



E-KNJIGA · VODNIK HAPPYCHEF

# Končni vodič za finance restavracij

---

Odlična hrana je ubila več restavracij kot slaba — ker strast brez številk ostane brez denarja. Tu je finančni sistem, v jeziku kuhinje.

**Thibault Van de Sompele** Ustanovitelj HappyChefa  
ustvarjeno z lastniki restavracij in zanje



## E-KNJIGA

# Kazalo

•	NA KRATKO	3
	Na kratko	
<b>01</b>	ZEMLJEVID	5
	Berite izkaz uspeha kot recept: vsaka vrstica je razmerje	
<b>02</b>	TISTA ŠTEVILKA	9
	Prime cost: ena številka, ki napove preživetje	
<b>03</b>	KISIK	13
	Denarni tok: zakaj dobičkonosne restavracije vseeno umrejo	
<b>04</b>	PRESEČIŠČE	17
	Prag dobička: pogrinjki, pri katerih začnete služiti	
<b>05</b>	METRIKA	21
	RevPASH: metrika, ki vidi, kar zasedenost skriva	
<b>06</b>	PLEMENITENJE	24
	Vlagajte kot lastnik: vsak evro si mora prislužiti svoje mesto	
•	E-KNJIGA	28
	Kako finančno fit je vaša restavracija?	

# Končni vodič za finance restavracij

**V**sako zimo tiho ugasnejo restavracije s polnimi jedilnicami in dobičkom v knjigah. Hrana ni bila nikoli problem. Lastnik je spremljal eno samo številko — stanje na računu — in se za vse ostalo zanašal na občutek. Oboje laže. Vprašanje, s katerim se ta vodič odpre: kako lahko restavracija na papirju služi, februarja pa ne zmore najemnine?

Odgovor obsega šest poglavij in za nobeno ni treba ljubiti preglednic. Naučili se boste brati izkaz poslovnega izida tako, kot berete bone na izdajnem pultu, našli eno številko, ki preživetje napove bolje kot promet, videli, zakaj denarni tok pokoplje zdrava podjetja, prešteli točno tisti pogrinjek, pri katerem se vaš večer prevesi iz izgube v zaslužek, izmerili, koliko je vredna vsaka sedežna ura, in presodili, katere naložbe si zaslužijo vaš denar. Finance so, kot se izkaže, samo šest receptov. Prvi pokaže, kam je v resnici šel vsak evro sobotnega večera.

TV

**Thibault Van de Sompele** Ustanovitelj HappyChefa

ustvarjeno z lastniki restavracij in zanje

## NA KRATKO

# Na kratko

- 
- 01** **Izkaz uspeha berite mesečno** v odstotkih, ne evrih — prihodki so vedno 100% in vsaka vrstica je recepturno razmerje.
- 
- 02** **Prime cost (hrana + pijača + delo) je tista številka** držite jo na ali pod 60% prihodkov in preostanek izkaza se običajno vede sam.
- 
- 03** **Dobiček je mnenje, denar je dejstvo** vodite drsečo 13-tedensko napoved denarnega toka; večina restavracijskih smrti je smrt zaradi denarja.
- 
- 04** **Poznajte svoj prag dobička v pogrinjkih na termin** »34 pogrinjkov v torek« je cilj, ki ga vidi vsa ekipa.
- 
- 05** **Merite RevPASH** (prihodek na razpoložljivo sedežno uro), da najdete denar, skrit v počasnih obratih in praznih robnih urah.

## 1

## ZEMLJEVID

## Berite izkaz uspeha kot recept: vsaka vrstica je razmerje

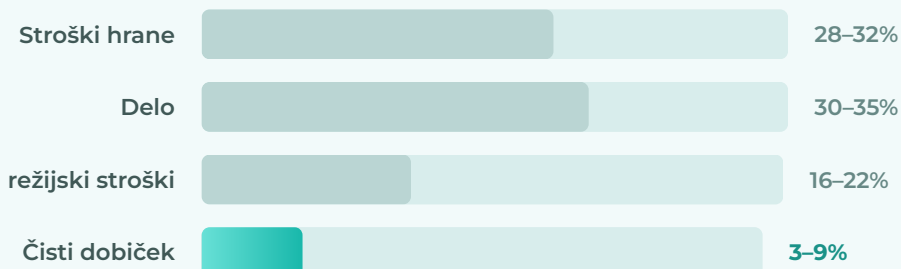
### — KLJUČNI UVID

Izkaz uspeha restavracije postane berljiv v trenutku, ko vsako vrstico pretvorite v odstotek prihodkov: stroški hrane 28–32%, delo 30–35%, prostori pod 10%, vse ostalo 8–12%, kar pusti 3–9% neto marže. Brano mesečno v odstotkih — problemi se najavijo sami.

## ZEMLJEVID

## FIG. 01

### Preberite svoje dobičke in izgube v odstotkih



**100%** pretvorite vsako vrstico dobička in izgube v delež prihodka — ostalo je 3–9 % neto

Evri gostincem lažejo — mesec z €38.000 zveni drugače julija kot januarja, stroški pa nevidno lezejo znotraj rastočih prihodkov. Odstotki ne lažejo. Disciplina, ki spremeni vse, je v zadregi preprosta: vsak mesec vsako stroškovno vrstico delite s prihodki in jo primerjajte tako s prejšnjim mesecem kot s spodnjimi benchmarki.

#### FINE DINING IZKAZ USPEHA, KOT RAZMERJA PRIHODKOV

Vrstica	Zdrav razpon	Kje se upravlja
Prihodki	100%	Rezervacije in marketing
Stroški hrane in pijače	28–32%	Inženiring jedilnika
Delo (vključno z vami)	30–35%	Urniki in zadrževanje
Prostori (najemnina, energija)	6–10%	Pogajanja o najemu, energija
Stroški poslovanja (ostalo)	8–12%	Naročnine, vzdrževanje, provizije
<b>Neto marža</b>	<b>3–9%</b>	Vse zgornje, z obrestnimi obrestmi

Branje naredita pošteno dve navadi. Prvič, **znotraj stroškov dela si izplačujete pravo plačo** — restavracija, ki je dobičkonosna le, dokler lastnik dela zastonj, ni dobičkonosna. Drugič, branje gradite na resničnem **proračunu**: vsako vrstico napovejte za leto vnaprej, nato mesečno primerjajte dejanske številke. Proračun ni kletka; je recepturna kartica samega posla.

## Petnajstminutni mesečni ritual

Ista kava, isto jutro, vsak mesec: natisnite izkaz, na rob napišite pet odstotkov, obkrožite vse, kar se je premaknilo za več kot točko, in na glas vprašajte zakaj. Ta ritual — ne diploma iz računovodstva — je tisto, čemur se reče finančno pismeno lastništvo.

### 🕒 NAREDITE TO ŠE NOCOJ

Vzemite izkaz prejšnjega meseca in ob vsako vrstico napišite odstotek (vsaka ÷ prihodki). Obkrožite tisto, ki je najdlje od zgornje tabele. Ta krog je vaš projekt naslednjega meseca — in verjetno vreden več kot rekordna sobota.

## GLOBLJE

**Proračun ni računovodska vaja, ki jo opravite enkrat letno in jo pospravite v predal.** Je vaš finančni kompas: nabor pričakovanj, ob katerih vsak teden preverjate dejansko stanje. Restavracije, ki delajo z živim proračunom, opazijo težave, ko je čas za ukrepanje, še preden postanejo resne.

V tem vodniku korak za korakom zgradimo realen letni proračun z referenčnimi vrednostmi, ki ustrezajo slovenskemu gostinstvu. Zapletena programska oprema ni potrebna — preglednica in poštene predpostavke zadostujeta za začetek.

## Začnite z realno napovedjo prihodkov

Vaš proračun stoji ali pade z napovedjo prihodkov. Ne gradite je od zgoraj navzdol ("želim doseči 600.000 €") ampak od spodaj navzgor: število pokritih miz × povprečna poraba × število servisnih dni. Upoštevajte sezonske vzorce — januar in februar sta v Sloveniji strukturno mirnejša, jesen in december pa bolj prometna.

- Kot osnovo uporabite lastno zgodovino; popravite za izredne primere
- Ločite po obroku (kosilo/večerja) in po dnevu — ponedeljek ni sobota
- Bodite previdni z napovedmi rasti: 5–10 % je ambiciozno, 30 % ni realno

Povežite napoved s trdnimi kazalniki, kot sta vaš </blog/financien/revpash-restaurant-kpi.html> in vaša </blog/financien/break-even-analyse-restaurant.html>, da boste vedeli, koliko morate dejansko zaslužiti, da pokrijete stroške.

## Veliki stroškovni bloki: prime cost

Dve področji določata vaš dobiček: stroški hrane in stroški dela — skupaj vaš "prime cost". Splošno pravilo za zdravo slovensko gostinsko podjetje: prime cost ohranite pod 65 % prihodkov.

- **Stroški hrane (vključno s pijačo):** ciljajte na 28–35 % prihodkov. Sproti spremljajte prek </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html> in strogih nabavnih postopkov.
- **Stroški dela:** ciljajte na 28–35 %, kar je močno odvisno od vašega koncepta (fine dining je bolj delovno intenziven kot bistro).

En odstotek prime cost je pogosto razlika med dobičkom in izgubo. Zato ta bloka ne proračunate kot fiksni znesek, temveč kot odstotek prihodkov, da se prilagajata prometnim in mirnim mesecem. Kako prime cost natančno izračunate, katere referenčne vrednosti resnično veljajo za fine dining in kateri 7 vzvodov ga znižuje brez žrtvovanja kakovosti, podrobno razložimo v [posvečenem vodiču o prime cost za restavracije](#).

## Ne pozabite na stalne stroške in rezervo

Po prime cost pridejo stalni stroški: najemnina (ciljajte na največ 8–10 % prihodkov), energija, zavarovanje, amortizacija, marketing in vzdrževanje. Dodajte realno postavko "nepredvideno" — oprema se kvari, pride do loma stekla, nepričakovanih popravil. Energetska postavka je bolj obvladljiva, kot misli večina lastnikov: naš vodič o [prihranku stroškov energije v restavraciji](#) pokaže, kako to proračunsko vrstico olajšate tudi do 20 %.

Napaka, ki jo delajo novinci: proračunirajo do meje prag dobička in ne pustijo rezerve. Strukturno načrtujte neto maržo 5–10 % in zgradite denarno rezervo v višini dveh mesecev stalnih stroškov. Likvidnost, ne dobiček, določa, ali preživite nepredviden dogodek.

## Proračun spremenite v tedenski pripomoček

Proračun, ki leži v predalu, nima vrednosti. Vsak ponedeljek si vzemite deset minut in primerjajte dejanske številke preteklega tedna s proračunom. Se stroški hrane dva tedna zapored odstopajo? Ukrepajte, preden to stane celo četrtletje.

Kombinirajte to s širšim pristopom iz naše </blog/financien/restaurant-cashflow-beheren.html> in </blog/financien/leveranciers-onderhandelen-horeca.html> — vsak evro, ki ga

prihranite pri nabavi, gre neposredno v vaš dobiček. Tako proračun ne bo poročilo za nazaj, ampak volan, ki ga imate vsak teden v rokah.

#### POGOSTA VPRAŠANJA

##### **Kje začnem, ko prvič sestavljam proračun restavracije?**

Začnite s pričakovanimi prihodki na mesec. Nato razdelite stroške po kategorijah: nabava (25–35 %), osebje (30–35 %), najemnina (10–15 %) in ostali stalni stroški. Skupaj ne sme preseči 90 % prihodkov, da bi poslovanje ostalo dobičkonosno.

##### **Kolikšen delež prihodkov lahko namenim osebju?**

Kot splošno pravilo velja 30–35 % prihodkov za stroške osebja, vključno s socialnimi prispevki. Če ta delež preseže 40 %, tvegate izgubo.

##### **Kako v proračun restavracije vključim nepredvidene stroške?**

Rezervirajte 3–5 % prihodkov kot rezervo za nepredvidene stroške: pokvarjeno opremo, nujne popravke ali nenadne podražitve pri dobaviteljih.

## 2

## TISTA ŠTEVILKA

## Prime cost: ena številka, ki napove preživetje

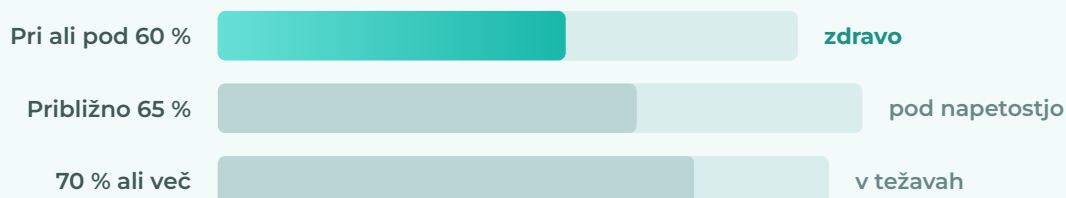
### — KLJUČNI UVID

Prime cost so stroški hrane in pijače plus celotni stroški dela, izraženi kot delež prihodkov. Pri ali pod 60% restavracija s polno strežbo običajno uspeva; pri 65% preživi; nad 70% počasi umira, ne glede na to, kako polna je videti. Spremljajte ga tedensko, ne mesečno.

## TISTA ŠTEVILKA

## FIG. 02

### Primarna cena napoveduje preživetje



**≤60%** ohraniti hrano, pijačo in delo skupaj na ali pod 60 % prihodkov

Če boste kdaj spremljali samo eno številko, naj bo ta. Prime cost združuje edina dva stroška, ki ju zares lahko upravljate iz tedna v teden — kaj kupujete in koga razporejate — in premika se dovolj hitro, da lahko ukrepate. Najemnina je letno pogajanje; prime cost je torkova odločitev.

### Zakaj tedensko premaga mesečno

Mesečni prime cost 63% vam pove, da je šlo nekaj narobe, v povprečju, pred tedni. Tedensko branje vam pove, kateri teden — preveč naročene beljakovine, prezasedeni mirni dnevi — dokler je vzrok še v prostoru. Izračun vzame deset minut, ko rutina obstaja: nakupi tega tedna (z računov) plus delo tega tedna (z urnika), deljeno s prihodki tega tedna.

## BRANJE VAŠEGA PRIME COSTA

Prime cost	Razsodba	Poteza
Pod 55%	Izjemno — preverite, da ne podvlagate v kakovost ali ljudi	Razmislite o dvigu kakovosti, ne le marže
55–60%	Zdrav fine dining	Držite črto; uglašujte s sezonami
60–65%	Preživetje, ne plemenitenje	Ena točka pri hrani (inženiring jedilnika), ena pri delu (urnik po napovedi)
Nad 65%	Strukturni problem	Jedilnik in urnik preoblikujte ta mesec, ne to četrletje

Oba vzvoda imata svoja vodiča: hrano pokriva **inženiring jedilnika** (kalkulacija, odpadki, cene), delo pa **kadrovski vodič** (urniki po napovedih). Dobavitelji so tihi tretji vzvod: ponovno povpraševanje po cenah desetih ključnih sestavin dvakrat na leto, kot opisujejo **pogajanja z dobavitelji**, redno povrne celo točko.

### ● NAREDITE TO ŠE NOCOJ

Iz računov, urnika in prihodkov izračunajte prime cost prejšnjega tedna — ena številka, deset minut. Postavite ga na isto tablo kot zasedenost. Ti dve številki skupaj sta 80% vodenja restavracije.

### SKRIVNOST ŠEFA KUHINJE

#### Sobota, ki izgublja denar

Enkrat izračunajte prime cost po terminu in jo boste našli: nabito polno soboto, ki zasluži manj kot miren četrtek. Velikodušne pozornosti hiše pri degustacijskih menijih, dodaten runner »ker je sobota«, premijske beljakovine, pripravljene za goste brez rezervacije, ki niso prišli — polno in dobičkonosno sta različni osi. Hiše, ki poznajo svoj prime cost na termin, razporejajo in pripravljajo po krivulji rezervacij, in njihov mirni četrtek potihem zasluži več kot sosedova glasna sobota.

### GLOBLJE

**66% gostinskih podjetnikov navaja rastoče nabavne stroške kot eno svojih največjih izzivov** — kljub temu večina nikoli ne pogaja cen pri dobaviteljih. Brez ugovorov sprejemajo letna zvišanja cen, medtem ko se njihove marže vse bolj tanjšajo.

Povprečna restavracija porabi 150.000 € na leto za hrano in pijačo. Prihranek 10% = 15.000 € na leto neposredno v vašem dobičku. To je več, kot prinese večina marketinških kampanj restavracij.

V tem članku se boste naučili 8 pogajalskih taktik, ki delujejo v gostinstvu, kdaj jih uporabiti in kako strukturalno znižati nabavne stroške.

## Zakaj 66% gostinskih podjetnikov plača preveč

Podatki FSIN kažejo, da 66% gostinskih podjetnikov doživlja rastoče nabavne stroške kot velik izziv. Ironija pa je, da večina glede tega ne naredi ničesar. Zakaj ne?

- **Pomanjkanje časa:** Pogajanja zahtevajo čas, ki ga v vsakodnevnem operativnem kaosu preprosto ni
- **Zadrega pri odnosih:** »Že leta poslujemo s tem dobaviteljem, ne želim pokvariti odnosa«
- **Pomanjkanje tržnega znanja:** Ne vedo, kakšna je tržna cena, zato ne vedo, kdaj plačajo preveč
- **Strah pred »ne«:** Bojijo se, da bo dobavitelj prekinil sodelovanje

Realnost: dobavitelji pričakujejo, da profesionalni kupci pogajajo. Dobavitelj, ki ga pri ceni nikoli ne izzovete, vsako leto povečuje svojo maržo. To ni partnerstvo — to je enosmerni tok vrednosti.

Oglejte si tudi naš obsežen vodič o **obvladovanju stroškov hrane** kot dopolnilo k pogajanjem.

## Zlati trenutki za pogajanja

Čas je v pogajanjih z dobavitelji vse. Najučinkovitejši trenutki:

- **Januar:** Dobavitelji imajo nove letne cilje in si želijo zagotoviti količinske zaveze. Najbolj so pripravljeni na popustke v zameno za gotovost za preostalo leto.
- **Julij:** Polletna ocena. Dobavitelji, ki zaostajajo za svojimi cilji, si želijo pridobiti obsege za drugi del leta.
- **September:** Nova letina za vino in pridelke — izidejo novi ceniki. Idealen trenutek, da se pogajate o novih cenah, preden se utrdijo.

**Izogibajte se** decembru (vsi so zaposleni), počitniška obdobja in trenutke, ko ste vi sami v stiski. Zlato pravilo pogajanj: pogajajte se z moči, nikoli iz obupa.

## Priprava: zmagovalni položaj

Dobro pripravljen pogajalec vedno zmaga. Preden dvignete telefon:

1. **Zberite vse veljavne pogodbe** in preglede cen po kategorijah
2. **Poznajte svoje obsege:** »Mesečno porabimo X € za kategorijo Y« — konkretne številke dajejo verodostojnost
3. **Pridobite 2-3 ponudbe** pri alternativnih pred pogajanjem — ni jih treba uporabiti, a imate vzvodom
4. **Spoznajte položaj svojega dobavitelja:** ali rastejo? So pod pritiskom? To določa njihovo pripravljenost na popustke

5. **Določite svojo spodnjo mejo:** katera je minimalna korist, ki jo potrebujete? Vedite, kdaj odidete

## 8 pogajalskih taktik

### 1. Odstotek proti fiksnem popustu

Vedno se pogajajte za odstotne popuste, ne za fiksne zneske. Fiksni popust 0,10 €/kg je brezvreden, če cena naslednji mesec naraste. Popust 8% se skalira z vsakim zvišanjem cene.

#### POGOSTA VPRAŠANJA

#### **Kako se pripravim na pogajanja z dobaviteljem v gostinstvu?**

Poznajte lastne številke: koliko naročate na mesec, koliko plačujete zdaj, kakšna je tržna cena drugje? Pridobite ponudbe pri vsaj dveh konkurenčnih dobaviteljih. Nikoli ne začnite pogajanj brez alternative v rokavu.

#### **Kakšne popuste lahko realno pričakujem pri dobaviteljih?**

Količinski popusti 3–8% so pogosti pri dolgotrajnih poslovnih razmerjih. Popusti za zgodnje plačilo 1–2% pri plačilu v 10 dneh. Vedno izrecno vprašajte, katere možnosti popustov so na voljo.

#### **Ali moram vedno izbrati najcenejšega dobavitelja?**

Ni nujno. Cena je eden od dejavnikov; zanesljivost dobave, stalnost kakovosti in storitve so prav tako pomembne. Nekoliko dražji dobavitelj, ki vedno dostavi pravočasno, je vrednejši od najcenejšega s slabo storitvijo.

## 3

KISIK

## Denarni tok: zakaj dobičkonosne restavracije vseeno umrejo

### — KLJUČNI UVID

Restavracije propadejo zaradi denarnih lukenj, ne le izgub: obroki DDV, plačilni roki dobaviteljev, decembrski pologi, ki skrivajo januarsko sušo. Obramba je drseča 13-tedenska napoved denarnega toka, davčni račun, ki se ga nikoli ne dotaknete, in en mesec fiksnih stroškov kot blažilnik — dolgočasno in rešuje življenja.

KISIK

FIG. 03

### Zakaj dobičkonosne restavracije še vedno usihajo



**13 wk** tekoča 13-tedenska denarna napoved opazi vrzel, preden postane kriza

Dobiček je mnenje, proizvedeno enkrat na mesec; denar je dejstvo, ki v petek plača plače. Pokopališče restavracij je polno hiš, ki so bile na papirju dobičkonosne in na banki mrtve — ubil jih je obrok DDV, ki je pristal v istem tednu kot letna zavarovalna premija in počasen februar. Nobeden od teh dogodkov ni bil presenečenje; vsi so bili nenačrtovani.

### 13-tedenski radar

Ena preglednica, trinajst stolpcev, posodobljena vsak ponedeljek v desetih minutah: pričakovani prilivi (napoved prihodkov iz rezervacij, dogodki, prodaja **darilnih bonov**),

pričakovani odlivi (plače, najemnina, dobavitelji, obrok DDV, letno zavarovanje), tekoče stanje na dnu. Edina naloga radarja je, da problem 22. tedna postane viden v 9. tednu, ko so popravki še poceni — premik plačila dobavitelju, prestavitev dogodka, vnaprejšnja prodaja vinske večerje. Celotna metoda je v [upravljanju denarnega toka restavracije](#).

## Denarne poteze, specifične za restavracije

- **Nedotakljivi davčni račun:** fiksni odstotek vsakega tedenskega prihodka se samodejno preseli na ločen račun za DDV in prispevke. Najučinkovitejša posamezna navada v tem celotnem vodiču.
- **Pologi in vnaprej plačani meniji** (poglavje 2 [vodiča za rezervacije](#)) prihodnje rezervacije spremenijo v današnji denar — in nič no-showov.
- **Darilni boni so brezobrestno posojilo** iz decembra v vašo januarско-februarsko sušo. Prodajajte jih namerno.
- **Plačilni roki dobaviteljev so pogajalska tema** — premik dveh največjih dobaviteljev s 14 na 30 dni trajno doda pol meseca zraka.

### 🕒 NAREDITE TO ŠE NOCOJ

Odprite varčevalni račun z imenom DAVKI in nastavite samodejni tedenski prenos svojega odstotka za DDV in prispevke. Dvajset minut administracije nocej odstrani najpogostejšo skorajšnjo smrt v tej panogi.

## GLOBLJE

**Med vsemi izzivi, s katerimi se srečujejo lastniki restavracij, je denarni tok najpogosteje podcenjen.** Ne kuhanje, ne storitev, niti marketing — ampak preprosto dejstvo, da denar prihaja vsak dan, medtem ko se stroški plačujejo mesečno ali celo četrletno. Ta časovna neusklajenost je neposreden vzrok za mnoge stečaje restavracij.

Marže v gostinstvu so ozke. Podatki iz evropskega gostinstva kažejo operativne marže med 3 in 9 % za večino restavracij. To pomeni, da od vsakega evra prihodka ostane le 3 do 9 centov po pokritju vseh stroškov. V takem okolju denarni tok ni finančna podrobnost — je življenjska žila vašega posla.

Ta članek vam ponuja orodja za proaktivno upravljanje denarnega toka, izogibanje pogostim pastem in navigacijo po specifični slovenski zakonodaji leta 2026.

## Zakaj je denarni tok v gostinstvu tako zahteven

Gostinstvo ima vrsto strukturnih lastnosti, ki denarni tok naredijo posebej kompleksen:

- **Dnevni prihodki v primerjavi z mesečnimi stalnimi stroški:** Prihodki prihajajo vsak večer, a najemnina, plače in dobavitelji se plačujejo mesečno. Slab teden pri prihodkih se takoj pozna na bančnem računu.

- **Visoki stalni stroški:** Osebjem (25–35 % prihodkov), najemnina (8–15 % prihodkov) in energija so skoraj neelastični. Plačujete jih ne glede na to, koliko gostov postrežete.
- **Sezonskost:** Poletje je lahko odlično; januar je skoraj vedno katastrofalen. Toda stalni stroški ostajajo nespremenjeni.
- **Zavržena hrana kot izguba denarnega toka:** Vsak pokvarjen izdelek ni le problem stroškov hrane — to je denar, ki ste ga gotovino porabili in ga niste povrnili.

Tipičen vzorec denarnega toka — slovenska restavracija

Izkoristite decembrski vrh za financiranje januarskega padca

## Januarski padec: najtežji mesec za slovenske restavracije

December je praviloma najboljši mesec v letu za restavracije — poslovne večerje, družinska praznovanja, novoletni meniji. Prihodki so lahko 40–60 % višji od povprečnega meseca. In potem pride januar.

Januarski padec je resničen in predvidljiv. Po prazniškem obdobju potrošniki zategnejo pasove. Novoletne diete naredijo restavracije manj privlačne. Slabo vreme odvrča od izletov. Večina slovenskih restavracij v januarju zabeleži 30–40 % nižje prihodke v primerjavi z decembrom.

Toda prava škoda januarskega padca se pokaže šele v **februarju in marcu**. Takrat se stalni stroški januarja — ki ste jih plačali ob nizkih prihodkih — začnejo odražati na bančnem stanju. Mnogi stečajni restavracij so razglašeni pozimi, a so v resnici posledica nezadostnih priprav jeseni.

### Kako predhodno financirati januarski padec:

- **Prodaja darilnih bonov v oktobru/novembru:** Darilni boni so predplačila denarnega toka. Plačilo prejmete v decembru, "strošek" (hrana) pa nastopi šele spomladi. Vsak prodan darilni bon je brezobrestno posojilo stranke vam.
- **Vnaprej plačani dogodki in paketi:** Zaključite novoletne dogodke s 50-odstotnim pologa novembra. Denar je že na vašem računu, preden nastopi januar.
- **Gradnja likvidnostnih rezerv:** V koničnih mesecih september–december odložite 8–10 % prihodkov izključno kot blažilnik za januar–februar.

## POGOSTA VPRAŠANJA

### **Zakaj je denarni tok pomembnejši od dobička za restavracijo?**

Na papirju ste lahko dobičkonosni, a vseeno imate težave s plačili, če velike stroške poravnate ravno pred sezono. Denarni tok določa, ali lahko vsak dan plačujete dobavitelje in osebje.

### **Kako restavracija preživi mirne mesece glede denarnega toka?**

Ustvarite rezerve v koničnih obdobjih, se pogajajte za razpršene plačilne pogoje z dobavitelji in ustvarite dodatne prihodke prek darilnih bonov ali dogodkov.

### **Kako darilni boni izboljšajo moj denarni tok?**

Darilni boni takoj prinesejo gotovino, medtem ko storitev zagotovite šele pozneje. Tako z decembrsko prodajo financirate mirni januar.

## 4

## PRESEČIŠČE

## Prag dobička: pogrinjki, pri katerih začnete služiti

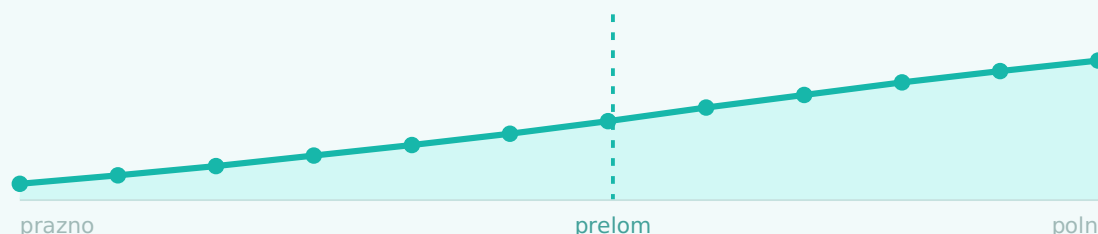
### — KLJUČNI UVID

Prag dobička v pogrinjkih = fiksni mesečni stroški ÷ prispevek na pogrinjek (povprečni račun minus njegov variabilni strošek). Izražen na termin — »34 pogrinjkov v torek« — celoten izkaz spremeni v cilj, ki ga vsa ekipa lahko vidi, šteje in premaga v živo.

## PRESEČIŠČE

FIG. 04

### Naslovnice, kjer začnete služiti



34

najprej jasna prelomnost — fiksni stroški ÷ dobiček na kritje — potem je vsako dodatno kritje dobiček

Nekje nocoj obstaja število pogrinjkov — morda 31, morda 47 — pri katerem vaša restavracija neha plačevati najemnino in začne plačevati vas. Večina lastnikov ga ni nikoli izračunala, kar pomeni, da vsak termin teče brez semaforja. **Analiza praga dobička** vzame dvajset minut in spremeni, kako vsa ekipa vidi torek.

### Recept

- **Fiksni stroški na mesec:** najemnina, plače zaposlenih, zavarovanja, naročnine — vse, kar prispe ne glede na to, ali pride en sam gost.

- **Prispevek na pogrinjek:** povprečni račun minus njegov variabilni strošek (sestavine tega računa, približno vaš % stroškov hrane — plus urno delo, če osebje prilagajate terminu).
- **Pogrinjki praga dobička = fiksno ÷ prispevek.** Razdelite po svojih terminih in dobite večerni semafor.

Izračunan primer: €31.000 fiksnih mesečno, povprečni račun €95, 30% variabilnih → €66,50 prispevka na pogrinjek → **466 pogrinjkov na mesec**, ali približno 19 na termin pri 24 terminih. Naenkrat napol prazna sreda s 16 pogrinjki ni »malo mirna« — je tri pogrinjke od praga dobička, in dregljaj čakalne liste iz poglavja 3 vodiča za rezervacije je vreden natanko €199,50.

## Kaj prag dobička nauči o cenah

Formulo poženite znova s €4 višjim povprečnim računom (en aperitiv, poglavje 4 **vodiča za jedilnik**): prag dobička pade za ~28 pogrinjkov na mesec. Poženite jo z 2% nižjimi stroški hrane: podobno. Prag dobička je mesto, kjer delo vseh drugih vodičev postane vidno kot manj pogrinjkov, potrebnih za varnost — zato sodi na steno pisarne, znova izračunan vsako sezono.

### 🕒 NAREDITE TO ŠE NOCOJ

Po receptu tega poglavja izračunajte svoj prag dobička v pogrinjkih na termin — dvajset minut, tri številke, ki jih že imate. Nato jutri na briefingu ekipi povejte jutrišnjo številko in glejte, kako drugače se igra »miren večer«.

## GLOBLJE

**Več kot 60 % restavracij ne preživi prvih pet let. Najpogostejši vzrok ni kakovost hrane, lokacija ali konkurenca — temveč pomanjkanje finančnega vpogleda.**

In v jedru tega vpogleda leži en koncept, ki ga mora obvladati vsak lastnik restavracije: analiza praga dobičkonosnosti. Ne kot letna vaja za računovodjo, temveč kot **vsakodnevno operativno orodje**, ki vam pove: »Ali sem danes že ustvaril dovolj prihodkov, da pokrijem vse stroške?«

V tem članku se ne boste naučili le formule, temveč tudi, kako analizo praga dobičkonosnosti uporabljati kot kompas pri vsaki operativni odločitvi — od razmišljanja o terasi do zaposlitve dodatnega kuharja.

## Zakaj večina lastnikov restavracij ne pozna svojega praga dobičkonosnosti (in kaj jih to stane)

Vprašajte naključnih deset lastnikov restavracij, koliko prihodkov natanko potrebujejo, da ta mesec pokrijejo stroške. Večina bo navedla nejasno številko ali, kar je še slabše, rekla, da ne ve. To ni sramota — gre za sistemski problem v izobraževanju za gostinstvo.

Posledice pa so konkretne in drage:

- **Prezgodnje investicije:** Odprete teraso, medtem ko fiksnih stroškov vaše jedilnice še ne pokrivata
- **Napačno načrtovanje osebja:** Na sredo, ko nikoli ne dosežete dovolj covers, ki bi pokrili stroške plač, razporedite pet ljudi
- **Promocije, ki vas stanejo denar:** Med promocijsko akcijo ponujate 20 % popust, ne da bi se zavedali, da s tem padete pod prag dobičkonosnosti
- **Pozni signali:** Šele v računovodskih izkazih prejšnjega meseca ugotovite, da ste poslovali z izgubo, namesto da bi to opazili v realnem času

Lastnik restavracije, ki pozna svoj prag dobičkonosnosti, ob 12. uri pogleda na poročilo blagajne in pomisli: »Smo pri 680 €, danes potrebujemo 1.183 €. Kako še pridobimo tistih 500 €?« To je miselni premik, ki ga želi povzročiti ta članek.

Želite prebrati več o širšem kontekstu **obvladovanja stroškov hrane**? To je bistveno dopolnilno branje. Za analitično plat pa si oglejte **analitiko restavracij kot odločitveno orodje**.

## Formula praga dobičkonosnosti razložena: preprosta, a zmogljiva

Formula sama je presenetljivo enostavna:

Za to potrebujete dve komponenti:

### Prispevna marža

Prispevna marža je tisto, kar ostane od vsakega evra prihodka po plačilu variabilnih stroškov:

Če vaša restavracija ustvari 100 € prihodka in porabi 38 € za hrano, pijačo in variabilno delo, je vaša prispevna marža 62 €.

### Razmerje prispevne marže

Razmerje izraža prispevno maržo kot odstotek prihodka:

V našem primeru:  $62 \text{ €} \div 100 \text{ €} \times 100 \% = 62 \%$ . Na vsakem evru prihodka vam ostane 0,62 € po variabilnih stroških za pokrivanje fiksnih stroškov in ustvarjanje dobička.

### Izračun praga dobičkonosnosti

Z razmerjem variabilnih stroškov 38 % (in torej RPM 62 %) ter fiksnimi stroški 22.000 €/mesec:

Deljeno s 30 delovnimi dnevi: **1.183 €/dan**. Pri povprečni porabi 85 € na gosta je to **približno 14 covers na dan**, da pokrijete stroške. Vsak gost zatem prinaša čisti dobiček.

## POGOSTA VPRAŠANJA

**Kako izračunam prag dobičkonosnosti svoje restavracije?**

Skupne fiksne stroške (najemnina, plače, zavarovanja) delite s prispevno maržo na covert (povprečna poraba minus variabilni stroški). Rezultat je število covers, ki jih mesečno potrebujete, da pokrijete vse stroške.

**Kako kot lastnik restavracije znižam prag dobičkonosnosti?**

Povečajte povprečno porabo na covert z upsellingom, znižajte fiksne stroške s pogajanji o najemnini ali pogodbah, ali optimizirajte delež stroškov hrane. Vsak prihranjen euro neposredno znižuje prag dobičkonosnosti.

**Kolikšen je zdrav delež stroškov hrane za restavracijo?**

Praviloma si prizadevajte za 25–35 % prihodkov za stroške hrane. Fine dining je lahko višji zaradi dražjih sestavin. Če preseže 35 %, je optimizacija nujna.

## 5

## METRIKA

## RevPASH: metrika, ki vidi, kar zasedenost skriva



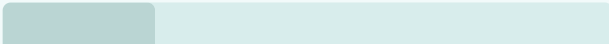
### — KLJUČNI UVID

RevPASH — prihodek na razpoložljivo sedežno uro — deli prihodke s sedeži × urami obratovanja in oceni vsako sedežno uro, ki jo imate. Razkrije, kar zasedenost skriva: počasne obrate, šibke robne ure, podcenjene konice. Fine dining jedilnice so običajno pri €15–40; trend je pomembnejši od ravni.

## METRIKA

## FIG. 05

### Vsaka sedežna ura ima ceno

20:00 (glavni termin)		38 € / sedežno uro
18:00		12 € / sedežno uro
12:00 (kosilo)		10 € / sedežno uro

**3x+** RevPASH kaže, da vrhunske delovne ure zaslužijo 3x ali več kot tihi

Zasedenost pravi, da je bila jedilnica polna. RevPASH postavi ostrejšo vprašanje: polna česa? Miza za dva, ki tri ure poseda ob eni steklenici, in miza za štiri skozi degustacijski meni v dveh urah — obe štejeta kot »zasedeni«, a nista isti posel. **RevPASH**, izposojen iz hotelskega upravljanja prihodkov, je najresničnejša metrika produktivnosti restavracije, ker je njegov imenovalec edino, kar v resnici prodajate: sedežne ure.

### Uporaba brez doktorata iz preglednic

Prihodek ÷ (sedeži × ure obratovanja), na termin. Jedilnica s 50 sedeži, odprta 4 ure, ki v petek zvečer naredi €3.800: RevPASH €19. Mojstrska poteza je primerjava lastnih terminov med seboj:

## KAJ POMENIJO RAZLIKE V REV PASH

Vzorec	Diagnoza	Vzvod
Visoka zasedenost, nizek RevPASH	Počasni obrati ali mehek povprečni račun	Obrt časov obrata, trenutki aperitiva in spremljave
Močnih 20:00, mrtvih 18:00	Neprodane robne ure	Zgodnjevečerni produkti: meni pred predstavo, sedeži pri pultu
Petek » torek (3x+)	Koncentracija povpraševanja	Dogodki in zasebne večerje na mirni strani (vodič za rezervacije, pogl. 5)
Plosko plovod	Preplah cene na konici	Premijska doživetja na konici; sidranje iz vodiča za jedilnik

Vaša **analitična nadzorna plošča** ga lahko samodejno izračuna po terminih; mesečno ga pregledujte ob prime costu. Ena številka za to, kar pride na sedežno uro, ena za to, kar gre ven — skupaj sta kokpit.

#### ● NAREDITE TO ŠE NOCOJ

Izračunajte RevPASH za svoj najboljši in najslabši termin prejšnjega tedna. Zapišite obe številki in razmerje med njima. Če je nad 3x, je poglavje 5 vodiča za rezervacije vaše najboljše plačano branje ta mesec.

## GLOBLJE

**Zasedenost je KPI, ki ga skoraj vsak lastnik restavracije budno spremlja.** Pa vendar je to ena od najbolj zavajajočih števil v gostinstvu. Polna dvorana ne zagotavlja dobrega prihodka — pol prazna dvorana pa je lahko presenetljivo dobičkonosna. KPI, ki razkrije to razliko, se imenuje RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour (prihodek na razpoložljivo sedežno uro).

RevPASH je v devetdesetih letih popularizirala gostinska raziskovalka Sheryl Kimes z Univerze Cornell, delno navdihnjeno s konceptom RevPAR iz hotelske industrije. Danes je za številne vodilne restavracijske skupine po svetu postala osrednje vodilo. V tem članku postavimo temelje, se naučimo formule in odkrijemo pet konkretnih vzvodov za povišanje vašega RevPASH — s posebnim poudarkom na slovenskem gastronomskem kontekstu.

Zasedenost je KPI, ki ga skoraj vsak lastnik restavracije spremlja. Toda ali ste vedeli, da polna dvorana ni garancija za dober prihodek? Spoznajte RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour. Meri, koliko eurov vsak sedež v vaši restavraciji povprečno prinese na uro, ko ste odprti. Formula je preprosta: skupni prihodek delite s številom sedežev, pomnoženim s številom ur, ko je restavracija odprta. Polna dvorana z gosti, ki dolgo sedijo in malo porabijo, lahko presenetljivo prinese manj kot polna dvorana s hitrim obratom. RevPASH

povečate z učinkovitim dodeljevanjem miz, podrobnimi analizami posameznih obrokov in aktivnim inženiringom jedilnika za višjo povprečno porabo. Želite izboljšati vaš RevPASH in narediti svojo restavracijo bolj dobičkonosno? Odkrijte, kako vam analitika HappyChef pomaga maksimizirati vsak sedež.

## Kaj je RevPASH?

RevPASH pomeni Revenue Per Available Seat Hour, prosto prevedeno: prihodek na razpoložljivo sedežno uro. Je merilo, ki kaže, koliko eurov vsak sedež v vaši restavraciji povprečno prinese na uro, ko ste odprti.

Osnovna formula je preprosta:

Obstaja tudi alternativni izračun, ki je intuitivno pregleden:

Ta druga formula takoj pojasni, katera dva vzvoda določata RevPASH: koliko sedežev je zasedenih in koliko gostje povprečno porabijo. RevPASH lahko povišate z višjo zasedenostjo, z višjo povprečno porabo ali — najmočnejši scenarij — z obojim hkrati.

## Konkreten računski primer

Recimo: vaša restavracija ima 40 sedežev. V petek zvečer ste odprti od 18:00 do 23:00 — to je 5 ur. Skupni prihodek tistega večera znaša €2.400.

RevPASH = €2.400 ÷ (40 × 5) = €2.400 ÷ 200 = **€12 na sedežno uro**

Z alternativno formulo: recimo, da ste imeli povprečno 28 od 40 sedežev zasedenih (zasedenost 70 %) in povprečna poraba na gosta je bila €60.

RevPASH = 0,70 × €60 = **€42?**

Počakajte — to se ne ujema s prvim izračunom. Zakaj? Ker alternativna formula upošteva čas bivanja. Če gostje povprečno ostanejo 2,5 ure, je treba porabo preračunati na uro: €60 ÷ 2,5 ure = €24 na sedežno uro. Nato: RevPASH = 0,70 × €24 = **€16,80**. Bližje resničnosti, a še vedno nekoliko drugačno, ker se zasedenost med večerom spreminja.

To takoj pokaže ključno točko: **čas bivanja pri mizi** je kritična spremenljivka, ki je sama zasedenost nikoli ne zajame.

## POGOSTA VPRAŠANJA

### Kaj je RevPASH in kako ga izračunam za svojo restavracijo?

RevPASH pomeni Revenue Per Available Seat Hour. Izračunate ga tako, da prihodek v določenem obdobju delite s številom razpoložljivih sedežnih ur (število sedežev × odpiralni čas). Tako merite, kako učinkovito izkoriščate svojo kapaciteto.

### Kako povišam RevPASH v svoji restavraciji?

S povišanjem povprečne porabe prek upsellinga, optimizacijo hitrosti obrata miz ali aktiviranjem mirnejših časovnih oken z usmerjenimi promocijami.

### Kateri drugi KPI-ji so za lastnika restavracije ključni poleg RevPASH?

Delež stroškov hrane, delež stroškov osebja, povprečna poraba na kovert, zasedenost in delež no-showov skupaj dajejo popolno sliko finančnega zdravja vašega lokala.

## 6

## PLEMENITENJE

## Vlagajte kot lastnik: vsak evro si mora prislužiti svoje mesto

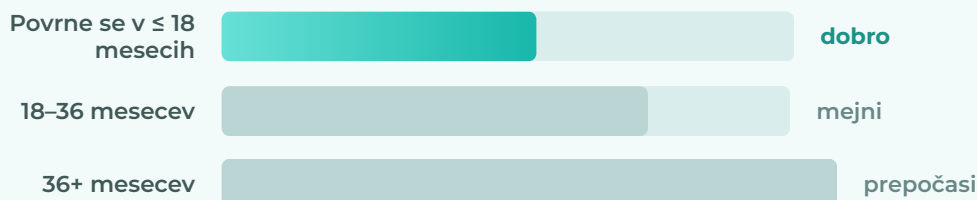
### — KLJUČNI UVID

Naložbe v restavracijo — terasa, prenova, oprema, programska oprema — si zaslužijo enako kalkulacijo kot jed: dobo vračanja (naložba ÷ mesečni pridobitek) in preprost letni ROI. Pod 18 meseci vračanja je močno; nad 36 potrebuje strateško, ne finančno utemeljitev.

## PLEMENITENJE

FIG. 06

### Naj vsak evro zasluži svoje



≈5  
mo

presodite vsako naložbo po vračilni dobi – 12.000 €, ki doda 2.200 € na mesec, se povrne v približno 5

Prvih pet poglavij denar brani; to ga množi. Restavracije krvavijo kapital na navdušenju — prenova za €40.000, ki je »delovala prav«, konvektomat, izkoriščen polovično — in stradajo dolgočasne naložbe, ki se plemenitijo. Zdravilo je en izračun na ovojnico pred vsakim da: isto **razmišljanje o ROI**, ki ga zdaj uporabljate pri jedeh.

### Metoda ovojnice

- **Doba vračanja = naložba ÷ dodatni mesečni prispevek.** Terasa za €12.000, ki doda 90 pogrinjkov na mesec pri €25 prispevka, se povrne v dobrih petih mesecih — kričeč da.

- **Stroške štejte pošteno:** cena pečice vključuje montažo, usposabljanje in strežbo, ki jo zmoti; terasa vključuje pohištvo, dovoljenja in zimsko skladiščenje.
- **Pridobitke štejte konservativno:** uporabite 70% svoje optimistične ocene. Če še vedno pade pod 18 mesecev, nadaljujte.

## Kje se skriva dolgočasni ROI

Naložbe z najvišjim donosom v tej panogi gostje le redko vidijo: **rezervacijski sistem**, ki rešuje no-showe (vračanje pogosto merjeno v tednih), energijsko varčno hlajenje, ki gloda vrstico energije, usposabljanje, ki za stopniško zniža fluktuacijo (poglavje 5 **kadrovskega vodiča** je to ocenilo), **plast avtomatizacije**, ki vrne deset delovnih ur na teden. Blišč se postara; plemenitenje ne.

In ko je naložba rast sama — druga jedilnica, večji najem — pravilo otrdi: najprej jo modelirajte na pragu dobička iz poglavja 4 in denarnem radarju iz poglavja 3. Rast, ki prehití denar, je način, kako dobre restavracije umrejo ambiciozne.

### ● NAREDITE TO ŠE NOCOJ

Naštejte svoje zadnje tri pomembne naložbe in z resničnimi številkami izračunajte njihovo dejansko vračanje. Brez obsojanja — umerjanje. Vaša naslednja naložbena odločitev je pravkar postala pametnejša od prejšnjih treh.

### SKRIVNOST ŠEFA KUHINJE

#### Najcenejši kapital v gostinstvu

Ni bančno posojilo — je vnaprej prodano povpraševanje. Večerja z vinarjem, razprodana šest tednov vnaprej, pologi za decembrske skupine, darilni boni, kupljeni v 50. tednu in unovčeni v 7.: vse to so gostje, ki financirajo vaš denarni tok z 0% obrestmi in brez tveganja no-showa. Hiše, ki sistematično vnaprej prodajo 10–15% prihodkov naslednjega četrletja, redko potrebujejo limit na računu — seznam gostov je kreditna linija.

### GLOBLJE

**Vsak euro, ki ga vložite v svojo restavracijo, tekmuje z vsakim drugim eurom.** Nova kombinirana pečica, razširitev terase, boljša prezračevalna naprava ali rezervacijski sistem — vsi obljublajo donos. Vprašanje ni, ali sploh kaj prinesejo, temveč katera naložba povrne denar najhitreje in v največjem obsegu.

V tem članku se naučite dveh preprostih računskih metod, ki ju lahko uporabite pri vsaki investicijski odločitvi, in spoznate napake, ki lastnike restavracij najpogosteje stanejo denar.

## Doba povračila: kdaj dobite denar nazaj?

Najpreprostejše merilo je doba povračila: naložba ÷ letni dodatni dobiček (ali prihranek). Pomivalni stroj za 6.000 €, ki letno prihrani 3.000 € pri plačah in porabi vode, ima dobo povračila 2 leti.

Osnovno pravilo v gostinstvu: operativne naložbe z dobo povračila pod 2–3 leta so praviloma upravičene. Traja dlje kot življenjska doba naprave? Potem izgubljate denar. Vedno računajte s previdnimi prihodki — ne s tistimi iz lepih prospektov, temveč z realnimi.

## ROI: kolikšen je odstotni donos?

Doba povračila ne upošteva, kaj se dogaja po izteku tega obdobja. Zato pogledamo tudi ROI: (letni prihodki ÷ naložba) × 100. Za naš pomivalni stroj: (3.000 € ÷ 6.000 €) × 100 = 50 % ROI letno — odlično.

Naložbe vedno primerjajte na enak način. Včasih je poceni ukrep z 80 % ROI (na primer boljša osvetlitev nad jedilnikom ali sistem, ki izboljša analizo praga dobička vaše restavracije) pametnejši od prestižne prenove z 12 % ROI.

## Ne pozabite na skrite stroške

Nakupna cena je redko skupni strošek. Prištejte namestitev, usposabljanje, vzdrževanje, stroške financiranja in čas, ko bo vaša restavracija (delno) zaprta. Terasa se zdi čisti dobiček, a zahteva dovoljenje, pohištvo, ogrevanje, dodatno osebje in tveganje slabega vremena.

Upoštevajte tudi vpliv na likvidnost: naložba, ki izprazni vaš denarni rezervoar, vas lahko naredi ranljive v slabšem mesecu. Naložba je dobra šele takrat, ko hkrati prinaša donos in ohranja zdravo likvidnost.

## Postavljanje prioritete: ne vsega hkrati

Sestavite seznam vseh zelenih naložb, za vsako izračunajte dobo povračila in ROI ter jih razvrstite po prednostnem vrstnem redu. Začnite z ukrepi, ki najhitreje sprostijo denar — ti bodo sčasoma financirali dražje projekte. Tako vaša restavracija raste iz lastnih sredstev in ne iz dolgov.

Investicijski načrt povežite s ključnim kazalnikom RevPASH: naložbe, ki povečajo promet na razpoložljivi sedež na uro (hitrejša storitev, večji obrat miz, višja potrošnja na gosta), neposredno vplivajo na vaš donos.

## POGOSTA VPRAŠANJA

**Kako izračunam ROI nove naložbe v svojo restavracijo?**

ROI = (dodatni prihodki ali prihranek stroškov na leto / znesek naložbe) × 100. Terasa vredna 10.000 €, ki letno ustvari 5.000 € dodatnega prometa, ima ROI 50 % in dobo povračila 2 leti.

**Katere naložbe v restavracijo imajo praviloma najboljšo dobo povračila?**

Rezervacijski sistemi, orodja za načrtovanje urnika osebja in energetska varčna oprema imajo najkrajšo dobo povračila, ker neposredno znižujejo stroške.

**Kdaj je lizing boljši od nakupa opreme za restavracijo?**

Lizing je boljši, kadar želite ohraniti kapital ali hitro nadgraditi opremo pri tehnoloških spremembah. Nakup je boljši pri dolgi dobi uporabe in zadostnih lastnih sredstvih.

## E-KNJIGA

## Kako finančno fit je vaša restavracija?

- Izkaz uspeha berem mesečno, v odstotkih prihodkov

---

- Znotraj vrstice dela si izplačujem pravo plačo

---

- Prime cost izračunavamo tedensko in ostaja  $\leq 60-65\%$

---

- Fiksen davčni odstotek se tedensko seli na ločen račun

---

- Drseča 13-tedenska napoved denarja se posodobi vsak ponedeljek

---

- Poznam svoj prag dobička v pogrinjkih na termin

---

PRIPRAVLJENI NA ZAČETEK

# Želite kokpit brez preglednic?

HappyChef spremlja pogrinjke, prihodke in napovedi iz rezervacij za vašim denarnim radarjem — številke iz tega vodiča, izračunane, medtem ko vi kuhate.

[Rezervirajte predstavitev](#)

Brezplačno, 30 minut, brez obveznosti

