



E-KNIHA · SPRIEVODCA OD HAPPYCHEF

Komplexný sprievodca financiami reštaurácie

Skvelá kuchyňa pochovala viac reštaurácií než tá zlá — pretože vášni bez čísel sa minie hotovosť. Tu je finančný systém, v jazyku kuchyne.

Thibault Van de Sompele Zakladateľ HappyChef

vytvorené s reštaurátormi a pre reštaurátorov



E-KNIHA

Obsah

•	STRUČNE V skratke	3
01	MAPA Čítajte výkaz ziskov a strát ako recept: každý riadok je pomer	5
02	TO ČÍSLO Prime cost: jediné číslo, ktoré predpovedá prežitie	9
03	KYSLÍK Cash flow: prečo zomierajú aj ziskové reštaurácie	13
04	PRIESEČNÍK Bod zvratu: počet hostí, od ktorého začínate zarábať	17
05	METRIKA RevPASH: metrika, ktorá vidí, čo obsadenosť skrýva	21
06	ZNÁSOBOVANIE Investujte ako majiteľ: každé euro si musí na seba zarobiť	25
•	E-KNIHA Ako je na tom vaša reštaurácia finančne?	29

SPRIEVODCA OD HAPPYCHEF

Komplexný sprievodca financiami reštaurácie

Každú zimu potichu končia reštaurácie s plnou sálou a ziskovým účtovníctvom. Jedlo pritom nikdy nebolo problém. Majiteľ sledoval jediné číslo — zostatok v banke — a vo zvyšku sa spoliehal na pocit. Jedno aj druhé klame. Otázka, ktorou sa tento sprievodca otvára: ako môže reštaurácia na papieri zarábať, a vo februári aj tak nemať na nájom?

Odpoveď zaberie šesť kapitol a ani jedna od vás nežiada lásku k tabuľkám. Naučíte sa čítať výkaz ziskov a strát tak, ako čítate lištu s bonmi, nájdete jedno číslo, ktoré predpovedá prežitie lepšie než tržby, uvidíte, prečo cash flow zabíja aj zdravé podniky, spočítate presný počet hostí, pri ktorom sa váš večer preklopí zo straty do zarábku, zmeriate, akú hodnotu má každá hodina každého miesta, a rozhodnete, ktoré investície si vaše peniaze zaslúžia. Financie sú napokon len šesť receptov. Ten prvý ukáže, kam naozaj odišlo každé euro zo sobotného večera.



Thibault Van de Sompele Zakladateľ HappyChef

vytvorené s reštaurátormi a pre reštaurátorov

STRUČNE

V skratke

-
- 01** **Čítajte výkaz ziskov a strát každý mesiac** v percentách, nie v eurách — tržby sú vždy 100% a každý riadok je pomer ako v recepte.
-
- 02** **Prime cost (jedlo + nápoje + mzdové náklady) je to číslo** držte ho na úrovni 60% tržieb alebo nižšie a zvyšok výkazu sa zvyčajne správa slušne.
-
- 03** **Zisk je názor, hotovosť je fakt** vedte priebežnú 13-týždňovú cash flow prognózu; väčšina reštaurácií zomiera na hotovosť, nie na stratu.
-
- 04** **Poznajte svoj bod zratu v počte hostí na službu** „34 hostí v utorok“ je cieľ, ktorý vidí celý tím.
-
- 05** **Merajte RevPASH** (tržby na dostupné miesto za hodinu), aby ste našli peniaze skryté v pomalom obrate stolov a prázdnych okrajových hodinách.

1

MAPA

Čítajte výkaz ziskov a strát ako recept: každý riadok je pomer

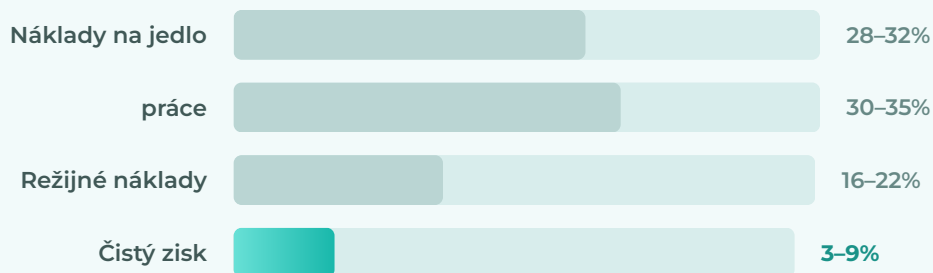
— KLÚČOVÝ POZNATOK

Výkaz ziskov a strát reštaurácie sa stane čitateľným vo chvíli, keď každý riadok prepočítate na percento z tržieb: food cost 28–32%, mzdové náklady 30–35%, nájom a energie pod 10%, všetko ostatné 8–12%, čo necháva čistú maržu 3–9%. Čítajte ho mesačne v percentách a problémy sa ohlásia samy.

MAPA

FIG. 01

Prečítajte si svoje zisky a straty v percentách



100% previesť každý riadok ziskov a strát na podiel z výnosov – to, čo zostane, je 3–9 % netto

Eurá reštaurátorom klamú — mesiac s tržbami €38,000 znie v júli inak než v januári a náklady sa v rastúcich tržbách nebadane rozliezajú. Percentá neklamú. Disciplína, ktorá mení všetko, je až trápne jednoduchá: každý mesiac vydajte každý nákladový riadok tržbami a porovnajte ho s minulým mesiacom aj s benchmarkmi nižšie.

VÝKAZ ZISKOV A STRÁT FINE-DININGOVEJ REŠTAURÁCIE AKO POMERY K TRŽBÁM

Riadok	Zdravé pásmo	Kde sa riadi
Tržby	100%	Rezervácie a marketing
Náklady na jedlo a nápoje	28–32%	Menu engineering
Mzdové náklady (vrátane vás)	30–35%	Plánovanie zmien a udržanie ľudí
Priestory (nájom, energie)	6–10%	Vyjednanie nájmu, energie
Prevádzkové náklady (zvyšok)	8–12%	Predplatné, údržba, poplatky
Čistá marža	3–9%	Všetko vyššie, ktoré sa skladá dokopy

Čestnosť tohto čítania zabezpečia dva návyky. Po prvé, **platte si reálnu mzdu v rámci mzdových nákladov** — reštaurácia, ktorá je zisková len vtedy, keď majiteľ pracuje zadarmo, zisková nie je. Po druhé, čítajte oproti skutočnému **rozpočtu**: naplánujte každý riadok dopredu na celý rok a potom mesačne porovnávajte skutočnosť. Rozpočet nie je klietka; je to receptová karta samotného podniku.

Pätnásťminútový mesačný rituál

Rovnaká káva, rovnaké ráno, každý mesiac: vytlačte výkaz ziskov a strát, na okraj dopíšte päť percent, zakrúžkujte všetko, čo sa pohlo o viac než bod, a nahlas sa spýtajte prečo. Tento rituál — nie diplom z účtovníctva — je to, ako vyzerá finančne gramotné majiteľstvo.

● UROBTE EŠTE DNES VEČER

Vezmite výkaz ziskov a strát za minulý mesiac a ku každému riadku dopíšte percento (každý ÷ tržby). Zakrúžkujte ten, ktorý je od tabuľky vyššie najďalej. Ten krúžok je váš projekt na budúci mesiac — a pravdepodobne má väčšiu hodnotu než rekordná sobota.

HLBŠIE

Rozpočet nie je účtovnícke cvičenie, ktoré sa raz za rok vykoná a potom odloží nabok.

Je to váš finančný kompas: súbor očakávaní, ku ktorým každý týždeň porovnávate skutočnosť. Reštaurácie, ktoré pracujú so živým rozpočtom, vidia problémy vtedy, keď je ešte čas zasiahnuť.

V tomto návode si krok za krokom zostavíme reálny ročný rozpočet s referenčnými hodnotami platnými pre gastronómiu. Nepotrebuje zložitý softvér — na začiatok postačí tabuľka a úprimné predpoklady.

Začnite úprimnou prognózou tržieb

Rozpočet stojí a padá na prognóze tržieb. Nerobte ju zhora nadol („chcem dosiahnuť 600 000 €“), ale zdola nahor: počet kuvertov × priemerná útrata × počet prevádzkových dní. Zohľadnite sezónne vzory — január a február bývajú pokojnejšie, jeseň a december rušnejšie.

- Použite vlastnú históriu ako základ; korigujte extrémne hodnoty
- Rozdelte podľa služby (obed/večera) a podľa dní — pondelok nie je sobota
- Budte opatrní s predpokladmi rastu: 5 – 10 % je ambiciózne, nie 30 %

Prepojte svoju prognózu s tvrdými riadiacimi číslami, ako sú **RevPASH** a **analýza bodu zvratu**, aby ste vedeli, koľko musíte skutočne dosiahnuť na pokrytie nákladov.

Veľké nákladové bloky: Prime Cost

Váš zisk určujú dva bloky: náklady na suroviny a personálne náklady — spolu „Prime Cost“. Pravidlo zdravej gastronomickej prevádzky: udrzte Prime Cost pod 65 % tržieb.

- **Náklady na suroviny (vrátane nápojov):** Smerujte k 28 – 35 % tržieb. Sledujte to spolu so **správou cashflow** a dôsledným nákupom.
- **Personálne náklady:** Smerujte k 28 – 35 %, silne závisí od konceptu (fine dining je náročnejší na prácu než bistro).

Jeden percentuálny bod v Prime Cost je často rozdielom medzi ziskom a stratou. Preto tieto bloky neplánujte ako fixnú sumu, ale ako percento z tržieb, aby sa mohli pohybovať s rušnými a pokojnými mesiacmi. Ako presne prime cost vypočítať, aké benchmarky platia pre fine dining a ktorých sedem pák vám pomôže ho znížiť bez straty kvality, nájdete v našom podrobnom článku o **prime cost v reštaurácii**.

Nezabudnite na fixné náklady a rezervu

Po Prime Cost prichádzajú fixné náklady: nájom (smerujte k maximálne 8 – 10 % tržieb), energie, poistenia, odpisy, marketing a údržba. Pridajte reálnu položku „neočakávané výdavky“ — zariadenia sa pokazia, poháre sa rozbijú, prídu nečakané opravy. Položka energií je ovplyvniteľnejšia, než si väčšina majiteľov myslí: náš sprievodca **úsporou energetických nákladov vo vašej reštaurácii** ukazuje, ako tento riadok rozpočtu odľahčiť až o 20 %.

Najčastejšia chyba zakladateľov: plánujú presne až po bod zvratu a netvorí si žiadnu rezervu. Plánujte štruktúrne čistú maržu 5 – 10 % a vybudujte si likviditnú rezervu vo výške dvoch mesiacov fixných nákladov. To, či prečkáte pokles, rozhoduje likvidita, nie zisk.

Urobte z rozpočtu týždenný nástroj

Rozpočet ležiaci v zásuvke je bezcenný. Každý pondelok venujte desať minút tomu, aby ste skutočné čísla z predošlého týždňa položili vedľa svojho rozpočtu. Náklady na suroviny sa dva týždne po sebe odchyľujú? Tak zasiahnite skôr, než vás to bude stáť celý štvrtrok.

Kombinujte to so **správou cashflow** a **vyjednávaním s dodávateľmi** — pretože každé euro, ktoré ušetríte pri nákupe, vám celé ostáva v zisku. Tak sa rozpočet nestane spätným hlásením, ale týždenným volantom vo vašich rukách.

ČASTÉ OTÁZKY

Kde mám začať, keď zostavujem rozpočet reštaurácie po prvýkrát?

Začnite od očakávaných mesačných tržieb. Potom si náklady rozdeľte do kategórií: nákup surovín (25 – 35 %), mzdy (30 – 35 %), nájom (10 – 15 %) a ostatné fixné náklady. Celková suma môže predstavovať najviac 90 % tržieb, aby ste zostali ziskoví.

Aké percento tržieb môžem najviac vynaložiť na mzdové náklady?

Ako pravidlo platí, že na mzdové náklady vrátane odvodov ide 30 – 35 % tržieb. Ak to vystúpi nad 40 %, ľahko sa dostanete do straty.

Ako mám zahrnúť neočakávané výdavky do rozpočtu reštaurácie?

Vyčleňte 3 – 5 % tržieb ako rezervu na neočakávané výdavky: pokazené zariadenia, urgentné opravy alebo náhle zvýšenie cien zo strany dodávateľov.

2

TO ČÍSLO

Prime cost: jediné číslo, ktoré predpovedá prežitie

— KLÚČOVÝ POZNATOK

Prime cost sú náklady na jedlo a nápoje plus celkové mzdové náklady, vyjadrené ako podiel na tržbách. Na úrovni 60% alebo nižšie reštaurácia s plnou obsluhou zvyčajne prosperuje; pri 65% prežíva; nad 70% pomaly umiera bez ohľadu na to, ako rušno v nej vyzerá. Sledujte ho týždenne, nie mesačne.

TO ČÍSLO

FIG. 02

Prvotná cena predpovedá prežitie



≤60% udržať jedlo, pitie a prácu spolu na úrovni alebo pod 60 % príjmov

Ak budete sledovať len jediné číslo, nech je to toto. Prime cost spája dva náklady, ktoré skutočne dokážete riadiť z týždňa na týždeň — čo nakupujete a koho dávate do zmien — a hýbe sa dosť rýchlo na to, aby ste podľa neho konali. Nájom je ročné vyjednávanie; prime cost je utorkové rozhodnutie.

Prečo týždenne poráža mesačne

Mesačný prime cost 63% vám hovorí, že sa niečo pokazilo, v priemere, pred týždňami. Týždenné čítanie vám povie, ktorý týždeň — preobjednaná bielkovina, prebujnelý rozpis zmien v tichom období — kým je príčina ešte v miestnosti. Keď raz existuje rutina, výpočet

trvá desať minút: nákupy tohto týždňa (z faktúr) plus mzdové náklady tohto týždňa (z rozpisu zmien), vydelené tržbami tohto týždňa.

AKO ČÍTAŤ SVOJ PRIME COST

Prime cost	Verdikt	Ťah
Pod 55%	Výnimočné — overte, či nepodinvestovávate kvalitu alebo ľudí	Zvážte zvýšiť kvalitu, nielen maržu
55–60%	Zdravý fine dining	Držte líniu; dolad'ujte podľa sezón
60–65%	Prežívanie, nie rast	Bod z jedla (menu engineering), bod z miezd (zmeny podľa prognózy)
Nad 65%	Štrukturálny problém	Prerobte menu a rozpis zmien tento mesiac, nie tento kvartál

Obe páky majú vlastných sprievodcov: stránka jedla žije v **menu engineeringu** (kalkulácie, odpad, cenotvorba), stránka miezd v **personalistike** (rozpisy zmien podľa prognózy). Dodávatelia sú tichá tretia páka: nové cenové ponuky na vašich desať najdôležitejších surovín dvakrát ročne, ako to opisuje **vyjednávanie s dodávateľmi**, bežne vráti celý percentuálny bod.

🕒 UROBTE EŠTE DNES VEČER

Vypočítajte prime cost za minulý týždeň z faktúr, rozpisu zmien a tržieb — jedno číslo, desať minút. Napíšte ho na tú istú tabuľu ako obsadenosť. Tieto dve čísla spolu sú 80% riadenia reštaurácie.

TAJOMSTVO ŠÉFKUCHÁRA

Sobota, ktorá prerába

Spočítajte si prime cost na jednu službu a nájdete ju: napratanú sobotu, ktorá zarobí menej než pokojný štvrtok. Štedré pozornosti k degustačnému menu, runner navyše „lebo je sobota“, prémiové bielkoviny pripravené pre hostí z ulice, ktorí neprišli — rušno a ziskovo sú dve rôzne osi. Podniky, ktoré poznajú svoj prime cost na službu, plánujú zmeny aj prípravu podľa krivky rezervácií — a ich tichý štvrtok potichu zarába viac než hlučná sobota u susedov.

HLBŠIE

66 % prevádzkovateľov v gastronómii uvádza rastúce nákupné náklady ako jednu z najväčších výziev — a napriek tomu väčšina z nich nikdy nevyjednáva so svojimi dodávateľmi. Ročné zdražovanie prijímajú bez otázok, zatiaľ čo ich marže sa stále zužujú.

Priemerná reštaurácia minie ročne 150 000 € na potraviny a nápoje. 10 % úspora = 15 000 € ročne priamo do zisku. To je viac, ako prinesie väčšina reštauračných marketingových kampaní.

V tomto článku sa dozviete 8 vyjednávacích taktík, ktoré fungujú v gastronómii, kedy ich použiť a ako štruktúrne znížiť nákupné náklady.

Prečo 66 % prevádzkovateľov platí príliš veľa

Podľa údajov 66 % prevádzkovateľov v gastronómii vníma rastúce nákupné náklady ako veľkú výzvu. Irónia je, že väčšina z nich s tým nič nerobí. Prečo?

- **Nedostatok času:** Vyjednávanie si vyžaduje čas, ktorý v každodennom operatívnom chaose jednoducho nie je
- **Strach o vzťah:** „Roky pracujem s týmto dodávateľom, nechcem si to pokaziť“
- **Neznalosť trhu:** Nevedia, aká je trhová cena, preto nevedia, kedy preplácajú
- **Strach z odmietnutia:** Obávajú sa, že dodávateľ ukončí spoluprácu

Realita: dodávatelia očakávajú, že profesionálni odberatelia budú vyjednávať. Dodávateľ, ktorého nikto nespochybní pri cene, každý rok zvyšuje svoju maržu. To nie je partnerstvo — to je jednosmerný tok hodnoty.

Pozrite si aj náš podrobný sprievodca [kontrolou nákladov na potraviny](#) ako doplnok k vyjednávaní.

Zlaté momenty pre vyjednávanie

Načasovanie je pri vyjednávaní s dodávateľmi kľúčové. Najúčinnejšie momenty:

- **Január:** Dodávatelia majú nové ročné ciele a chcú si zabezpečiť objemové záväzky. Sú najochotnejší robiť ústupky výmenou za ročnú istotu.
- **Júl:** Polročné hodnotenie. Dodávatelia, ktorí zaostávajú za cieľmi, chcú v druhom polroku dohnať objem.
- **September:** Nová úroda vína a produktov — objavujú sa nové cenníky. Ideálny moment vyjednávať nové sadzby skôr, ako sa ustália.

Vyhýbajte sa decembru (všetci sú zaneprázdnení), sviatočným obdobiam a momentom, keď ste sami v núdzi. Zlaté pravidlo vyjednávania: vyjednáajte z pozície sily, nikdy zo zúfalstva.

Príprava: víťazná pozícia

Dobre pripravený vyjednávač vždy vyhrá. Pred tým, ako zdvihnete telefón:

1. **Zhromažďte všetky aktuálne zmluvy** a prehľad cenníkov podľa kategórií
2. **Poznajte svoje objemy:** „X €/mesiac v kategórii Y“ — konkrétne čísla dodávajú dôveryhodnosť

3. **Získajte 2–3 ponuky** od alternatív pred vyjednávaním — nemusíte ich použiť, ale máte páku
4. **Poznajte situáciu dodávateľa:** Rastie? Je pod tlakom? To určuje jeho ochotu robiť ústupky
5. **Stanovte si spodnú hranicu:** Aký je minimálny úžitok, ktorý potrebujete? Vedzte, kedy odísť

8 vyjednávacích taktík

1. Percentuálna vs. fixná zľava

Vždy vyjednávajte percentuálne zľavy, nie fixné sumy. Fixná zľava 0,10 €/kg je bezcenná, ak cena nasledujúci mesiac stúpne. Zľava 8 % sa škáluje spolu s každým zdražením.

2. Platobné podmienky ako páka

Platobné podmienky znamenajú peniaze. Net-30 namiesto Net-7 = 23 dní navyše v likvidite. Pri ročnom obrate 150 000 € a priemerne dvoch faktúrach týždenne = cca 15 000 € extra prevádzkového kapitálu, ktorý nemusíte financovať. Pre dodávateľa to stojí relatívne málo, ale pre vás má obrovskú hodnotu.

ČASTÉ OTÁZKY

Ako sa pripravím na vyjednávanie s dodávateľom v gastronómii?

Poznajte vlastné čísla: koľko objednávate mesačne, koľko platíte teraz, aká je trhovú cenu inde? Vyžiadajte si cenovú ponuku od aspoň dvoch konkurentov. Nikdy nechodte vyjednávať bez alternatívy.

Aké zľavy môžem reálne očakávať od dodávateľov?

Množstevná zľava 3–8 % je bežná pri dlhodobých vzťahoch. Zľava za skorú platbu 1–2 % pri úhrade do 10 dní. Vždy sa explicitne opýtajte, aké možnosti zliav sú dostupné.

Mal by som vždy vybrať najlacnejšieho dodávateľa?

Nie nevyhnutne. Cena je len jeden faktor; spoľahlivosť dodávok, konzistentnosť kvality a servis sú rovnako dôležité. Mierne drahší dodávateľ, ktorý vždy dodáva načas, má väčšiu hodnotu ako najlacnejší s nekvalitným servisom.

3

KYSLÍK

Cash flow: prečo zomierajú aj ziskové reštaurácie

— KĹÚČOVÝ POZNATOK

Reštaurácie nekrachujú len na straty, ale na diery v hotovosti: kvartálna DPH, splatnosti dodávateľov, decembrové zálohy zakrývajúce januárové suchu. Obranou je priebežná 13-týždňová cash flow prognóza, daňový účet, ktorého sa nikdy nedotknete, a rezerva vo výške mesiaca fixných nákladov — nudné, a pritom životzachraňujúce.

KYSLÍK

FIG. 03

Prečo ziskové reštaurácie stále vyschnú



13 wk pohyblivá 13-týždňová hotovostná prognóza zisťuje medzeru skôr, ako sa stane krízou

Zisk je názor, ktorý vzniká raz za mesiac; hotovosť je fakt, ktorý v piatok vypláca mzdy. Reštauračný cintorín je plný podnikov, ktoré boli na papieri ziskové a v banke mŕtve — zabila ich kvartálna DPH, ktorá pristála v rovnakom týždni ako ročné poistné a slabý február. Ani jedna z tých udalostí nebola prekvapením; všetky boli nenaplánované.

13-týždňový radar

Jedna tabuľka, trinásť stĺpcov, aktualizovaná každý pondelok za desať minút: očakávané peniaze dnu (prognóza tržieb z rezervácií, eventy, predaj **darčkových poukazov**),

očakávané peniaze von (mzdy, nájom, dodávatelia, kvartálna DPH, ročné poistné), priebežný zostatok dole. Jedinou úlohou radaru je zviditeľniť problém 22. týždňa už v 9. týždni, kým sú riešenia ešte lacné — posunúť platbu dodávateľovi, presunúť event, predpredať vínnu večeru. Celá metóda je v článku [riadenie cash flow reštaurácie](#).

Hotovostné ťahy špecifické pre reštaurácie

- **Nedotknuteľný daňový účet:** fixné percento z tržieb každého týždňa automaticky odchádza na samostatný účet na DPH a odvody. Najúčinnjší návyk v celom tomto sprievodcovi.
- **Zálohy a predplatené menu** (kapitola 2 [sprievodcu rezerváciami](#)) menia budúce rezervácie na dnešnú hotovosť — a nulové no-shows.
- **Darčkové poukazy sú bezúročná pôžička** z decembra do vášho januárovo-februárového útlmu. Predávajúte ich cielene.
- **Splatnosti dodávateľov sa dajú vyjednať** — posun u dvoch najväčších dodávateľov zo 14 na 30 dní vám natrvalo pridá pol mesiaca priestoru na dýchanie.

🕒 UROBTE EŠTE DNES VEČER

Otvorte si sporiaci účet s názvom DANE a nastavte automatický týždenný prevod vášho percenta na DPH a odvody. Dvadsať minút administratívy dnes večer odstráni najčastejší zážitok klinickej smrti v tomto odvetví.

HLBŠIE

Zo všetkých výziev, ktorým čelia majitelia reštaurácií, je cash flow tou najčastejšie podceňovanou. Nie varenie, nie obsluha, dokonca ani marketing — ale prostý fakt, že príjmy prichádzajú denne, zatiaľ čo náklady sa vyrovnávajú mesačne alebo dokonca kvartálne. Práve tento časový nesúlad je priamou príčinou mnohých úpadkov reštaurácií.

Marže v pohostinstve sú úzke. Dáta ukazujú prevádzkové marže 3–9 % u väčšiny reštaurácií. To znamená, že z každého eura tržby zostane len 3–9 centov po odčítaní všetkých nákladov. V takomto prostredí nie je cash flow finančným detailom — je to životná tepna podniku.

Tento článok vám dáva nástroje na proaktívne riadenie cash flow, vyhnutie sa známym nástrahám a orientáciu v regulácii platnej v roku 2026.

Prečo je cash flow v pohostinstve takou výzvou?

Pohostinstvo má štrukturálne charakteristiky, ktoré robia riadenie cash flow obzvlášť zložitým:

- **Denné príjmy verus mesačné fixné náklady:** Príjmy prichádzajú každý večer, ale nájom, mzdy a faktúry dodávateľov sa platia mesačne. Slabý týždeň sa okamžite prejaví na peňaženke.

- **Vysoké fixné náklady:** Personál (25–35 % tržieb), nájom (8–15 % tržieb) a energia sú takmer nepružné. Bez ohľadu na počet obslužených hostí, tieto treba zaplatiť.
- **Sezónnosť:** Leto môže byť skvelé; január je takmer vždy dramatický. Fixné náklady sa však nemenia.
- **Potravinový odpad ako diera v cash flow:** Každý pokazený tovar nie je len problém nákladov na suroviny — je to hotovosť, ktorú ste vydali, ale nedostali späť.

Typický vzor cash flow — reštaurácia

Využite decembrový vrchol na predfinancovanie januárového prepadu

Januárový prepad: najťažší mesiac pre reštaurácie

December je pre reštaurácie zvyčajne najlepším mesiacom roka — firemné večere, rodinné stretnutia, novoročné menu. Tržby môžu prekonať priemerný mesiac o 40–60 %. A potom príde január.

Januárový prepad je reálny a predvídateľný. Po sviatočnom období spotrebitelia stiahnu opasky. Diétne predsavzatia robia reštaurácie menej atraktívnymi. Väčšina reštaurácií zaznamenáva v januári pokles tržieb o 30–40 % v porovnaní s decembrom.

Skutočné škody januárového prepadu sa však prejavujú **vo februári a marci**. Vtedy sa na účte prejaví dopad fixných nákladov januára — ktoré ste museli uhradiť pri nízkych tržbách. Mnohé úpadky reštaurácií sa začínajú v zime, no v skutočnosti sú dôsledkom nedostatočnej prípravy na jeseň.

Ako predfinancovať januárový prepad:

- **Predaj darčkových poukážok v októbri/novembri:** Darčkové poukážky sú preddavky na cash flow. Platbu dostanete v decembri, ale „náklad“ (jedlo) nastane až na jar. Každá predaná darčeková poukážka je bezúročná pôžička od zákazníka.
- **Vopred zaplatené podujatia a balíčky:** Záverečné firemné podujatia uzatvárajte s 50% zálohou v novembri. Peniaze sú už na vašom účte skôr, než začne január.
- **Tvorba likvidnostnej rezervy:** V špičkových mesiacoch september až december vedome odkladajte 8–10 % tržieb ako nárazník na január a február.

Sezónne plánovanie cash flow

Prognóza cash flow je finančným ekvivalentom rezervačného systému — robí budúcnosť predvídateľnou namiesto reaktívnej.

Ako zostaviť prognózu cash flow:

1. Zozbierajte mesačné tržby za posledné 2 roky
2. Vypočítajte sezónny index za každý mesiac (mesačné tržby ÷ ročné tržby × 12)
3. Identifikujte 3 špičkové mesiace a 3 slabé mesiace
4. Vypočítajte mesačné fixné náklady (nemenné)
5. Vypočítajte mesačnú „medzeru cash flow“: tržby mínus fixné náklady

U väčšiny reštaurácií to vyzerá takto:

- **Špičkové mesiace (vysoké tržby):** jún, júl, august, december

- **Slabé mesiace (nízke tržby):** január, február a niekedy november
- **Neutrálne mesiace:** ostatné

S týmto prehľadom presne viete, koľko musíte odložiť v špičkových mesiacoch na preklopenie slabých období.

ČASTÉ OTÁZKY

Prečo je cash flow dôležitejší ako zisk pre reštauráciu?

Na papieri môžete byť ziskoví, no napriek tomu môžu nastať platobné problémy, ak veľké výdavky padnú tesne pred vašim rušným obdobím. Cash flow rozhoduje o tom, či každý deň dokážete zaplatiť dodávateľov a personál.

Ako prekonám ako reštaurácia tiché mesiace z hľadiska cash flow?

Hromadite rezervy v rušných obdobiach, dojednajte rozložené platobné lehoty s dodávateľmi a vytvárajte extra príjmy cez darčekové poukážky alebo podujatia.

Ako darčekové poukážky pomáhajú zlepšiť cash flow?

Darčekové poukážky prinášajú okamžitú hotovosť, pričom službu poskytnete až neskôr. Tak predfinancujete tichý januárový mesiac z decembrového predaja.

4

PRIESEČNÍK

Bod zvratu: počet hostí, od ktorého začínate zarábať

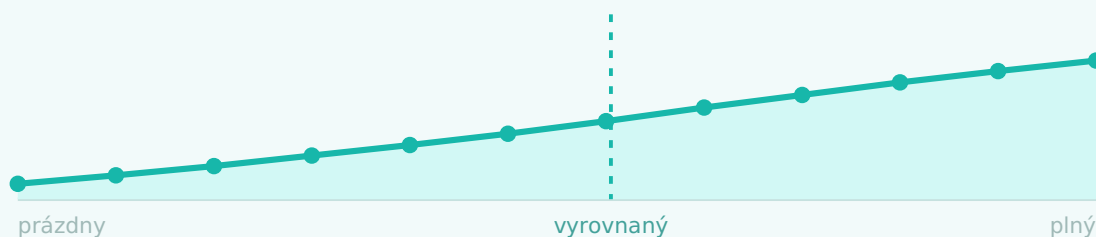
— KLÚČOVÝ POZNATOK

Bod zvratu (break-even) v hostoch = fixné mesačné náklady ÷ príspevok na hosta (priemerná útrata mínus jej variabilné náklady). Vyjadrený na službu — „34 hostí v utorok“ — premieňa celý výkaz ziskov a strát na cieľ, ktorý celý tím vidí, počíta a prekonáva v reálnom čase.

PRIESEČNÍK

FIG. 04

Kryty, kde začnete zarábať



34 najprv jasné vyrovnanie — fixné náklady ÷ zisk na krytie — potom je každé ďalšie krytie ziskom

Niekde v dnešnom večeri existuje počet hostí — možno 31, možno 47 — pri ktorom vaša reštaurácia prestane platiť nájom a začne platiť vás. Väčšina majiteľov si ho nikdy nespočítala, takže každá služba beží bez výsledkovej tabule. **Analýza bodu zvratu** zaberie dvadsať minút a zmení to, ako celý tím vníma utorok.

Recept

- **Fixné náklady na mesiac:** nájom, fixné mzdy, poistenie, predplatné — všetko, čo príde bez ohľadu na to, či príde čo i len jeden hosť.

- **Príspevok na hosta:** priemerná útrata mínus jej variabilné náklady (suroviny daného účtu, zhruba vaše food cost % — plus hodinové mzdy, ak personál škáľujete podľa služby).
- **Hostia na bod zratu = fixné ÷ príspevok.** Rozdeľte na vaše služby a máte tabuľu na každý večer.

Vzorový výpočet: €31,000 fixných mesačne, €95 priemerná útrata, 30% variabilných → €66.50 príspevok na hosta → **466 hostí mesačne**, čiže zhruba 19 na službu pri 24 službách.

Poloprázdna streda so 16 hosťami zrazu nie je „trochu slabšia“ — sú to tri hostia od bodu zratu a impulz z waitlistu z kapitoly 3 sprievodcu rezerváciami má hodnotu presne €199.50.

Čo bod zratu učí o cenotvorbe

Prepočítajte vzorec s priemernou útratou vyššou o €4 (jeden aperitív, kapitola 4 **sprievodcu menu**): bod zratu klesne o ~28 hostí mesačne. Prepočítajte ho s food costom nižším o 2%: podobne. Bod zratu je miesto, kde sa práca z každého ostatného sprievodcu zviditeľní ako menej hostí potrebných na istotu — preto patrí na stenu kancelárie, prepočítaný každú sezónu.

● UROBTE EŠTE DNES VEČER

Spočítajte si bod zratu v hosťoch na službu podľa receptu z tejto kapitoly — dvadsať minút, tri čísla, ktoré už máte. Potom zajtra na briefingu povedzte tímu číslo dňa a sledujte, ako inak sa zrazu hrá „slabý večer“.

HLBŠIE

Viac ako 60 % slovenských reštaurácií neprežije prvých päť rokov. Najčastejšou príčinou nie je kvalita jedla, lokalita ani konkurencia — ale absencia finančného prehľadu.

A v centre tohto prehľadu stojí pojem, ktorý by mal ovládať každý majiteľ reštaurácie: analýza bodu zratu. Nie ako ročné cvičenie pre účtovníka, ale ako **každodenný operatívny nástroj**, ktorý vám hovorí: „Zarobil som dnes už dost na pokrytie všetkých nákladov?“

V tomto článku sa dozviete nielen vzorec, ale aj to, ako používať bod zratu ako kompas pri každom operatívnom rozhodnutí — od úvahy o terase až po prijatie ďalšieho šéfkuchára.

Prečo väčšina majiteľov reštaurácií nepozná svoj bod zratu (a čo ich to stojí)

Opýtajte sa desiatich náhodných majiteľov reštaurácií, aké tržby presne potrebujú tento mesiac, aby sa dostali na nulu. Väčšina odpovie neurčitým číslom, alebo čo je ešte horšie, povie, že nevie. To nie je hanba — je to systémový problém vo vzdelávaní v gastronómii.

Dôsledky sú však konkrétne a nákladné:

- **Predčasné investície:** Otvoríte terasu, hoci vaša reštaurácia ešte ani nepokrýva fixné náklady

- **Chybné plánovanie personálu:** Naplánujete päť ľudí na stredu, ktorá nikdy nedosiahne dost hostí na pokrytie týchto mzdových nákladov
- **Akcie, ktoré stoja peniaze:** Pri akcii dáte 20 % zľavu a ani si nevšimnete, že tím klesá pod bod zvratu
- **Neskoré signály:** Až z minulomesačného účtovníctva zistíte, že ste boli v strate, namiesto toho, aby ste to videli v reálnom čase

Majiteľ reštaurácie, ktorý pozná svoj bod zvratu, sa na obed o 12:00 pozrie na správu z pokladne a pomyslí si: „Máme 680 €, potrebujeme dnes 1 183 €. Ako zarobíme zvyšných 500 €?“ To je zmena myslenia, ktorú chce tento článok naštartovať.

Chcete si prečítať viac o širšom kontexte **kontroly nákladov na suroviny**? Je to dôležitý doplnok. A pre analytickú stránku: prečítajte si o **reštauračnej analytike ako nástroji na podporu rozhodovania**.

Vzorec bodu zvratu vysvetlený: jednoduchý, ale účinný

Samotný vzorec je prekvapivo jednoduchý:

Na to potrebujete dve zložky:

Príspevok na krytie

Príspevok na krytie je to, čo zostane z každého eura tržieb po zaplatení variabilných nákladov:

Ak vaša reštaurácia dosiahne tržby 100 €, pričom na suroviny, nápoje a variabilnú prácu vydáte 38 €, váš príspevok na krytie je 62 €.

Pomer príspevku na krytie

Pomer vyjadruje príspevok na krytie ako percento z tržieb:

V našom príklade: $62 \text{ €} \div 100 \text{ €} \times 100 \% = 62 \%$. Z každého eura tržieb si po variabilných nákladoch ponecháte 0,62 € na pokrytie fixných nákladov a dosiahnutie zisku.

Výpočet bodu zvratu

S 38 % podielom variabilných nákladov (a teda 62 % príspevkom na krytie) a fixnými nákladmi 22 000 €/mesiac:

Rozdelené na 30 pracovných dní: **1 183 €/deň**. Pri priemernej útrате hosta 85 € to znamená **približne 14 hostí denne** na dosiahnutie nuly. Každý ďalší host prináša čistý zisk.

ČASTÉ OTÁZKY

Ako vypočítam bod zvratu svojej reštaurácie?

Vydeľte celkové fixné náklady (nájom, mzdy, poistenie) príspevkom na krytie na hosta (priemerná útrata mínus variabilné náklady). Výsledok je počet hostí, ktorých potrebujete mesačne obslúžiť, aby ste sa dostali na nulu.

Ako znížim bod zvratu ako majiteľ reštaurácie?

Zvýšte priemernú útratu na hosta upsellom, znížte fixné náklady vyjednávaním o nájme alebo zmluvách, alebo optimalizujte pomer nákladov na suroviny. Každé ušetrené euro priamo znižuje váš bod zvratu.

Aký je zdravý pomer nákladov na suroviny pre reštauráciu?

Spravidla sa snažíte o 25–35 % z tržieb ako náklady na suroviny. Fine dining môže byť vyšší kvôli drahším produktom. Ak prekročíte 35 %, je potrebná optimalizácia.

5

METRIKA

RevPASH: metrika, ktorá vidí, čo obsadenosť skrýva

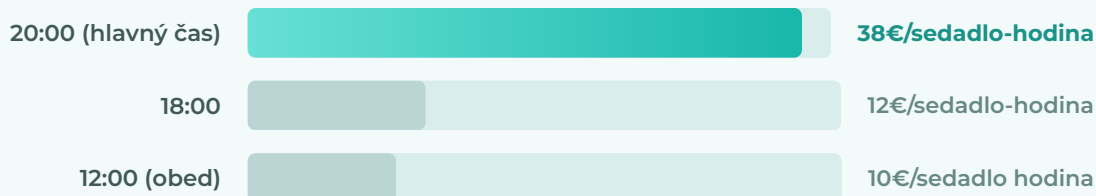
— KĽÚČOVÝ POZNATOK

RevPASH — tržby na dostupné miesto za hodinu — delí tržby súčinom miest × otváracích hodín a oceňuje každú miesto-hodinu, ktorú vlastníte. Odhaľuje, čo obsadenosť skrýva: pomalý obrat stolov, slabé okrajové hodiny, podcenené špičky. Fine-diningové sály sa typicky pohybujú v pásme €15–40; trend je dôležitejší než úroveň.

METRIKA

FIG. 05

Každá hodina na sedenie má svoju cenu



3x+ RevPASH ukazuje, že prvotriedne hodiny zarábajú 3× alebo viac ako tie tiché

Obsadenosť hovorí, že sála bola plná. RevPASH kladie ostrejšiu otázku: plná čoho? Dvojica, ktorá tri hodiny presedí pri jednej fľaši, a štvorica, ktorá za dve hodiny prejde degustačným menu, sa obe počítajú ako „obsadené“ — ale nie je to ten istý biznis. **RevPASH**, vypožičaný z hotelového revenue managementu, je najpravdivejšia metrika produktivity reštaurácie, pretože v menovateli má jedinú, čo naozaj predávate: miesto-hodiny.

Ako ho používať bez doktorátu z tabuliek

Tržby ÷ (miesta × otváracie hodiny), na službu. Sála s 50 miestami, otvorená 4 hodiny, s tržbou €3,800 v piatok večer: RevPASH €19. Majstrovský ťah je porovnávať vlastné služby medzi sebou:

ČO ZNAMENAJÚ ROZDIELY V REVPASH

Vzorec	Diagnóza	Páka
Vysoká obsadenosť, nízky RevPASH	Pomalý obrat stolov alebo mäkká priemerná útrata	Remeslo času pri stole, momenty aperitívu a párovania
Silná 20:00, mŕtva 18:00	Nepredané okrajové hodiny	Produkty pre skorší večer: pre-theatre menu, miesta pri pulte
Piatok >> utorok (3x+)	Koncentrácia dopytu	Eventy a private dining na tichej strane (sprievodca rezerváciami, kap. 5)
Všade rovnako plocho	Príliš plachá cenotvorba v špičke	Prémiové zážitky v špičke; ukotvenie zo sprievodcu menu

Váš **analytický dashboard** ho dokáže počítat na službu automaticky; prezerajte si ho mesačne vedľa prime costu. Jedno číslo pre to, čo prichádza na miesto-hodinu, jedno pre to, čo odchádza — spolu tvoria kokpit.

● UROBTE EŠTE DNES VEČER

Vypočítajte RevPASH za svoju najlepšiu a najhoršiu službu minulého týždňa. Zapište si obe čísla a ich pomer. Ak je nad 3x, kapitola 5 sprievodcu rezerváciami je vaše najlepšie platené čítanie tohto mesiaca.

HLBŠIE

Obsadenosť je ukazovateľ, ktorý sleduje takmer každý majiteľ reštaurácie. A predsa je to jeden z najzavádzajúcejších metrík v pohostinstve. Plná reštaurácia nezaručuje dobrý výnos — poloprázdna sala môže byť prekvapivo zisková. Ukazovateľ, ktorý odhaľuje tento rozdiel, je RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour.

RevPASH spopularizovala v 90. rokoch Sheryl Kimes, výskumníčka pohostinstva na Cornell University, čiastočne inšpirovaná konceptom RevPAR zo hoteliérstva. Dnes sa stal centrálnym riadiacim ukazovateľom pre mnohé popredné reštauračné skupiny po celom svete. V tomto článku spoznáte základy, vzorec a päť konkrétnych pák na zvýšenie RevPASH.

Obsadenosť je metrika, ktorú sleduje takmer každý prevádzkovateľ pohostinstva. Ale vedeli ste, že plná reštaurácia nie je zárukou dobrého výnosu?

Spoznajte RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour (výnos na disponibilné miesto za hodinu). Meria, koľko eur v priemere zarobí každé miesto vo vašej reštaurácii za hodinu, kým ste otvorení. Vzorec je jednoduchý: vydajte celkový výnos súčinom počtu miest a hodín otváracej doby.

Plná reštaurácia, kde hostia dlho zostávajú a málo mívajú, môže prekvapivo zarobiť menej ako poloprázdna reštaurácia s rýchlym obratom stolov.

RevPASH môžete zvýšiť inteligentným rozmiestňovaním stolov, podrobnou analýzou denných hodín a aktívnym menu-engineeringom pre vyššiu konzumáciu.

Chcete zlepšiť svoj RevPASH a urobiť svoju reštauráciu ziskovejšou? Zistite, ako vám analytika HappyChef pomáha maximalizovať každé miesto.

Čo je RevPASH?

RevPASH je skratka pre Revenue Per Available Seat Hour, voľne preložené: výnos dosiahnutý na disponibilné miesto-hodinu. Je to ukazovateľ, ktorý ukazuje, koľko eur v priemere prinesie každé miesto vo vašej reštaurácii za hodinu, kým ste otvorení.

Základný vzorec je jednoduchý:

Existuje aj alternatívny výpočet, ktorý je intuitívne zrozumiteľný:

Druhý vzorec okamžite objasňuje, ktoré dve páky určujú RevPASH: koľko miest je obsadených, a čo hostia v priemere mívajú. RevPASH môžete zvýšiť zvýšením obsadenosti, zvýšením priemernej hodnoty objednávky, alebo — najefektívnejší scenár — zlepšením oboch súčasne.

Konkrétny číselný príklad

Predpokladajme: vaša reštaurácia má 40 miest. V piatok večer je otvorená od 18:00 do 23:00 — teda 5 hodín. Celkový výnos toho večera je 2 400 €.

$RevPASH = 2\,400\ \text{€} \div (40 \times 5) = 2\,400\ \text{€} \div 200 = \mathbf{12\ \text{€ na miesto-hodinu}}$

S alternatívnym vzorcom: predpokladajme, že z 40 miest bolo obsadených v priemere 28 (70 % obsadenosť) a priemerná hodnota objednávky na hosťa bola 60 €.

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

Moment — to nezodpovedá prvému výpočtu. Prečo? Pretože alternatívny vzorec zohľadňuje čas strávený v reštaurácii. Ak hostia zostávajú v priemere 2,5 hodiny, hodnotu objednávky treba prepočítať na hodinu: $60\ \text{€} \div 2,5\ \text{hodiny} = 24\ \text{€ na miesto-hodinu}$. Potom: $RevPASH = 0,70 \times 24\ \text{€} = \mathbf{16,80\ \text{€}}$. Bližšie k realite, ale stále trochu odlišné, pretože obsadenosť sa počas večera mení.

To ihneď poukazuje na dôležitý bod: **čas strávený pri stole** je kritická premenná, ktorú obsadenosť sama osebe nikdy nezachytí.

ČASTÉ OTÁZKY

Čo je RevPASH a ako ho vypočítam pre svoju reštauráciu?

RevPASH je skratka pre Revenue Per Available Seat Hour (výnos na disponibilné miesto za hodinu). Vypočítate ho tak, že vydelite celkový výnos za dané obdobie počtom disponibilných miesto-hodín (počet miest × hodiny otváracej doby). Takto meriate, ako efektívne využívate svoju kapacitu.

Ako zvýším RevPASH vo svojej reštaurácii?

Zvýšením priemernej útraty prostredníctvom upsellingu, optimalizáciou rýchlosti obratu stolov alebo aktiváciou tichších časových okien cieľenou propagáciou.

Ktoré ďalšie KPI sú nevyhnutné popri RevPASH pre majiteľa reštaurácie?

Pomer nákladov na potraviny, pomer mzdových nákladov, priemerná útrata na hosťa, využitie kapacity a miera nedostavenia sa spolu poskytujú úplný obraz o finančnom zdraví vašej prevádzky.

6

ZNÁSOBOVANIE

Investujte ako majiteľ: každé euro si musí na seba zarobiť

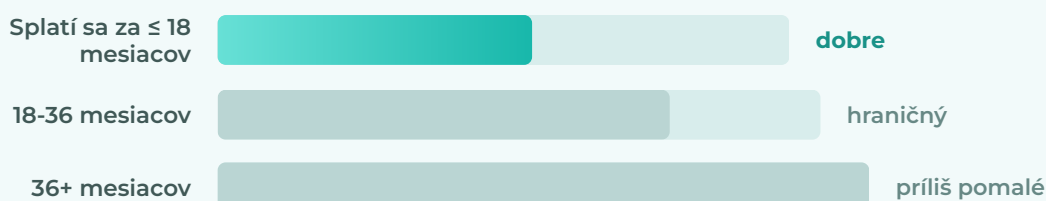
— KLÚČOVÝ POZNATOK

Investície v reštaurácii — terasa, rekonštrukcia, vybavenie, softvér — si zaslúžia rovnakú kalkuláciu ako jedlo na lístku: dobu návratnosti (investícia ÷ mesačný prínos) a jednoduché ročné ROI. Návratnosť pod 18 mesiacov je silná; nad 36 mesiacov potrebuje strategické, nie finančné zdôvodnenie.

ZNÁSOBOVANIE

FIG. 06

Nechajte si každé euro zarobiť



≈5
mo

posúdte každú investíciu podľa doby návratnosti – 12 000 EUR, ktoré pridá 2 200 EUR mesačne, sa vráti približne za 5

Prvých päť kapitol peniaze bráni; táto ich násobí. Reštaurácie krvácajú kapitál na nadšení — rekonštrukcia za €40,000, ktorá „pôsobila správne“, konvektomat využitý na polovicu — a nechávajú hladovať nudné investície, ktoré sa skladajú dokopy. Liek je jedna kalkulácia veľkosti obálky pred každým áno: to isté **ROI myslenie**, ktoré už aplikujete na jedlá.

Metóda obálky

- **Doba návratnosti = investícia ÷ dodatočný mesačný príspevok.** Terasa za €12,000, ktorá pridá 90 hostí mesačne pri príspevku €25, sa vráti za niečo vyše päť mesiacov — kričiace áno.
- **Náklady počítajte poctivo:** cena konvektomatu zahŕňa inštaláciu, zaškolenie aj službu, ktorú naruší; terasa zahŕňa nábytok, povolenia a zimné uskladnenie.
- **Prínosy počítajte konzervatívne:** použite 70% svojho optimistického odhadu. Ak aj tak zvládne 18 mesiacov, do toho.

Kde sa skrýva nudné ROI

Investície s najvyšším výnosom v tomto odvetví hostia väčšinou nevidia: **rezervačný systém**, ktorý zachraňuje no-shows (návratnosť často meraná v týždňoch), energeticky úsporné chladenie, ktoré ukrája z riadku energií, tréning, ktorý zníži fluktuáciu o stupienok (kapitola 5 **sprievodcu personálom** to nacenila), **vrstva automatizácie**, ktorá vráti desať hodín práce tímu týždenne. Pozlátko starne; znásobovanie nie.

A keď je investíciou samotný rast — druhá sála, väčší nájom — pravidlo pritvrdí: najprv si ho namodelujte na bode zvratu z kapitoly 4 a hotovostnom radare z kapitoly 3. Rast, ktorý predbehne hotovosť, je spôsob, akým dobré reštaurácie zomierajú ambiciózne.

● UROBTE EŠTE DNES VEČER

Spíšte svoje posledné tri významné investície a vypočítajte ich skutočnú návratnosť s reálnymi číslami. Žiadne súdenie — kalibrácia. Vaše ďalšie investičné rozhodnutie bude múdrejšie než predchádzajúce tri.

TAJOMSTVO ŠÉFKUCHÁRA

Najlacnejší kapitál v gastronómii

Nie je to bankový úver — je to vopred predaný dopyt. Večera s vinárom vypredaná šesť týždňov dopredu, zálohy na decembrové skupiny, darčekové poukazy kúpené v 50. týždni a uplatnené v 7.: to všetko sú hostia, ktorí financujú váš cash flow s 0% úrokom a nulovým rizikom no-show. Podniky, ktoré systematicky predpredajú 10–15% tržieb budúceho kvartálu, takmer nepotrebujú kontokorent — úverovou linkou je zoznam hostí.

HLBŠIE

Každé euro, ktoré vložíte do svojho podniku, súťaží s každým iným eurom. Nový konvektomat, rozšírenie terasy, lepší odsávací systém alebo rezervačný systém — každý z nich sľubuje výnos. Otázkou nie je, či niečo prinesú, ale ktorý prinesie najviac a najrýchlejšie.

V tomto článku sa naučíte dve jednoduché výpočtové metódy, ktoré môžete použiť pri každom investičnom rozhodnutí, plus tie myšlienkové chyby, ktoré najčastejšie stoja majiteľov reštaurácií peniaze.

Doba návratnosti: Za aký čas dostanete svoje peniaze späť?

Najjednoduchším ukazovateľom je doba návratnosti: investícia ÷ ročný dodatočný zisk (alebo úspora). Umývačka riadu za 6 000 €, ktorá ročne ušetrí 3 000 € na mzdových a vodných nákladoch, má dobu návratnosti 2 roky.

Pravidlo v gastronómii: prevádzkové investície s dobou návratnosti kratšou než 2 – 3 roky sú zvyčajne opodstatnené. Trvá to dlhšie než životnosť zariadenia? Tak prerábate. Vždy počítajte s opatrným výnosom — nie s najkrajším prospektom, ale s reálnym.

ROI: Koľko prinesie v percentách?

Doba návratnosti ignoruje, čo sa stane po odpísaní. Preto sledujte aj ROI: (ročný výnos ÷ investícia) × 100. Naša umývačka riadu: (3 000 € ÷ 6 000 €) × 100 = 50 % ROI ročne — vynikajúce.

Investície vždy porovnávajte rovnakým spôsobom. Niekedy je nízkonákladový zásah s ROI 80 % (napríklad lepšie osvetlenie nad taniermi alebo systém, ktorý zlepšuje **analýzu bodu zvratu**) múdrejší než prestížna rekonštrukcia s ROI 12 %.

Nezabudnite na skryté náklady

Nákupná cena je len zriedka celkovým nákladom. Pripočítajte inštaláciu, zaškolenie, údržbu, náklady na financovanie a čas, počas ktorého je váš podnik (čiastočne) zatvorený. Terasa vyzerá ako čistý zisk, no vyžaduje povolenie, nábytok, kúrenie, personál navyše a nesie poveternostné riziko.

Zohľadnite aj vplyv na likviditu: investícia, ktorá vyprázdni vašu peňažnú rezervu, vás môže urobiť zraniteľnými v pokojnom mesiaci. Prečítajte si článok o **správe cashflow**. Investícia je dobrá len vtedy, keď sa vráti A zároveň zachová zdravú likviditu.

Stanovenie priorít: nie všetko naraz

Urobte si zoznam všetkých želaných investícií, pri každej vypočítajte dobu návratnosti a ROI a potom ich zoradte. Začnite tými zásahmi, ktoré najrýchlejšie uvoľnia peniaze — tie potom budú financovať drahšie projekty. Tak váš podnik rastie z vlastnej sily, nie z dlhu.

Prepojte svoj investičný plán s ukazovateľom **RevPASH**: investície, ktoré zvyšujú tržbu dosiahnutú na jedno dostupné miesto za hodinu (rýchlejšia obsluha, vyššia obsadenosť, vyššia útrata), sa dotýkajú samej podstaty vášho výnosu.

ČASTÉ OTÁZKY

Ako vypočítam návratnosť (ROI) novej investície do reštaurácie?

ROI = (ročný dodatočný príjem alebo úspora nákladov / výška investície) × 100. Terasa za 10 000 €, ktorá ročne prinesie 5 000 € dodatočného príjmu, má ROI 50 % a dobu návratnosti 2 roky.

Ktoré investície do reštaurácie sa zvyčajne vrátia najrýchlejšie?

Rezervačné systémy, nástroje na plánovanie zmien a energeticky úsporné zariadenia majú najkratšiu dobu návratnosti, pretože priamo znižujú náklady.

Kedy je lepšie gastronómické zariadenie lízovať než kúpiť?

Lízing je výhodnejší, ak si chcete zachovať kapitál alebo chcete rýchlo modernizovať s technologickým pokrokom. Kúpa sa vyplatí viac pri dlhej dobe používania a dostatočných vlastných zdrojoch.

E-KNIHA

Ako je na tom vaša reštaurácia finančne?

- Výkaz ziskov a strát čítam mesačne, v percentách z tržieb

- V riadku mzdových nákladov si platím reálnu mzdu

- Prime cost počítam týždenne a drží sa na $\leq 60-65\%$

- Fixné daňové percento odchádza každý týždeň na samostatný účet

- Priebežnú 13-týždňovú cash flow prognózu aktualizujem každý pondelok

- Poznám svoj bod zvratu v hostoch na službu

PRIPRAVENÍ ZAČAŤ

Chcete kokpit bez tabuliek?

HappyChef sleduje hostí, tržby a prognózy z rezervácií za vašim hotovostným radarom — čísla z tohto sprievodcu, vypočítané, kým vy varíte.

[Rezervovať demo](#)

Zadarmo, 30 minút, bez akýchkoľvek záväzkov

