowności jako kompas przy każdej decyzji operacyjnej — od rozważania tarasu po zatrudnienie dodatkowego szefa kuchni.

## Dlaczego większość właścicieli restauracji nie zna swojego progu rentowności (i ile to kosztuje)

Zapytaj dziesięciu losowych właścicieli restauracji, jaki dokładnie obrót jest im potrzebny, by w tym miesiącu wyjść na zero. Większość poda mglistą liczbę lub, co gorsza, przyzna, że nie wie. To nie wstyd — to systemowy problem w kształceniu gastronomicznym.

Konsekwencje są jednak konkretne i kosztowne:

- **Zbyt wczesne inwestowanie:** Otwierasz taras, choć nie pokrywasz jeszcze kosztów stałych swojej sali
- **Błędne obsadzanie zmian:** Planujesz pięć osób na środę, która nigdy nie zbierze dość nakryć, by udźwignąć ten koszt pracy
- **Promocje, które cię kosztują:** Dajesz 20% rabatu podczas akcji promocyjnej, nie zdając sobie sprawy, że spadasz przez to poniżej progu rentowności
- **Spóźnione sygnały:** Dopiero w księgowości za poprzedni miesiąc zauważasz, że osiągnąłeś stratę, zamiast widzieć to w czasie rzeczywistym

Właściciel, który zna swój próg rentowności, spogląda o 12:00 w południe na raport kasowy i myśli: „Jesteśmy na 2.720 zł, na dziś potrzebujemy 4.731 zł. Jak zdobyć te brakujące 2.000 zł?” To właśnie zmianę mentalności, którą chce wywołać ten artykuł.

Chcesz przeczytać więcej o szerszym kontekście **kontroli kosztów żywności**? To istotne uzupełnienie. A jeśli chodzi o stronę analityczną: zobacz **analitikę restauracji jako narzędzie decyzyjne**.

## Wzór na próg rentowności wyjaśniony: prosty, ale potężny

Sam wzór jest zaskakująco prosty:

Potrzebujesz do tego dwóch składników:

### Marża pokrycia

Marża pokrycia to to, co pozostaje z każdej złotówki obrotu po opłaceniu kosztów zmiennych:

Jeśli twoja restauracja osiąga obrót 100 zł i wydaje 38 zł na jedzenie, napoje i pracę zmienną, to twoja marża pokrycia wynosi 62 zł.

### Wskaźnik marży pokrycia

Wskaźnik wyraża marżę pokrycia jako procent obrotu:

W naszym przykładzie:  $62 \text{ zł} \div 100 \text{ zł} \times 100\% = 62\%$ . Z każdej złotówki obrotu zostaje ci 0,62 zł po kosztach zmiennych na pokrycie kosztów stałych i wypracowanie zysku.

### Obliczenie progu rentowności

Przy wskaźniku kosztów zmiennych 38% (a więc wskaźniku marży pokrycia 62%) i kosztach stałych 88.000 zł/miesiąc:

Podzielone przez 30 dni roboczych: **4.731 zł/dzień**. Przy średnim wydatku 110 zł na gościa to **około 43 nakryć dziennie**, by wyjść na zero. Każdy gość po tym progu przynosi czysty zysk.

## NAJCZĘSTSZE PYTANIA

**Jak obliczyć próg rentowności mojej restauracji?**

Podziel całkowite koszty stałe (czynsz, wynagrodzenia, ubezpieczenia) przez marżę pokrycia na nakrycie (średni rachunek minus koszty zmienne). Wynik to liczba nakryć, których potrzebujesz miesięcznie, by wyjść na zero.

**Jak obniżyć próg rentowności jako restaurator?**

Podnieś średni rachunek na nakrycie przez upselling, obniż koszty stałe negocjując czynsz lub umowy albo zoptymalizuj wskaźnik kosztu surowca. Każda złotówka oszczędności od razu obniża Twój próg rentowności.

**Jaki jest zdrowy wskaźnik kosztu surowca dla restauracji?**

Zwykle dąży się do 25–35% obrotu na koszty żywności. Fine dining może być wyższy ze względu na droższe produkty. Gdy wskaźnik przekroczy 35%, optymalizacja jest niezbędna.

## 5

## METRYKA

## RevPASH: metryka, która widzi to, co ukrywa obłożenie

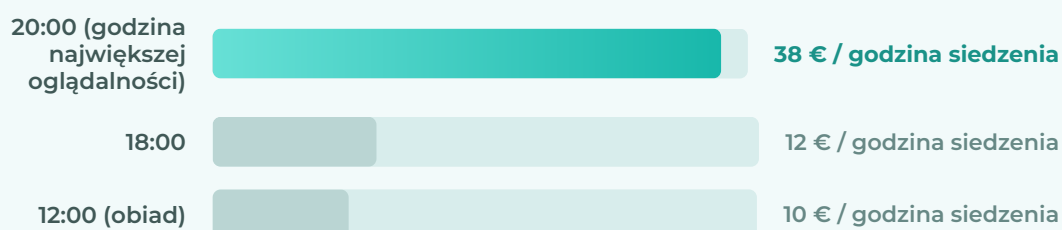
### — KLUCZOWY WNIOSEK

RevPASH — przychód na dostępną krzesłogodzinę — dzieli przychód przez krzesła × godziny otwarcia, wyceniając każdą krzesłogodzinę, którą posiadasz. Obnaża to, co ukrywa obłożenie: wolne rotacje, słabe skrzydła wieczoru, niedoszacowane szczyty. Sale fine dining osiągają zwykle 65–170 zł; trend znaczy więcej niż poziom.

## METRYKA

## FIG. 05

### Każda godzina siedzenia ma swoją cenę



**3x+**

RevPASH pokazuje, że najlepsze godziny siedzenia zarabiają 3 razy lub więcej w porównaniu do tych cichych

Obłożenie mówi, że sala była pełna. RevPASH zadaje ostrzejsze pytanie: pełna czego? Dwójka przesiadująca trzy godziny nad jedną butelką i czwórka przechodząca menu degustacyjne w dwie godziny — obie liczą się jako „zajęte”, a to nie jest ten sam biznes. Zapożyczony z hotelowego revenue managementu **RevPASH** to najprawdziwsza metryka produktywności restauracji, bo jego mianownikiem jest jedyna rzecz, którą naprawdę sprzedajesz: krzesłogodziny.

## Jak go używać bez doktoratu z arkuszy

Przychód ÷ (krzesła × godziny otwarcia), per serwis. Sala na 50 miejsc, otwarta 4 godziny, robiąca 16 000 zł na piątkowej kolacji: RevPASH 80 zł. Ruchem mocy jest porównywanie własnych serwisów między sobą:

### CO ZNACZĄ RÓŻNICE W REVPASH

Wzorzec	Diagnoza	Dźwignia
Wysokie obłożenie, niski RevPASH	Wolne rotacje albo miękki średni rachunek	Rzemiosło czasu rotacji, momenty aperitifów i pairingu
Mocna 20:00, martwa 18:00	Niesprzedane skrzydła wieczoru	Produkty wczesnowieczorne: menu przedteatralne, miejsca przy kontuarze
Piątek » wtorek (3x+)	Koncentracja popytu	Eventy i private dining po cichej stronie (przewodnik po rezerwacjach, rozdz. 5)
Płasko wszędzie	Ceny zbyt nieśmiało w szczycie	Doświadczenia premium w szczycie; kotwiczenie z przewodnika po menu

Twój **dashboard analityczny** policzy go per serwis automatycznie; przeglądaj co miesiąc obok prime costu. Jedna liczba dla tego, co wchodzi na krzesłogodzinę, jedna dla tego, co wychodzi — razem są kokpitem.

#### 🕒 ZRÓB TO DZIŚ WIECZOREM

Policz RevPASH dla swojego najlepszego i najgorszego serwisu z ostatniego tygodnia. Zapisz obie liczby i stosunek między nimi. Jeśli przekracza 3x, rozdział 5 przewodnika po rezerwacjach to Twoja najlepiej płatna lektura tego miesiąca.

### POGŁĘBIENIE

**Stopień obłożenia to wskaźnik KPI, który śledzi niemal każdy właściciel restauracji.** A mimo to jest to jedna z najbardziej mylących liczb w gastronomii. Pełna sala nie gwarantuje dobrego obrotu — a w połowie pusta sala może być zaskakująco zyskowna. Wskaźnik KPI, który obnaża tę różnicę, nazywa się RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

RevPASH został spopularyzowany w latach dziewięćdziesiątych przez badaczkę gastronomii Sheryl Kimes z Cornell University, częściowo zainspirowany koncepcją RevPAR z branży hotelarskiej. Dziś dla wielu wiodących grup restauracyjnych na świecie stał się centralną miarą sterującą. W tym artykule poznasz podstawy, nauczysz się wzoru i odkryjesz pięć konkretnych dźwigni do podniesienia RevPASH — ze szczególnym uwzględnieniem polskiego kontekstu gastronomicznego.

## Czym jest RevPASH?

RevPASH oznacza Revenue Per Available Seat Hour, w wolnym tłumaczeniu: przychód na dostępną miejscogodzinę. To miara, która pokazuje, ile złotych przynosi średnio każde miejsce w twojej restauracji na godzinę otwarcia.

Podstawowy wzór jest prosty:

Istnieje też alternatywne obliczenie, intuicyjnie zrozumiałe:

Ten drugi wzór od razu pokazuje, które dwie dźwignie decydują o RevPASH: ile miejsc jest zajętych oraz ile goście średnio wydają. Możesz podnieść swój RevPASH, zwiększając stopień obłożenia, podnosząc średni wydatek lub — najpotężniejszy scenariusz — poprawiając jednocześnie oba czynniki.

### Konkretny przykład obliczeniowy

Załóżmy: twoja restauracja ma 40 miejsc. W piątkowy wieczór jesteś otwarty od 18:00 do 23:00 — to 5 godzin. Całkowity obrót tego wieczoru wynosi 9.600 zł.

$\text{RevPASH} = 9.600 \text{ zł} \div (40 \times 5) = 9.600 \text{ zł} \div 200 = \mathbf{48 \text{ zł na miejscogodzinę}}$

Według alternatywnego wzoru: załóżmy, że masz średnio zajęte 28 z 40 miejsc (obłożenie 70%), a średni wydatek na gościa to 240 zł.

$\text{RevPASH} = 0,70 \times 240 \text{ zł} = \mathbf{168 \text{ zł?}}$

Chwila — to się nie zgadza z pierwszym obliczeniem. Dlaczego? Ponieważ alternatywny wzór koryguje o czas pobytu. Jeśli goście zostają średnio 2,5 godziny, musisz obliczyć wydatek na godzinę:  $240 \text{ zł} \div 2,5 \text{ godz.} = 96 \text{ zł na miejscogodzinę}$ . Wtedy:  $\text{RevPASH} = 0,70 \times 96 \text{ zł} = \mathbf{67,20 \text{ zł}}$ . Bliżej rzeczywistości, ale wciąż nieco inaczej, bo stopień obłożenia waha się w ciągu wieczoru.

To od razu pokazuje kluczowy punkt: **czas pobytu przy stoliku** to krytyczna zmienna, której sam stopień obłożenia nigdy nie uchwyci.

### Dlaczego RevPASH jest lepszy niż stopień obłożenia

Stopień obłożenia mówi ci, ile miejsc jest zajętych w danym momencie. To przydatne, ale bardzo niepełne. Największy problem: stopień obłożenia nie uwzględnia tego, jak długo goście zostają i ile wydają.

Oto konkretny przykład, który ilustruje tę różnicę:

**Scenariusz 1:** Restauracja X ma 50 miejsc i jest zawsze pełna (100% obłożenia). Goście zostają średnio 3 godziny i wydają 180 zł na osobę.  $\text{RevPASH} = 1,0 \times (180 \text{ zł} \div 3) = \mathbf{60 \text{ zł na miejscogodzinę}}$ .

**Scenariusz 2:** Restauracja Y też ma 50 miejsc, ale jest zajęta tylko w połowie (50% obłożenia). Goście wydają jednak 320 zł na osobę i zostają średnio 1,5 godziny.  $\text{RevPASH} = 0,5 \times (320 \text{ zł} \div 1,5) = \mathbf{106,67 \text{ zł na miejscogodzinę}}$ .

Restauracja Y zarabia na miejscogodzinę prawie **80% więcej** niż restauracja X, choć sala wygląda na w połowie pustą. Jako właściciel X mógłbyś być zadowolony — pełna sala, prawda? Ale zostawiasz na stole znaczny obrót.

To właśnie pułapka stopnia obłożenia: pełna sala z długim zajęciem stolików i niskimi średnimi wydatkami może dramatycznie wypadać gorzej niż w połowie pusta przestrzeń z szybką rotacją i wysokimi wydatkami.

#### NAJCZĘSTSZE PYTANIA

##### **Czym jest RevPASH i jak obliczyć go dla mojej restauracji?**

RevPASH oznacza Revenue Per Available Seat Hour. Obliczasz go, dzieląc obrót w danym okresie przez liczbę dostępnych miejscogodzin (liczba miejsc × godziny otwarcia). Tak mierzysz, jak efektywnie wykorzystujesz przepustowość.

##### **Jak zwiększyć RevPASH w mojej restauracji?**

Podnosząc średni rachunek przez upselling, optymalizując rotację stolików lub aktywując spokojniejsze okna czasowe za pomocą celowanych promocji.

##### **Jakie inne wskaźniki KPI są kluczowe obok RevPASH dla restauratora?**

Wskaźnik kosztu surowca, wskaźnik kosztów personelu, średni rachunek na nakrycie, stopień obłożenia oraz odsetek no-show razem dają pełny obraz kondycji finansowej Twojego lokalu.

## 6

## KUMULACJA

## Inwestuj jak właściciel: każda złotówka musi na siebie zarobić

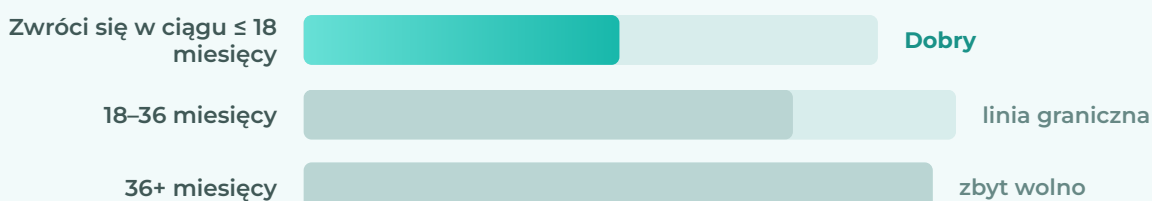
### — KLUCZOWY WNIOSEK

Inwestycje restauracyjne — ogródek, remont, sprzęt, oprogramowanie — zasługują na tę samą kalkulację co danie: okres zwrotu (inwestycja ÷ miesięczny zysk) i prosty roczny ROI. Zwrot poniżej 18 miesięcy jest mocny; powyżej 36 wymaga uzasadnienia strategicznego, nie finansowego.

## KUMULACJA

FIG. 06

### Spraw, aby każde euro na siebie zarabiało



≈5  
mo

oceniaj każdą inwestycję według okresu zwrotu — 12 tys. euro, co daje dodatkowe 2200 euro miesięcznie, zwraca się po około 5

Pierwsze pięć rozdziałów broni pieniędzy; ten je mnoży. Restauracje wykrwawiają kapitał na entuzjasm — remont za 170 000 zł, który „czuło się słusznie”, piec konwekcyjny używany w połowie możliwości — i głodzą nudne inwestycje, które kumulują. Lekarstwem jest jedno obliczenie wielkości koperty przed każdym „tak”: to samo **myślenie ROI**, które stosujesz już do dań.

## Metoda koperty

- **Okres zwrotu = inwestycja ÷ dodatkowa miesięczna marża pokrycia.** Ogródek za 52 000 zł dodający 90 nakryć miesięcznie przy 110 zł marży pokrycia zwraca się w nieco ponad pięć miesięcy — krzyczące „tak”.
- **Licz koszty uczciwie:** cena pieca obejmuje montaż, szkolenie i serwis, który zakłóca; ogródek obejmuje meble, pozwolenia i zimowe przechowywanie.
- **Licz zyski konserwatywnie:** bierz 70% optymistycznego szacunku. Jeśli wciąż mieści się w 18 miesiącach — działaj.

## Gdzie ukrywa się nudny ROI

Inwestycje o najwyższym zwrocie w tej branży rzadko są widoczne dla gości: **system rezerwacji** odzyskujący no-show (zwrot często liczony w tygodniach), energooszczędne chłodnictwo zjadające linię mediów, szkolenia obniżające rotację o stopień (rozdział 5 **przewodnika o personelu** to wycenił), **warstwa automatyzacji** zwracająca dziesięć roboczogodzin tygodniowo. Blichtr się starzeje; kumulacja nie.

A gdy inwestycją jest sam wzrost — druga sala, większy najem — reguła twardnieje: najpierw zamodeluj go na proggu rentowności z rozdziału 4 i radarze gotówki z rozdziału 3. Wzrost, który wyprzedza gotówkę, to sposób, w jaki dobre restauracje umierają ambitnie.

### 🕒 ZRÓB TO DZIŚ WIECZOREM

Wypisz swoje trzy ostatnie znaczące inwestycje i policz ich rzeczywisty zwrot na prawdziwych liczbach. Bez osądzania — kalibracja. Twoja następna decyzja inwestycyjna właśnie stała się mądrzejsza od trzech poprzednich.

### SEKRET SZEFA KUCHNI

#### Najtańszy kapitał w gastronomii

To nie kredyt bankowy — to przedsprzedany popyt. Kolacja z winiarzem wyprzedana sześć tygodni wcześniej, zaliczki na grudniowe grupy, karty podarunkowe kupione w tygodniu 50 i realizowane w tygodniu 7: wszystko to goście finansujący Twój cash flow na 0%, z zerowym ryzykiem no-show w pakiecie. Domy, które systematycznie przedsprzedają 10–15% przychodu następnego kwartału, rzadko potrzebują debetu — lista gości jest linią kredytową.

### POGŁĘBIENIE

**Każde euro, które wkładasz w swój lokal, konkuruje z każdym innym euro.** Nowy piec konwekcyjno-parowy, rozbudowa tarasu, lepsza wentylacja czy system rezerwacji —

wszystkie obiecują zwrot. Pytanie nie brzmi, czy coś przyniosą, lecz która inwestycja przyniesie najwięcej i najszybciej.

W tym artykule poznasz dwie proste metody obliczeniowe, których możesz użyć przy każdej decyzji inwestycyjnej, a także błędy myślowe, które najczęściej kosztują restauratorów pieniądze.

## Okres zwrotu: jak szybko odzyskasz pieniądze?

Najprostszą miarą jest okres zwrotu: inwestycja ÷ roczny dodatkowy zysk (lub oszczędność). Zmywarka za 24 000 zł, która rocznie oszczędza 12 000 zł na wynagrodzeniach i wodzie, ma okres zwrotu wynoszący 2 lata.

Zasada kciuka w gastronomii: inwestycje operacyjne z okresem zwrotu poniżej 2-3 lat są zazwyczaj uzasadnione. Trwa to dłużej niż żywotność urządzenia? Wtedy tracisz pieniądze. Zawsze licz z ostrożnymi przychodami — nie tymi z najładniejszej broszury, lecz realistycznymi.

## ROI: ile to daje procentowo?

Okres zwrotu pomija to, co dzieje się po odzyskaniu nakładu. Dlatego patrzysz też na ROI: (roczny przychód ÷ inwestycja) × 100. Nasza zmywarka: (12 000 zł ÷ 24 000 zł) × 100 = 50% ROI rocznie — znakomicie.

Zawsze porównuj inwestycje w ten sam sposób. Czasem tania interwencja z 80% ROI (na przykład lepsze oświetlenie nad talerzami albo system, który poprawia twoją [/blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html](#)) jest mądrzejsza niż prestiżowa przebudowa z 12% ROI.

## Nie zapomnij o kosztach ukrytych

Cena zakupu rzadko jest kosztem całkowitym. Dolicz montaż, szkolenie, konserwację, koszty finansowania oraz czas, w którym twój lokal jest (częściowo) zamknięty. Taras wydaje się czystym zyskiem, ale wymaga zezwolenia, mebli, ogrzewania, dodatkowego personelu i niesie ryzyko pogodowe.

Uwzględnij także wpływ na płynność: inwestycja, która opróżnia twój bufor gotówkowy, może uczynić cię podatnym na spokojniejszy miesiąc. Przeczytaj dlaczego w [/blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html](#). Inwestycja jest dobra dopiero wtedy, gdy zarówno się opłaca, jak i utrzymuje twoją płynność w zdrowiu.

## Ustal priorytety: nie wszystko naraz

Sporządź listę wszystkich pożądanых inwestycji, oblicz dla każdej okres zwrotu i ROI, a następnie je uszereguj. Zaczynij od działań, które najszybciej uwalniają pieniądze — one z kolei sfinansują droższe projekty. W ten sposób twój lokal rośnie z własnej siły, a nie z długu.

Powiąz swój plan inwestycyjny z [/blog/financien/revpash-restaurant-kpi.html](#): inwestycje zwiększające obrót na dostępne miejsce na godzinę (szybsza obsługa, większa rotacja, wyższy rachunek) trafiają w sedno twojej rentowności.

## NAJCZĘSTSZE PYTANIA

**Jak obliczyć ROI nowej inwestycji w mojej restauracji?**

ROI = (dodatki przychód lub oszczędność rocznie / kwota inwestycji) × 100. Taras za 40.000 zł, który generuje rocznie 20.000 zł dodatkowego obrotu, ma ROI na poziomie 50% i okres zwrotu 2 lata.

**Które inwestycje w restauracji zwracają się zwykle najszybciej?**

Najkrótszy okres zwrotu mają systemy rezerwacji, narzędzia do planowania grafików oraz energooszczędny sprzęt, ponieważ bezpośrednio obniżają koszty.

**Kiedy leasing wyposażenia jest lepszy od zakupu?**

Leasing sprawdza się, gdy chcesz zachować kapitał lub szybko modernizować sprzęt wraz z rozwojem technologii. Zakup jest korzystniejszy przy długim okresie użytkowania i wystarczających środkach własnych.

E-BOOK

# Jak sprawna finansowo jest Twoja restauracja?

- Czytam rachunek wyników co miesiąc, w procentach przychodu

---

- Płacę sobie prawdziwą pensję w linii kosztów pracy

---

- Prime cost liczony jest co tydzień i trzyma się  $\leq 60-65\%$

---

- Stały procent na podatki przechodzi co tydzień na osobne konto

---

- Krocząca 13-tygodniowa prognoza gotówki aktualizowana jest w każdy poniedziałek

---

- Znam swój próg rentowności w nakryciach na serwis

---

GOTOWY, BY ZACZAĆ

# Chcesz kokpit bez arkuszy kalkulacyjnych?

HappyChef śledzi nakrycia, przychód i prognozy z rezerwacji stojące za Twoim radarem gotówki — liczby z tego przewodnika, policzone, gdy Ty gotujesz.

[Umów demo](#)

Bezpłatnie, 30 minut, bez zobowiązań

