



E-BOOK · UN GHID HAPPYCHEF

Ghidul complet pentru finanțele restaurantului

Mâncarea excelentă a omorât mai multe restaurante decât mâncarea proastă — pentru că pasiunea fără cifre rămâne fără bani. Iată sistemul financiar, pe limba bucătăriei.

Thibault Van de Sompele Fondatorul HappyChef
creat împreună cu și pentru proprietarii de restaurante



E-BOOK

Cuprins

•	PE SCURT	3
	Pe scurt	
01	HARTA	5
	Citiți P&L-ul ca pe o rețetă: fiecare linie e un raport	
02	CIFRA	9
	Prime cost: cifra care vă prezice supraviețuirea	
03	OXIGENUL	13
	Cash flow: de ce mor și restaurantele profitabile	
04	INTERSECȚIA	17
	Pragul de rentabilitate: cuvertele de la care începeți să câștigați	
05	INDICATORUL	21
	RevPASH: indicatorul care vede ce ascunde gradul de ocupare	
06	ACUMULAREA	25
	Investiți ca un proprietar: fiecare leu trebuie să-și câștige locul	
•	E-BOOK	29
	Cât de în formă e financiar restaurantul dumneavoastră?	

Ghidul complet pentru finanțele restaurantului

În fiecare iarnă, restaurante cu săli pline și registre pe profit se închid în liniște. Mâncarea n-a fost niciodată problema. Patronul urmărea o singură cifră — soldul din bancă — și se baza pe instinct pentru rest. Amândouă mint. Întrebarea cu care se deschide acest ghid: cum poate un restaurant să câștige bani pe hârtie și totuși să nu aibă de chirie în februarie?

Răspunsul ține șase capitole, și niciunul nu vă cere să iubiți tabelele. Veți învăța să citiți un cont de profit și pierdere așa cum citiți bonurile de la pass, să găsiți cifra care prezice supraviețuirea mai bine decât încasările, să vedeți de ce cash flow-ul omoară afaceri sănătoase, să numărați cuverul exact la care seara dumneavoastră trece de la pierdere la câștig, să măsurați cât valorează fiecare oră-loc și să decideți ce investiții vă merită banii. Finanțele, până la urmă, sunt doar șase rețete. Prima vă arată unde s-a dus, de fapt, fiecare euro din seara de sâmbătă.



Thibault Van de Sompele Fondatorul HappyChef

creat împreună cu și pentru proprietarii de restaurante

PE SCURT

Pe scurt

- 01 Citiți-vă P&L-ul lunar** în procente, nu în lei — încasările sunt mereu 100%, iar fiecare linie e un raport de rețetă.

- 02 Prime cost (mâncare + băuturi + personal) este cifra-cheie** țineți-o la sau sub 60% din încasări și restul P&L-ului se cumițește de obicei singur.

- 03 Profitul e o opinie, numerarul e un fapt** țineți o prognoză de numerar rulantă pe 13 săptămâni; majoritatea restaurantelor mor din lipsă de numerar.

- 04 Cunoașteți-vă pragul de rentabilitate în cuverte pe serviciu** „34 de cuverte într-o marți” este o țintă pe care o vede toată echipa.

- 05 Măsurați RevPASH** (încasări per oră-loc disponibilă) ca să găsiți banii ascunși în rotațiile lente și în orele de margine goale.

1

HARTA

Citiți P&L-ul ca pe o rețetă: fiecare linie e un raport

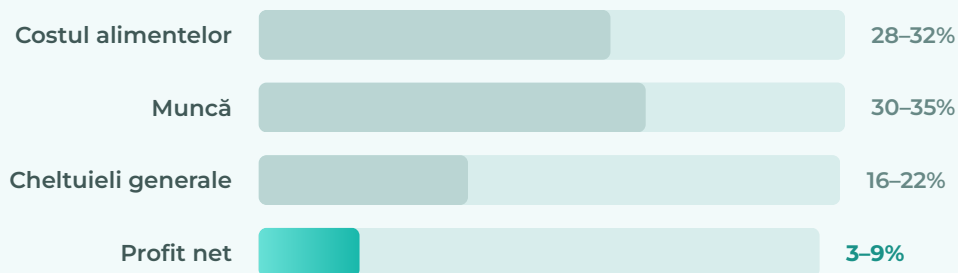
— IDEE-CHEIE

Contul de profit și pierdere al unui restaurant devine lizibil în clipa în care transformați fiecare linie într-un procent din încasări: food cost 28–32%, personal 30–35%, chirie și utilități sub 10%, restul 8–12%, iar la final rămâne o marjă netă de 3–9%. Citiți-l lunar, în procente, și problemele se anunță singure.

HARTA

FIG. 01

Citiți P&L-ul dvs. ca procente



100% converțiți fiecare linie de P&L într-o cotă din venit - ceea ce rămâne este 3–9% net

Leii îi mint pe restauratori — o lună de 190.000 de lei sună altfel în iulie decât în ianuarie, iar costurile derivă nevăzute în interiorul unor încasări în creștere. Procentele nu mint. Disciplina care schimbă totul e de o simplitate aproape jenantă: în fiecare lună, împărțiți fiecare linie de cost la încasări și comparați atât cu luna trecută, cât și cu reperatele de mai jos.

P&L-UL FINE DINING, CA RAPOARTE DIN ÎNCASĂRI

Linia	Interval sănătos	Unde se gestionează
Încasări	100%	Rezervări & marketing
Cost mâncare & băuturi	28–32%	Menu engineering
Personal (inclusiv dumneavoastră)	30–35%	Planificare & retenție
Spațiu (chirie, utilități)	6–10%	Negocierea chiriei, energia
Costuri operaționale (restul)	8–12%	Abonamente, mentenanță, comisioane
Marjă netă	3–9%	Tot ce e mai sus, cumulat

Două obiceiuri fac lectura onestă. Primul: **plățiți-vă un salariu real în linia de personal** — un restaurant care e profitabil doar când proprietarul muncește pe gratis nu e profitabil. Al doilea: construiți lectura pe un **buget** adevărat: prognozați fiecare linie pentru tot anul, apoi comparați lunar cu cifrele reale. Bugetul nu e o cușcă; e fișa de rețetă a afacerii înseși.

Ritualul lunar de cincisprezece minute

Aceeași cafea, aceeași dimineață, în fiecare lună: imprimați P&L-ul, scrieți cele cinci procente pe margine, încercuiți tot ce s-a mișcat cu mai mult de un punct și întrebați cu voce tare „de ce?”. Acest ritual — nu o diplomă în contabilitate — este chipul unui proprietar educat financiar.

● FACEȚI ASTA CHIAR ÎN SEARA ASTA

Luați P&L-ul lunii trecute și scrieți procentul lângă fiecare linie (fiecure ÷ încasări). Încercuiți-l pe cel mai îndepărtat de tabelul de mai sus. Cercul acela e proiectul dumneavoastră pentru luna viitoare — și probabil valorează mai mult decât o sâmbătă record.

MAI ÎN PROFUNZIME

Un buget nu este un exercițiu contabil pe care îl faci o dată pe an și apoi îl uiți într-un sertar. Este busola ta financiară: un set de așteptări față de care îți raportezi realitatea în fiecare săptămână. Restaurantele care lucrează cu un buget viu văd problemele venind cât încă mai este timp să corecteze.

În acest ghid construim pas cu pas un buget anual realist, cu cifre orientative valabile pentru horeca din România. Nu ai nevoie de software complicat — o foaie de calcul și ipoteze oneste sunt suficiente pentru a începe.

Pornește de la o prognoză onestă a cifrei de afaceri

Bugetul tău stă sau cade în funcție de prognoza cifrei de afaceri. Nu o construiești de sus în jos ("vreau să fac 3.000.000 lei") ci de jos în sus: număr de couverts × cheltuiala medie × număr de zile de serviciu. Ține cont de tiparele sezoniere — ianuarie și februarie sunt structural mai liniștite în România, iar toamna și decembrie mai aglomerate.

- Folosește propriul istoric ca bază; corectează pentru valori extreme
- Împarte pe serviciu (prânz/cină) și pe zi — o luni nu este o sâmbătă
- Fii prudent cu ipotezele de creștere: 5-10% este ambițios, nu 30%

Leagă-ți prognoza de indicatori clari de gestiune, precum RevPASH și analiza pragului de rentabilitate, ca să știi cât trebuie să faci cu adevărat pentru a-ți acoperi costurile.

Marile blocuri de costuri: prime cost

Două blocuri îți determină profitul: costul alimentelor (foodcost) și costul cu personalul (loonkost) — împreună, "prime cost"-ul tău. Regula de bază pentru un local horeca sănătos din România: ține-ți prime cost-ul sub 65% din cifra de afaceri.

- **Foodcost (inclusiv băuturi):** țintește 28-35% din cifra de afaceri. Monitorizează acest lucru prin gestionarea fluxului de numerar și o aprovizionare strânsă.
- **Costul cu personalul:** țintește 28-35%, puternic dependent de conceptul tău (fine dining este mai intensiv în muncă decât un bistro).

Un singur procent în plus la prime cost este adesea diferența dintre profit și pierdere. De aceea nu bugetezi aceste blocuri ca o sumă fixă, ci ca un procent din cifra de afaceri, astfel încât să se miște împreună cu lunile aglomerate și cele liniștite. Un singur punct procentual de prime cost face adesea diferența dintre profit și pierdere — pentru a înțelege în profunzime formula, benchmarkurile reale ale fine dining-ului și cele 7 pârgii de reducere, consultă [ghidul nostru complet despre prime cost în restaurant](#).

Nu uita de costurile fixe și de rezervă

După prime cost vin costurile fixe: chiria (țintește max. 8-10% din cifra de afaceri), energia, asigurările, amortizările, marketingul și întreținerea. Adaugă la acestea o rubrică realistă de "imprevizibile" — echipamentele se strică, un geam spart, o reparație neașteptată. Rubrica energiei este mai controlabilă decât cred majoritatea proprietarilor: ghidul nostru despre [economisirea costurilor cu energia în restaurant](#) îți arată cum poți face acea linie din buget cu până la 20% mai ușoară.

Greșeala pe care o fac majoritatea celor care încep: bugetează până la ultimul leu la pragul de rentabilitate și nu păstrează nicio rezervă. Planifică structural o marjă netă de 5-10% și construiește o rezervă de numerar echivalentă cu două luni de costuri fixe. Lichiditatea, nu profitul, decide dacă supraviețuiești unui eveniment neprevăzut.

ÎNTREBĂRI FRECVENTE

De unde încep când întocmesc pentru prima dată un buget de restaurant?

Începe cu cifra de afaceri estimată pe lună. Apoi împarte costurile pe categorii: aprovizionare (25–35%), personal (30–35%), chirie (10–15%) și alte costuri fixe. Totalul poate fi de maximum 90% din cifra de afaceri pentru a fi profitabil.

Ce procent maxim din cifra de afaceri pot aloca pentru personal?

Ca regulă generală, 30–35% din cifra de afaceri pentru costurile cu personalul, inclusiv contribuțiile sociale. Dacă depășește 40%, riști să intri pe pierdere.

Cum planific cheltuielile neprevăzute în bugetul restaurantului?

Rezervă 3–5% din cifra de afaceri ca tampon pentru cheltuieli neprevăzute: echipamente defecte, reparații de urgență sau creșteri bruște de preț la furnizori.

2

CIFRA

Prime cost: cifra care vă prezice supraviețuirea

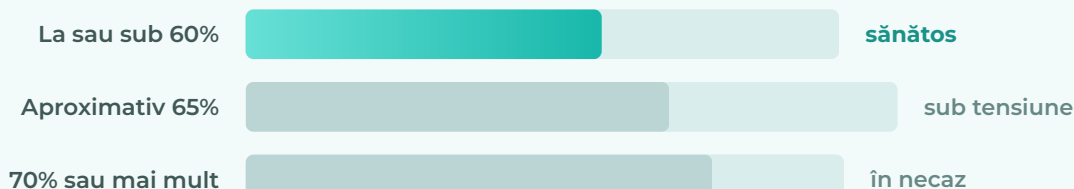
— IDEE-CHEIE

Prime cost înseamnă costul mâncării și al băuturilor plus costul total cu personalul, exprimat ca pondere din încasări. La 60% sau mai puțin, un restaurant cu servire completă poate de regulă să prospere; la 65% supraviețuiește; peste 70% moare cu încetinitorul, oricât de plin ar părea. Urmăriți-l săptămânal, nu lunar.

CIFRA

FIG. 02

Costul principal prezice supraviețuirea



≤60% menține mâncarea, băutura și forța de muncă combinate la sau sub 60% din venituri

Dacă urmăriți o singură cifră în viața dumneavoastră, alegeți-o pe aceasta. Prime cost combină cele două costuri pe care chiar le puteți gestiona de la o săptămână la alta — ce cumpărați și pe cine programați — și se mișcă suficient de repede încât să puteți acționa. Chiria e o negociere anuală; prime cost e o decizie de marți.

De ce săptămânal bate lunar

Un prime cost lunar de 63% vă spune că ceva a mers prost, în medie, acum câteva săptămâni. O citire săptămânală vă spune în care săptămână — proteina comandată în exces, perioada liniștită cu prea mulți oameni în grafic — cât timp cauza e încă în încăpere. Calculul durează zece minute odată ce rutina există: achizițiile săptămânii (din facturi) plus personalul săptămânii (din graficul de lucru), împărțite la încasările săptămânii.

CUM VĂ CITIȚI PRIME COST-UL

Prime cost	Verdict	Mutarea
Sub 55%	Excepțional — verificați că nu subinvestiți în calitate sau în oameni	Gândiți-vă să ridicați calitatea, nu doar marja
55–60%	Fine dining sănătos	Țineți linia; ajustați cu sezoanele
60–65%	Supraviețuiește, nu acumulează	Un punct din mâncare (menu engineering), unul din personal (grafic pe prognoză)
Peste 65%	Problemă structurală	Regândiți meniul și graficul luna aceasta, nu trimestrul acesta

Cele două pârgii au ghidurile lor: partea de mâncare trăiește în **menu engineering** (calcul de cost, risipă, prețuri), partea de personal în **ghidul de personal** (grafice pe bază de prognoză). Furnizorii sunt a treia pârgie, cea tăcută: recotarea celor zece ingrediente principale de două ori pe an, așa cum arată **negocierea cu furnizorii**, recuperează de regulă un punct întreg.

● FACEȚI ASTA CHIAR ÎN SEARA ASTA

Calculați prime cost-ul săptămânii trecute din facturi, grafic de lucru și încasări — o cifră, zece minute. Puneți-o pe aceeași tablă cu gradul de ocupare. Cele două cifre împreună înseamnă 80% din managementul unui restaurant.

SECRETUL BUCĂTARULUI-ȘEF

Sâmbăta care pierde bani

Calculați o singură dată prime cost-ul pe serviciu și o veți găsi: o sâmbătă arhiplină care câștigă mai puțin decât o joi liniștită. Meniuri de degustare oferite din casă cu generozitate, un runner în plus „că doar e sâmbătă”, proteine premium pregătite pentru walk-in-uri care n-au mai venit — aglomerat și profitabil sunt axe diferite. Casele care își știu prime cost-ul pe serviciu programează și pregătesc după curba rezervărilor, iar joia lor liniștită câștigă, discret, mai mult decât sâmbăta gălăgioasă a vecinului.

MAI ÎN PROFUNZIME

66% dintre antreprenorii din HoReCa numesc creșterea costurilor de aprovizionare drept una dintre cele mai mari provocări — totuși majoritatea nu negociază niciodată prețurile furnizorilor. Acceptă creșterile anuale de preț fără să întrebe, în timp ce marjele lor devin tot mai subțiri.

Un restaurant mediu cheltuiește 150.000 € pe an pe alimente și băuturi. O economie de 10% = 15.000 € pe an direct la profitul tău. Asta este mai mult decât aduc majoritatea campaniilor de marketing pentru restaurante.

În acest articol înveți cele 8 tactici de negociere care funcționează în HoReCa, când să le aplici și cum să-ți reduci structural costurile de aprovizionare.

De ce 66% dintre antreprenorii din HoReCa plătesc prea mult

Conform datelor FSIN, 66% dintre antreprenorii din HoReCa resimt creșterea costurilor de aprovizionare drept o provocare majoră. Dar ironia este că cei mai mulți nu fac nimic în privința asta. De ce nu?

- **Lipsa timpului:** Negocierea cere timp pe care nu îl ai în haosul operațional zilnic
- **Reticenta față de relație:** „Lucrez de ani de zile cu acest furnizor, nu vreau să stric relația”
- **Lipsa cunoașterii pieței:** Nu știi care este prețul pieței, deci nu știi când plătesc prea mult
- **Teama de un „nu”:** Le este teamă că furnizorul va încheia colaborarea

Realitatea: furnizorii se așteaptă ca un cumpărător profesionist să negocieze. Un furnizor care nu este niciodată provocat pe preț își crește marja an de an. Asta nu este o colaborare — este un flux de valoare unidirecțional.

Vezi și ghidul nostru detaliat despre **controlul costului alimentelor** ca o completare la negociere.

Momentele de aur pentru a negocia

Momentul este totul în negocierile cu furnizorii. Cele mai eficiente momente:

- **Ianuarie:** Furnizorii au noi obiective anuale și vor să fixeze angajamente de volum. Sunt cei mai dispuși la concesiile în schimbul certitudinii pentru acel an.
- **Iulie:** Evaluarea semestrială. Furnizorii rămași în urmă cu obiectivele vor să recupereze volume pentru a doua jumătate a anului.
- **Septembrie:** Noul sezon de recoltă pentru vin și produse — apar liste noi de prețuri. Moment ideal pentru a negocia tarife noi înainte să fie fixate.

Evită luna decembrie (toată lumea este ocupată), perioadele de vacanță și momentele în care ești disperat. Regula de aur a negocierii: negociază dintr-o poziție de forță, niciodată din disperare.

Pregătirea: poziția câștigătoare

Un negociator bine pregătit câștigă întotdeauna. Înainte să ridici telefonul:

1. **Adună toate contractele actuale** și listele de prețuri pe categorii

2. **Cunoaște-ți volumele:** „Cheltuim X €/lună pe categoria Y” — cifrele concrete oferă credibilitate
3. **Obține 2-3 oferte** de la alternative înainte de a negocia — nu trebuie să le folosești, dar ai pârghie (leverage)
4. **Cunoaște situația furnizorului tău:** sunt în creștere? Sunt sub presiune? Asta determină disponibilitatea lor la concesi
5. **Stabilește-ți limita minimă:** care este avantajul minim de care ai nevoie? Să știi când te retragi

ÎNTREBĂRI FRECVENTE

Cum mă pregătesc pentru o negociere cu un furnizor din HoReCa?

Cunoaște-ți propriile cifre: ce comanzi lunar, cât plătești acum, care este prețul pieței în altă parte? Cere oferte de la cel puțin doi concurenți. Nu negocia niciodată fără o alternativă la îndemână.

Ce reduceri pot aștepta în mod realist de la furnizori?

Reduceri de volum de 3–8% sunt obișnuite în relațiile de lungă durată. Reduceri pentru plata anticipată de 1–2% la plata în termen de 10 zile. Întreabă întotdeauna explicit ce opțiuni de reducere sunt disponibile.

Trebuie să aleg întotdeauna cel mai ieftin furnizor?

Nu neapărat. Prețul este un singur factor; fiabilitatea livrării, constanța calității și serviciile sunt cel puțin la fel de importante. Un furnizor puțin mai scump care livrează mereu la timp valorează mai mult decât cel mai ieftin cu servicii slabe.

3

OXIGENUL

Cash flow: de ce mor și restaurantele profitabile

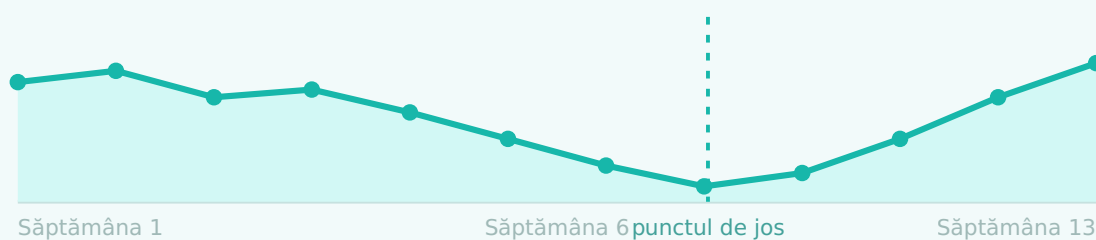
— IDEE-CHEIE

Restaurantele se prăbușesc din goluri de numerar, nu doar din pierderi: trimestrele de TVA, termenele de plată ale furnizorilor, avansurile din decembrie care ascund seceta din ianuarie. Apărarea este o prognoză rulantă de numerar pe 13 săptămâni, un cont de taxe neatins niciodată și o lună de costuri fixe drept tampon — plictisitor și salvator de vieți.

OXIGENUL

FIG. 03

De ce restaurantele profitabile încă se usucă



13
wk

o prognoză de numerar pe 13 săptămâni evidențiază decalajul înainte ca acesta să devină o criză

Profitul e o opinie produsă o dată pe lună; numerarul e faptul care plătește salariile de vineri. Cimitirul restaurantelor e plin de case profitabile pe hârtie și moarte la bancă — ucise de un trimestru de TVA picat în aceeași săptămână cu asigurarea anuală și cu un februarie slab. Niciunul dintre aceste evenimente nu era o surpriză; toate erau neprogramate.

Radarul pe 13 săptămâni

Un singur tabel, treisprezece coloane, actualizat în fiecare luni în zece minute: banii așteptați să intre (prognoza de încasări pe baza rezervărilor, evenimente, vânzări de **carduri cadou**), banii așteptați să iasă (salarii, chirie, furnizori, trimestrul de TVA, asigurarea anuală), soldul curent pe ultimul rând. Singura misiune a radarului este să facă o problemă din săptămâna 22 vizibilă în săptămâna 9, cât timp soluțiile sunt încă ieftine — mutarea unei plăți către furnizor, amânarea unui eveniment, prevânzarea unei cine cu vinuri. Metoda completă e în **gestionarea cash flow-ului restaurantului**.

Mutări de numerar specifice restaurantelor

- **Contul de taxe intangibil:** un procent fix din încasările fiecărei săptămâni se mută automat într-un cont separat pentru TVA și taxele salariale. Cel mai eficient obicei din tot acest ghid.
- **Avansurile și meniurile preplătite** (capitolul 2 din **ghidul de rezervări**) transformă rezervările viitoare în numerar prezent — și zero no-show-uri.
- **Cardurile cadou sunt un împrumut fără dobândă** din decembrie către groapa din ianuarie–februarie. Vindeți-le deliberat.
- **Termenele furnizorilor se negociază** — mutarea celor doi furnizori principali de la 14 la 30 de zile adaugă permanent o jumătate de lună de aer.

● FACEȚI ASTA CHIAR ÎN SEARA ASTA

Deschideți un cont de economii numit TAXE și setați un transfer automat săptămânal cu procentul de TVA plus taxe salariale. Douăzeci de minute de administrare în seara asta elimină cea mai frecventă experiență la limita morții din această industrie.

MAI ÎN PROFUNZIME

Dintre toate provocările cu care se confruntă proprietarii de restaurante, fluxul de numerar este cel mai subestimat. Nu gătitul, nu serviciul, nici măcar marketingul — ci simplul fapt că banii intră zilnic, în timp ce costurile se plătesc lunar sau chiar trimestrial. Acest decalaj de sincronizare este cauza directă a multor falimente de restaurante.

Marjele din horeca sunt strânse. Datele din piața din România arată marje operaționale de 3-9% pentru majoritatea restaurantelor. Asta înseamnă că pentru fiecare leu din cifra de afaceri îți rămân doar 3 până la 9 bani după toate costurile. Într-un astfel de mediu, fluxul de numerar nu este un detaliu financiar — este vena vitală a afacerii tale.

Acest articol îți oferă instrumentele pentru a gestiona proactiv fluxul de numerar, a evita capcanele cunoscute și a naviga reglementările specifice din România pentru 2026.

De ce fluxul de numerar în horeca este atât de dificil

Horeca are o serie de caracteristici structurale care fac fluxul de numerar și mai complex:

- **Venituri zilnice vs costuri fixe lunare:** Cifra de afaceri intră în fiecare seară, dar chiria, salariile și furnizorii se plătesc lunar. O săptămână slabă la cifra de afaceri te lovește direct în buzunar.
- **Costuri fixe ridicate:** Personalul (25-35% din cifra de afaceri), chiria (8-15% din cifra de afaceri) și energia sunt practic inelastice. Le plătești indiferent de câte couverts servești.
- **Sezonalitate:** Verile pot fi excelente; ianuarie este aproape întotdeauna dramatic. Dar costurile fixe nu se schimbă.
- **Risipa alimentară ca scurgere de numerar:** Fiecare produs stricat nu este doar o problemă de cost al alimentelor — sunt bani pe care i-ai cheltuit în numerar și pe care nu îi recuperezi.

Tipar tipic al fluxului de numerar — restaurant din România

Folosește vârful din decembrie pentru a prefinanța valea din ianuarie

Scăderea din ianuarie: cea mai grea lună pentru restaurantele din România

Decembrie este de obicei cea mai bună lună a anului pentru restaurante — cine de afaceri, petreceri de familie, meniuri de sărbători. Cifra de afaceri poate fi cu 40-60% mai mare decât într-o lună obișnuită. Și apoi vine ianuarie.

Scăderea din ianuarie este reală și previzibilă. După perioada sărbătorilor, consumatorii strâng cureaua. Rezoluțiile de dietă fac restaurantele mai puțin atractive. Vremea proastă descurajează ieșirile. Majoritatea restaurantelor din România își văd cifra de afaceri scăzând cu 30-40% în ianuarie față de decembrie.

Dar adevărata pagubă a scăderii din ianuarie urmează abia în **februarie și martie**. Atunci când costurile fixe din ianuarie — pe care le-ai plătit în timp ce cifra de afaceri era scăzută — încep să se reflecte în soldul bancar. Multe falimente de restaurante sunt anunțate iarna, dar sunt de fapt consecința unei pregătiri insuficiente în toamnă.

Cum prefinanțezi scăderea din ianuarie:

- **Vinde vouchere cadou în octombrie/noiembrie:** Voucherele cadou sunt avansuri de flux de numerar. Primești plata în decembrie, dar „costul” (mâncarea) apare abia primăvara. Fiecare voucher cadou vândut este un împrumut fără dobândă de la client către tine.
- **Evenimente și pachete plătite în avans:** Încheie evenimentele de sfârșit de an cu un avans de 50% în noiembrie. Banii sunt deja în cont înainte să înceapă ianuarie.
- **Construiește o rezervă de lichiditate:** În lunile de vârf septembrie-decembrie, rezervă 8-10% din cifra de afaceri special ca tampon pentru ianuarie-februarie.

ÎNTREBĂRI FRECVENTE

De ce este fluxul de numerar mai important decât profitul pentru un restaurant?

Poți avea profit pe hârtie și totuși să întâmpini probleme de plată dacă faci cheltuieli mari chiar înainte de perioada aglomerată. Fluxul de numerar determină dacă îți poți plăti zilnic furnizorii și personalul.

Cum supraviețuiesc ca restaurant lunilor liniștite din punct de vedere al fluxului de numerar?

Construiește rezerve în perioadele aglomerate, negociază termene de plată eșalonate cu furnizorii și creează venituri suplimentare prin vouchere cadou sau evenimente.

Cum mă ajută voucherele cadou să îmi îmbunătățesc fluxul de numerar?

Voucherele cadou aduc imediat numerar, în timp ce serviciul este livrat abia mai târziu. Astfel îți finanțezi luna liniștită ianuarie cu vânzările din decembrie.

4

INTERSECȚIA

Pragul de rentabilitate: cuvertele de la care începeți să câștigați

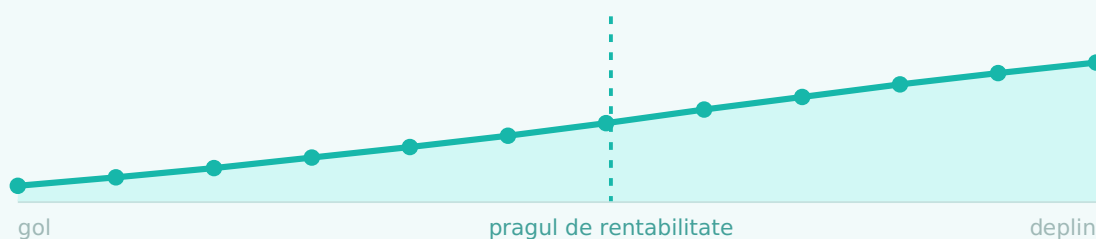
— IDEE-CHEIE

Pragul de rentabilitate în cuverte = costuri fixe lunare ÷ contribuția pe cuvert (bonul mediu minus costul său variabil). Exprimat pe serviciu — „34 de cuverte într-o marți” — transformă întregul P&L într-o țintă pe care toată echipa o poate vedea, număra și depăși în timp real.

INTERSECȚIA

FIG. 04

Copertele de unde începi să câștigi



34

în primul rând, închideți pragul de rentabilitate — costuri fixe ÷ profit pe acoperire — apoi fiecare acoperire suplimentară este profit

Undeva, în seara asta, există un număr de cuverte — poate 31, poate 47 — de la care restaurantul dumneavoastră nu mai plătește chiria și începe să vă plătească pe dumneavoastră. Cei mai mulți proprietari nu l-au calculat niciodată, ceea ce înseamnă că fiecare serviciu se joacă fără tabelă de scor. **Analiza pragului de rentabilitate** durează douăzeci de minute și schimbă felul în care toată echipa vede o marți.

Rețeta

- **Costuri fixe pe lună:** chirie, salariile fixe, asigurări, abonamente — tot ce vine indiferent dacă intră vreun oaspete sau nu.
- **Contribuția pe cuvert:** bonul mediu minus costul său variabil (ingredientele aceluși bon, aproximativ procentul dumneavoastră de food cost — plus personalul plătit cu ora, dacă scalați echipa pe serviciu).
- **Cuverte la prag = fixe ÷ contribuție.** Împărțiți pe serviciile lunii și obțineți tabela de scor pe seară.

Exemplu calculat: 155.000 de lei costuri fixe lunare, bon mediu de 475 de lei, 30% cost variabil → contribuție de 332,50 lei pe cuvert → **466 de cuverte pe lună**, adică aproximativ 19 pe serviciu la 24 de servicii. Dintr-odată, miercurea pe jumătate goală, cu 16 cuverte, nu mai e „un pic liniștită” — e la trei cuverte de prag, iar impulsul din lista de așteptare din capitolul 3 al ghidului de rezervări valorează exact 997,50 lei.

Ce vă învață pragul despre prețuri

Refaceți formula cu un bon mediu mai mare cu 20 de lei (un aperitiv, capitolul 4 din **ghidul de meniu**): pragul scade cu ~28 de cuverte pe lună. Refaceți-o cu un food cost mai mic cu 2%: similar. Pragul de rentabilitate e locul unde munca din toate celelalte ghiduri devine vizibilă ca mai puține cuverte necesare ca să fiți în siguranță — de aceea îi e locul pe peretele biroului, recalculat în fiecare sezon.

● FACEȚI ASTA CHIAR ÎN SEARA ASTA

Calculați-vă pragul de rentabilitate în cuverte pe serviciu cu rețeta acestui capitol — douăzeci de minute, trei cifre pe care le aveți deja. Apoi spuneți echipei, la briefing, cifra de mâine și priviți cât de diferit se joacă o „seară liniștită”.

MAI ÎN PROFUNZIME

Peste 60% dintre restaurante nu supraviețuiesc primilor cinci ani. Cauza cea mai frecventă nu este calitatea mâncării, amplasamentul sau concurența — este lipsa de înțelegere financiară.

Iar în centrul acestei înțelegeri se află un concept pe care fiecare proprietar de restaurant trebuie să-l stăpânească: analiza break-even. Nu ca exercițiu anual pentru contabilul tău, ci ca **instrument operațional zilnic** care îți spune: „Am realizat deja astăzi suficientă cifră de afaceri pentru a-mi acoperi toate costurile?”

În acest articol nu vei învăța doar formula, ci și cum să folosești break-even-ul ca pe o busolă în fiecare decizie operațională — de la luarea în calcul a unei terase până la angajarea unui bucătar suplimentar.

De ce majoritatea proprietarilor de restaurante nu își cunosc break-even-ul (și cât îi costă)

Întreabă la întâmplare zece proprietari de restaurante câtă cifră de afaceri le trebuie exact ca să iasă pe zero luna aceasta. Cei mai mulți vor spune o cifră vagă sau, mai rău: vor recunoaște că nu știu. Nu e o rușine — este o problemă sistemică în formarea din domeniul restaurantelor.

Consecințele sunt însă concrete și costisitoare:

- **Investiții prea timpurii:** Deschizi o terasă în timp ce încă nu îți acoperi costurile fixe ale sălii
- **Personal greșit dimensionat:** Planifici cinci oameni într-o miercuri care nu atinge niciodată suficiente cuverte pentru a acoperi acel cost salarial
- **Promoții care te costă bani:** Oferi 20% reducere în timpul unei acțiuni promoționale fără să-ți dai seama că astfel cobori sub break-even
- **Semnale tardive:** Observi abia în contabilitatea lunii trecute că ai lucrat pe pierdere, în loc să o vezi în timp real

Proprietarul care își cunoaște break-even-ul se uită la prânz, la ora 12, pe raportul de casă și gândește: „Suntem la 680 €, avem nevoie de 1.183 € pentru ziua de azi. Cum mai facem rost de cei 500 €?” Aceasta este schimbarea de mentalitate pe care acest articol vrea să o producă.

Vrei să citești mai mult despre contextul mai larg al [controlului costului alimentelor](#)? Este un material complementar esențial. Iar pentru latura analitică: vezi [analizele de restaurant ca instrument de decizie](#).

Formula break-even explicată: simplă, dar puternică

Formula în sine este surprinzător de simplă:

Pentru aceasta ai nevoie de două componente:

Marja de contribuție

Marja de contribuție este ceea ce rămâne din fiecare euro de cifră de afaceri după ce ai plătit costurile variabile:

Dacă restaurantul tău face o cifră de afaceri de 100 € și cheltuiește 38 € pe alimente, băuturi și forță de muncă variabilă, atunci marja ta de contribuție este de 62 €.

Rata marjei de contribuție

Rata exprimă marja de contribuție ca procent din cifra de afaceri:

În exemplul nostru: $62 \text{ €} \div 100 \text{ €} \times 100\% = 62\%$. Pentru fiecare euro de cifră de afaceri îți rămân 0,62 € după costurile variabile, pentru a acoperi costurile fixe și a obține profit.

ÎNTREBĂRI FRECVENTE

Cum calculez pragul de rentabilitate (break-even) al restaurantului meu?

Împarte costurile fixe totale (chirie, salarii, asigurări) la marja de contribuție per cuvert (consumul mediu minus costurile variabile). Rezultatul este numărul de cuverte de care ai nevoie lunar pentru a ieși pe zero.

Cum îmi reduc pragul de rentabilitate (break-even) ca proprietar de restaurant?

Crește consumul mediu per cuvert prin upselling, redu-ți costurile fixe negociind chiria sau contractele, ori optimizează-ți procentul costului alimentelor. Fiecare euro economisit îți reduce direct break-even-ul.

Care este un procent sănătos al costului alimentelor pentru un restaurant?

De obicei urmărești 25–35% din cifra de afaceri pentru costul alimentelor. Fine dining-ul poate fi mai sus, din cauza produselor mai scumpe. Dacă depășește 35%, optimizarea devine necesară.

5

INDICATORUL

RevPASH: indicatorul care vede ce ascunde gradul de ocupare

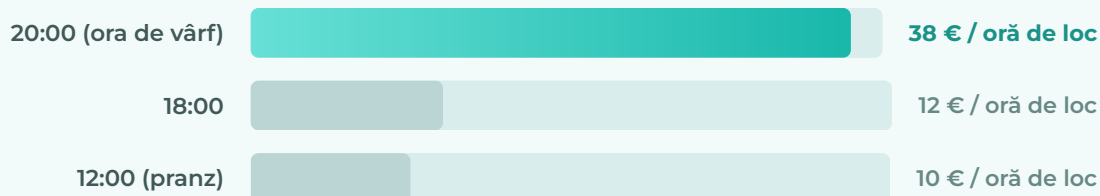
— IDEE-CHEIE

RevPASH — încasări per oră-loc disponibilă — împarte încasările la locuri × ore de funcționare și pune un preț pe fiecare oră-loc pe care o dețineți. Scoate la lumină ce ascunde gradul de ocupare: rotații lente, ore de margine slabe, vârfuri subevaluate. Sălile fine dining rulează de regulă 75–200 de lei; trendul contează mai mult decât nivelul.

INDICATORUL

FIG. 05

Fiecare oră de scaun are un preț



3x+ RevPASH arată că orele prime de scaun câștigă de 3 ori sau mai mult decât fac cei liniștiți

Gradul de ocupare spune că sala a fost plină. RevPASH pune întrebarea mai ascuțită: plină cu ce? O masă de doi care lenevește trei ore la o singură sticlă și o masă de patru care parcurge un meniu de degustare în două ore contează amândouă drept „ocupate” — dar nu sunt aceeași afacere. Împrumutat din managementul veniturilor hoteliere, **RevPASH** este cel mai onest indicator de productivitate al unui restaurant, pentru că numitorul lui e singurul lucru pe care îl vindeți cu adevărat: ore-loc.

Cum îl folosiți fără doctorat în tabele

Încasări ÷ (locuri × ore de funcționare), pe serviciu. O sală de 50 de locuri, deschisă 4 ore, cu 19.000 de lei încasați vineri seara: RevPASH 95 de lei. Mutarea câștigătoare e să vă comparați propriile servicii între ele:

CE ÎNSEAMNĂ DECALAJELE DE REVPASH

Tipar	Diagnostic	Pârghie
Ocupare mare, RevPASH mic	Rotații lente sau bon mediu moale	Arta timpului de rotație, momentele de aperitiv & pairing
20:00 puternic, 18:00 mort	Ore de margine nevândute	Produse de început de seară: meniu pre-teatru, locuri la tejghea
Vineri >> marți (3x+)	Concentrarea cererii	Evenimente & private dining pe partea liniștită (ghidul de rezervări, cap. 5)
Plat peste tot	Prețuri prea timide la vârf	Experiențe premium la orele de vârf; ancorarea din ghidul de meniu

Tabloul de analiză îl poate calcula automat pe serviciu; revedeți-l lunar lângă prime cost. O cifră pentru ce intră per oră-loc, una pentru ce iese — împreună formează carlinga.

● FACEȚI ASTA CHIAR ÎN SEARA ASTA

Calculați RevPASH pentru cel mai bun și cel mai slab serviciu de săptămâna trecută. Notați ambele cifre și raportul dintre ele. Dacă depășește 3x, capitolul 5 din ghidul de rezervări e cea mai bine plătită lectură a lunii.

MAI ÎN PROFUNZIME

Gradul de ocupare este indicatorul KPI pe care aproape orice proprietar de restaurant îl urmărește. Și totuși, este una dintre cele mai înșelătoare cifre din horeca. O sală plină nu garantează venituri bune — iar o sală pe jumătate goală poate fi surprinzător de profitabilă. Indicatorul KPI care scoate la iveală această diferență se numește RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

RevPASH a fost popularizat în anii nouăzeci de cercetătoarea din domeniul horeca Sheryl Kimes de la Cornell University, inspirându-se parțial din conceptul RevPAR din industria hotelieră. Astăzi, a devenit pentru multe grupuri de restaurante de top din întreaga lume principalul indicator de gestiune. În acest articol înveți bazele, formula și descoperi cinci pârghii concrete pentru a-ți crește RevPASH — cu o atenție specială pentru contextul gastronomic din România.

Gradul de ocupare este indicatorul KPI pe care aproape orice proprietar de restaurant îl urmărește. Dar știi că o sală plină nu este o garanție pentru venituri bune? Fă cunoștință cu RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour. Acesta măsoară câți euro aduce, în medie, fiecare loc din restaurantul tău pe oră de funcționare. Formula este simplă: împarte veniturile totale la numărul de locuri înmulțit cu orele în care restaurantul tău este deschis. O sală plină cu oaspeți care stau mult și consumă puțin poate aduce, surprinzător, mai puțin decât o sală pe jumătate plină cu o rotație rapidă. Îți crești RevPASH prin alocarea inteligentă a meselor, analize detaliate pe intervale ale zilei și o inginerie de meniu activă pentru consumuri mai mari. Vrei să-ți îmbunătățești RevPASH și să-ți faci restaurantul mai profitabil? Descoperă cum analizele HappyChef te ajută să maximizezi fiecare loc.

Ce este RevPASH?

RevPASH înseamnă Revenue Per Available Seat Hour, tradus liber: venitul per oră-loc disponibilă. Este un indicator care arată câți euro aduce, în medie, fiecare loc din restaurantul tău pe oră de funcționare.

Formula de bază este simplă:

Există și un calcul alternativ, intuitiv și ușor de înțeles:

Această a doua formulă arată imediat care sunt cele două pârghii ce determină RevPASH: câte locuri sunt ocupate și cât consumă oaspeții în medie. Îți poți crește RevPASH prin creșterea gradului de ocupare, prin creșterea cheltuielii medii sau — scenariul cel mai puternic — prin îmbunătățirea ambelor simultan.

Un exemplu concret de calcul

Să presupunem: restaurantul tău are 40 de locuri. Într-o vineri seara ești deschis de la 18:00 până la 23:00 — adică 5 ore. Veniturile totale din acea seară se ridică la 2.400 €.

$\text{RevPASH} = 2.400 \text{ €} \div (40 \times 5) = 2.400 \text{ €} \div 200 = \mathbf{12 \text{ € per oră-loc}}$

Cu formula alternativă: să presupunem că ai avut ocupate în medie 28 din cele 40 de locuri (grad de ocupare 70%) și cheltuiala medie per oaspete este de 60 €.

$\text{RevPASH} = 0,70 \times 60 \text{ €} = \mathbf{42 \text{ €?}}$

Stai — asta nu se potrivește cu primul calcul. De ce? Pentru că formula alternativă corectează în funcție de durata șederii. Dacă oaspeții stau în medie 2,5 ore, trebuie să calculezi cheltuiala pe oră: $60 \text{ €} \div 2,5 \text{ ore} = 24 \text{ € per oră-loc}$. Atunci: $\text{RevPASH} = 0,70 \times 24 \text{ €} = \mathbf{16,80 \text{ €}}$. Mai aproape de realitate, dar tot ușor diferit, deoarece gradul de ocupare fluctuează pe parcursul serii.

ÎNTREBĂRI FRECVENTE

Ce este RevPASH și cum îl calculez pentru restaurantul meu?

RevPASH înseamnă Revenue Per Available Seat Hour. Îl calculezi împărțind veniturile dintr-o perioadă la numărul de ore-loc disponibile (numărul de locuri × orele de funcționare). Astfel măsoară cât de eficient îți folosești capacitatea.

Cum îmi cresc RevPASH în restaurant?

Prin creșterea cheltuielii medii prin upselling, optimizarea rotației meselor sau activarea intervalelor orare mai liniștite prin promoții bine direcționate.

Ce alți indicatori KPI sunt esențiali pe lângă RevPASH pentru un proprietar de restaurant?

Procentul costului alimentelor, procentul costurilor de personal, cheltuiala medie per couvert, gradul de ocupare și procentul de neprezentări (no-show) oferă împreună o imagine completă a sănătății financiare a localului tău.

6

ACUMULAREA

Investiți ca un proprietar: fiecare leu trebuie să-și câștige locul

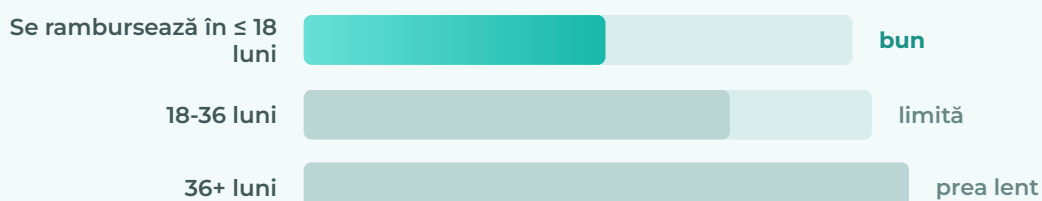
— IDEE-CHEIE

Investițiile din restaurant — terasă, renovare, echipamente, software — merită același calcul de cost ca un preparat: perioada de recuperare (investiție ÷ câștig lunar) și un ROI anual simplu. Sub 18 luni de recuperare e un da convingător; peste 36 are nevoie de o justificare strategică, nu financiară.

ACUMULAREA

FIG. 06

Faceți ca fiecare euro să-și câștige păstrarea



≈5
mo

judcă fiecare investiție în funcție de perioada de rambursare — 12.000 EUR care adaugă 2.200 EUR pe lună se rambursează în aproximativ 5

Primele cinci capitole apără banii; acesta îi înmulțește. Restaurantele sângerează capital pe entuziasm — renovarea de 200.000 de lei care „a sunat bine”, cuptorul combi folosit la jumătate de capacitate — și înfometează investițiile plictisitoare care acumulează. Leacul este un calcul cât un plic, înainte de fiecare „da”: aceeași **gândire de ROI** pe care o aplicați acum preparatelor.

Metoda plicului

- **Perioada de recuperare = investiție ÷ contribuție lunară suplimentară.** O terasă de 60.000 de lei care adaugă 90 de cuverte pe lună la 125 de lei contribuție se amortizează în puțin peste cinci luni — un da răsunător.
- **Numărați costurile cinstit:** prețul cuptorului include instalarea, instruirea și serviciul pe care îl perturbă; terasa include mobilierul, autorizațiile și depozitarea pe iarnă.
- **Numărați câștigurile conservator:** folosiți 70% din estimarea optimistă. Dacă tot trece de 18 luni, mergeți mai departe.

Unde se ascunde ROI-ul plictisitor

Investițiile cu cel mai mare randament din această industrie sunt rareori vizibile pentru oaspeți: un **sistem de rezervări** care recuperează no-show-urile (adesea o amortizare măsurată în săptămâni), refrigerare eficientă energetică care roade o linie de utilități, instruirea care coboară fluctuația cu o treaptă (capitolul 5 din **ghidul de personal** i-a pus preț), stratul de **automatizare** care returnează zece ore de muncă pe săptămână. Strălucirea îmbătrânește; acumularea nu.

Iar când investiția este creșterea însăși — o a doua sală, o chirie mai mare — regula se întărește: modelați-o mai întâi pe pragul de rentabilitate din capitolul 4 și pe radarul de numerar din capitolul 3. Creșterea care o ia înaintea numerarului este felul în care restaurantele bune mor ambițioase.

● FACEȚI ASTA CHIAR ÎN SEARA ASTA

Faceți lista ultimelor trei investiții semnificative și calculați-le amortizarea reală, cu cifre reale. Fără judecată — calibrare. Următoarea decizie de investiție tocmai a devenit mai inteligentă decât ultimele trei.

SECRETUL BUCĂTARULUI-ȘEF

Cel mai ieftin capital din ospitalitate

Nu e un credit bancar — e cererea prevândută. O cină cu un viticultor vândută integral cu șase săptămâni înainte, avansuri pe grupurile din decembrie, carduri cadou cumpărate în săptămâna 50 și folosite în săptămâna 7: toate înseamnă oaspeți care vă finanțează cash flow-ul cu dobândă 0% și fără niciun risc de no-show atașat. Casele care prevând sistematic 10–15% din încasările trimestrului următor au rareori nevoie de descoperitul de cont — lista de oaspeți este linia de credit.

MAI ÎN PROFUNZIME

Fiecare euro pe care îl investești în afacerea ta concurează cu fiecare alt euro. Un nou cuptor combi, o extindere a terasei, o hotă mai bună sau un sistem de rezervări — toate promit randament. Întrebarea nu este dacă aduc ceva, ci care aduce cel mai repede și cel mai mult.

În acest articol vei învăța două metode simple de calcul pe care le poți folosi pentru orice decizie de investiție, plus greșelile de gândire care îți costă cel mai des bani pe proprietarii de restaurante.

Payback: cât de repede îți recuperezi banii?

Cel mai simplu indicator este perioada de recuperare: investiția ÷ profitul suplimentar anual (sau economia). O mașină de spălat vase de 6.000 € care economisește 3.000 € pe an la salarii și apă are un payback de 2 ani.

Regulă practică în restaurante: investițiile operaționale cu un payback sub 2-3 ani sunt de regulă justificabile. Durează mai mult decât durata de viață a echipamentului? Atunci pierzi bani. Calculează întotdeauna cu venituri prudente — nu cu cele din broșura frumoasă, ci cu cele realiste.

ROI: cât aduce procentual?

Payback-ul ignoră ce se întâmplă după perioada de recuperare. De aceea te uiți și la ROI: (venit anual ÷ investiție) × 100. Mașina noastră de spălat vase: (3.000 € ÷ 6.000 €) × 100 = 50% ROI pe an — excelent.

Compară investițiile întotdeauna în același mod. Uneori, o intervenție ieftină cu 80% ROI (de exemplu un iluminat mai bun deasupra farfuriilor sau un sistem care îți îmbunătățește **analiza pragului de rentabilitate**) este mai inteligentă decât o renovare prestigioasă cu 12% ROI.

Nu uita costurile ascunse

Prețul de achiziție este rareori costul total. Adaugă instalarea, instruirea, mentenanța, costurile de finanțare și timpul în care localul este (parțial) închis. O terasă pare profit pur, dar necesită autorizație, mobilier, încălzire, personal suplimentar și risc meteo.

la în calcul și impactul asupra lichidității: o investiție care îți golește rezerva de numerar te poate face vulnerabil într-o lună mai slabă. Citește de ce în **ghidul nostru de gestionare a fluxului de numerar**. O investiție este bună doar dacă este rentabilă și, în același timp, îți menține lichiditatea sănătoasă.

Prioritizează: nu totul deodată

Fă o listă cu toate investițiile dorite, calculează pentru fiecare payback-ul și ROI-ul și ordonează-le. Începe cu intervențiile care eliberează bani cel mai repede — acestea finanțează apoi proiectele mai scumpe. Așa crește afacerea ta din forțe proprii, nu din datorii.

Leagă-ți planul de investiții de **RevPASH**: investițiile care îți cresc venitul pe scaun disponibil pe oră (serviciu mai rapid, rotație mai mare, consum mai ridicat) ating esența randamentului tău.

ÎNTREBĂRI FRECVENTE

Cum calculez ROI-ul unei investiții noi în restaurantul meu?

ROI = (venitul suplimentar sau economia de costuri pe an / suma investită) × 100. O terasă de 10.000 € care generează anual 5.000 € venit suplimentar are un ROI de 50% și o perioadă de recuperare de 2 ani.

Care investiții în restaurant au de obicei cea mai bună perioadă de recuperare?

Sistemele de rezervări, instrumentele de planificare a personalului și echipamentele eficiente energetic au cele mai scurte perioade de recuperare, pentru că economisesc costuri directe.

Când este leasingul mai bun decât cumpărarea echipamentelor pentru restaurant?

Leasingul este mai bun dacă vrei să-ți păstrezi capitalul sau să faci upgrade rapid pe măsură ce tehnologia evoluează. Cumpărarea este mai bună la o durată lungă de utilizare și fonduri proprii suficiente.

E-BOOK

Cât de în formă e financiar restaurantul dumneavoastră?

- Îmi citesc P&L-ul lunar, în procente din încasări

- Îmi plătesc un salariu real în linia de personal

- Prime cost se calculează săptămânal și rămâne $\leq 60-65\%$

- Un procent fix de taxe se mută săptămânal într-un cont separat

- O prognoză rulantă de numerar pe 13 săptămâni se actualizează în fiecare luni

- Îmi cunosc pragul de rentabilitate în cuverte pe serviciu

GATA DE ÎNCEPUT

Vreți carlinga fără tabelele de calcul?

HappyChef urmărește cuvertele, încasările și prognozele pe bază de rezervări din spatele radarului dumneavoastră de numerar — cifrele din acest ghid, calculate în timp ce dumneavoastră gătiți.

[Rezervați un demo](#)

Gratuit, 30 de minute, fără nicio obligație

HappyChef