GASTROBRATIA

REŠTAURÁCIA BEZ ILÚZIÍ

Praktický manuál riadenia reštaurácie

ČÍSLA / ĽUDIA / PROCESY / KONTROLA

ŠTEFAN KRAJČOVIČ

20 ROKOV SKÚSENOSTÍ Z REÁLNYCH PREVÁDZOK

Tiráž

Reštaurácia bez ilúzií

Kompletné vydanie: riadenie prevádzky, hygiena,
sanitácia, HACCP sous-vide a profesionálne receptúry

Autor: Štefan Krajčovič

Vydavateľ: Štefan Krajčovič, vlastným nákladom autora

Miesto vydania: Zvolen

Prvé elektronické vydanie, 2026

ISBN 978-80-570-8426-6

EAN 9788057084266

Právne a odborné informácie vychádzajú z verejne dostupných zdrojov platných a dostupných k 1. 8. 2026.
Keďže právne predpisy, metodické usmernenia a postupy príslušných orgánov sa môžu meniť,
pred ich použitím v praxi je potrebné overiť ich aktuálne znenie a podmienky pre konkrétnu prevádzku.
Pracovné šablóny sa musia prispôsobiť konkrétnej prevádzke.

© 2026 Štefan Krajčovič. Všetky práva vyhradené.

Publikácia má informačný a praktický charakter. Nenahrádza individuálne
právne, daňové, hygienické ani mikrobiologické posúdenie.

OBSAH

HLAVNÁ KNIHA

I. Reštaurácia bez ilúzií 1

Úvod 7

Prevádzka ako systém 14

Riadenie prevádzky 25

Dodávatelia ako súčasť systému 58

Ľudia a výkon 99

Tri prevádzky. Tri výsledky. 142

Záver 153

Rozsah hlavnej knihy: 155 strán. Čísla zodpovedajú poradiu strán v PDF.

Kliknutím na položku prejdete na príslušnú časť.

OBSAH BALÍKA

SÚČASTI KOMPLETNÉHO VYDANIA STRANY

II. Právna mapa prevádzky 156-190

Inštitúcie, povinnosti, kontrolný zoznam a systém overovania aktuálnych informácií.

III. Prevádzkový a sanitačný pracovný manuál 191-231

Prevádzkové pravidlá, sanitácia, zodpovednosti a kontrolné záznamy.

IV. Sous-vide HACCP plán 232-297

Procesné režimy, limity, overovanie, formuláre a záznamy.

V. Profesionálne receptúry 298-341

Pizza, sous-vide, pyré, BBQ, pečivo, koláče a kontrolné karty.

Všetky časti sú spojené v jednom PDF. Celkový rozsah kompletného vydania: 341 strán.

REŠTAURÁCIA BEZ ILÚZIÍ

Praktický manuál riadenia reštaurácie

Autor: Štefan Krajčovič

Značka: Gastrobratia

Elektronické vydanie: 2026

Web: www.gastrobratia.sk

© 2026 Štefan Krajčovič. Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť rozmnožovaná, ukladaná ani šírená bez predchádzajúceho súhlasu autora, s výnimkou krátkych citácií na účely recenzie.

GASTROBRATIA / ŠTEFAN KRAJČOVIČ

O KNIHE

Bez prikrášľovania.

Plná reštaurácia ešte neznamená zdravý podnik. Táto kniha ukazuje, ako dostať pod kontrolu ekonomiku, procesy, dodávateľov aj ľudí - bez teórie a bez omáčky.

Štefan Krajčovič vychádza z viac ako dvadsiatich rokov praxe a z reálnych reštartov prevádzok. Čitateľ dostáva konkrétne otázky, kontrolné body a postupy, ktoré odhalia, kde podnik stráca peniaze, čas a výkon.

Nie je to kniha o ideálnej reštaurácii. Je to pracovná mapa pre majiteľa alebo manažéra, ktorý chce vedieť, čo sa v jeho prevádzke skutočne deje - a čo má zmeniť ako prvé.

Tržba bez kontroly je len ilúzia zisku.

20 ROKOV PRAXE / REÁLNE PREVÁDZKY / KONKRÉTNE POSTUPY

REŠTAURÁCIA BEZ ILÚZIÍ

Úvod



JEDNODUCHOSŤ / STABILITA / SYSTÉM

GASTROBRATIA

Realita, ktorú nie je vidieť

Môžeš mať plnú reštauráciu, výborné jedlo, spokojné recenzie a usmiaty personál. Môžeš mať pocit, že všetko ide tak, ako má. A napriek tomu na konci mesiaca zistíš, že výsledok nezodpovedá tomu, čo vidíš cez deň, že si zarobil menej, než si čakal. Alebo len dorovnal to, čo chýbalo z minulého obdobia.

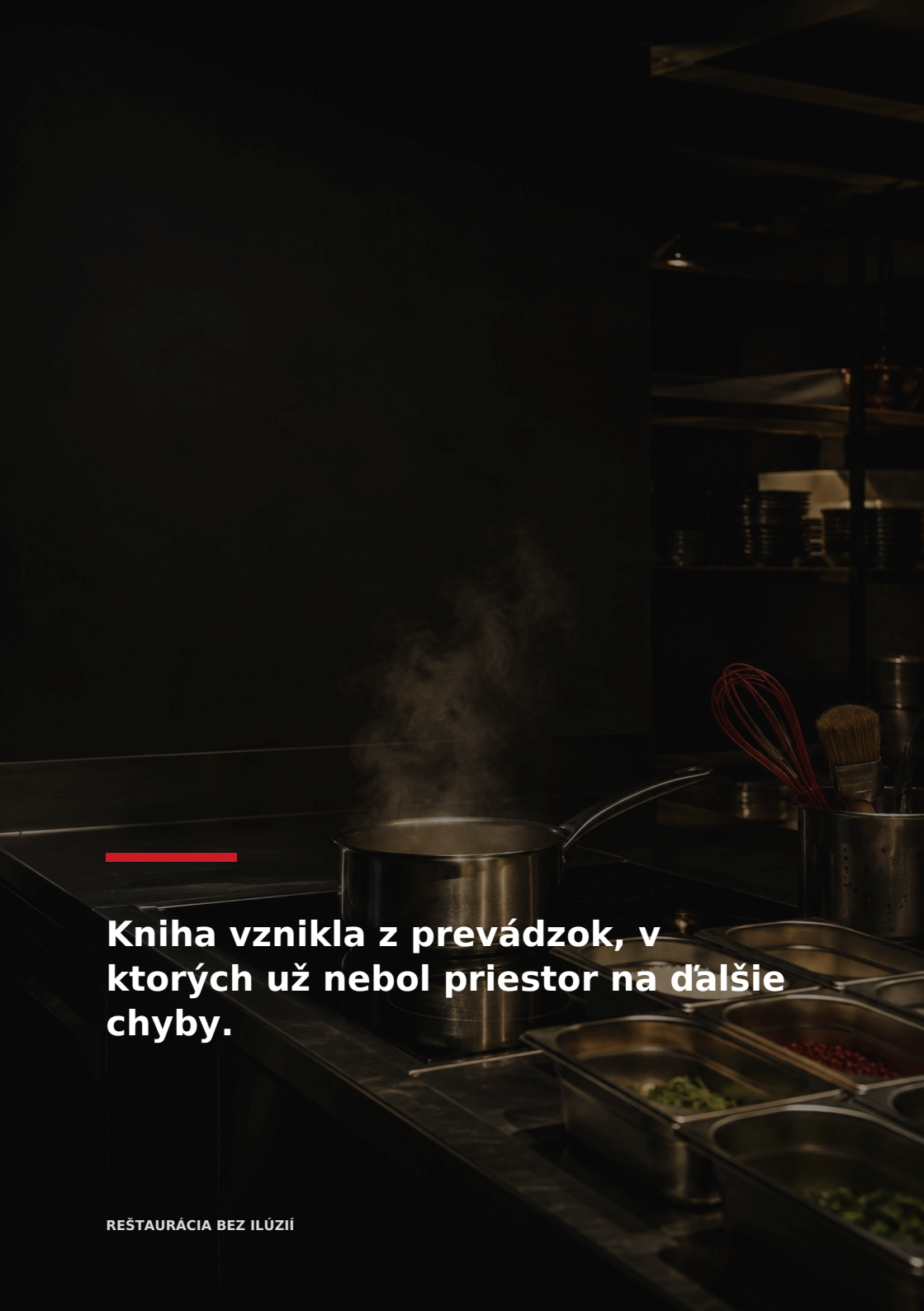
Po viac ako dvadsiatich rokoch praxe je jedna vec jasná. Rozdiel medzi podnikom, ktorý stabilne funguje, a tým, ktorý sa len drží nad vodou, nie je v recepte. Nie je ani v talente, ani v počte hodín, ktoré v prevádzke stráviš. Rozdiel je v systéme a disciplíne.

Systém, procesy a disciplína sú spoločným znakom prevádzok, ktoré majú kontrolu nad číslami a výsledkom. Ich absencia je spoločným znakom problémov, ktoré sa časom prehlbujú. Vo väčšine prípadov sa opakuje ten istý scenár.

Mení sa názov podniku, mesto, interiér aj jedálny lístok. Základ však zostáva rovnaký. Presvedčenie, že to pôjde samo. Nepôjde.

Táto kniha nie je o tom, ako podnikať bez rizika. Riziko k tomu patrí. Je o tom, ako sa vyhnúť chybám, ktoré ťa stoja peniaze každý deň. Ako rozumieť vlastnej ekonomike. Ako nastaviť procesy tak, aby podnik nebol viazaný na tvoju neustálu prítomnosť.

Ak si pripravený pozrieť sa na svoju reštauráciu bez prikrášľovania, táto kniha ti pomôže pochopiť, kde sa nachádzaš a čo musíš zmeniť, aby si sa posunul ďalej.



Kniha vznikla z prevádzok, v ktorých už nebol priestor na ďalšie chyby.

REŠTAURÁCIA BEZ ILÚZIÍ

Prečo vznikla táto kniha

Zadlženie, rozbité rodiny, smútok a beznádej. Otázky, ktoré sa opakujú každý deň:

> - Čo robím zle?
> - Z čoho zaplatím nájom?
> - Ako mám ďalej fungovať?

Majitelia, ktorí prestávajú chodiť do vlastnej prevádzky, pretože ich to tam ničí. Stávajú sa otrokmi vlastného podnikania. Zatvoriť nemôžu. Otvorené to nefunguje. Dlhy stoja za dverami. Toto je realita prevádzok, o ktorej sa nikde nedočítaš.

Pomôcť takejto prevádzke sa dá. Ale stojí to čas a peniaze, ktoré už často podniky na hranici fungovania nemajú.

A práve tu vznikla myšlienka tejto knihy. Dať dokopy systém, ktorý používam v praxi. Rozpísať kroky presne tak, ako ich zavádzam v prevádzkach.

Možno si povieš:

Prečo by niekto odovzdával know-how, ktoré mu zarába? Presne kvôli tomu, čo si čítal na začiatku. A ešte kvôli jednej veci. Pretože som si tým prešiel aj ja. Viem, aké to je stáť na druhej strane. Nie ako poradca, ale ako majiteľ, ktorý vedel, že DPH nepočká.

Komu je táto kniha určená

Táto kniha je určená ľuďom, ktorí robia maximum, no napriek tomu na konci mesiaca nevidia očakávaný výsledok. Je určená tým, ktorí do prevádzky dávajú čas, energiu aj peniaze, ale výsledné čísla tomu nezodpovedajú.

Je určená aj tým, ktorí sa na otvorenie vlastnej gastroprevádzky ešte len pripravujú a chcú vedieť, čo ich v skutočnosti čaká. Nie podľa predstáv, ale podľa reality. Nie podľa nadšenia, ale podľa toho, čo musí fungovať každý deň.

Je aj pre výborných kuchárov a čašníkov, ktorí si myslia, že odborná znalosť remesla bude sama osebe stačiť. Sama osebe však stačiť nebude. Vedieť variť alebo obsluhovať ešte neznamená vedieť riadiť podnik ako celok.

Je aj pre manažérov, ktorí nechcú iba reagovať na problémy, keď už vzniknú. Je pre tých, ktorí chcú vedieť, čo sa v prevádzke deje, prečo sa to deje a čo treba konkrétne urobiť, aby sa veci začali hýbať správnym smerom. Predchádzať problémom je jednoduchšie než ich neskôr hasiť a strácať hostí.

Pre aký druh prevádzky je kniha určená

Táto kniha je určená pre reštaurácie, pizzerie a kaviarne s raňajkami. Pre prevádzky s vnútornou kapacitou približne do osemdesiat miest a letnou terasou približne do sto miest. Pre podniky, ktoré fungujú na dennom menu, rozvoze alebo kombinujú viacero foriem predaja naraz. Práve v takýchto typoch prevádzok sa najčastejšie opakujú rovnaké chyby, rovnaké slabé miesta a rovnaké straty, ktoré na prvý pohľad nevidno.

Ako čítať túto knihu

Táto kniha nevznikla preto, aby sa dobre čítala. Vznikla preto, aby bola použiteľná.

Rozhodnutie nepríde pri kúpe knihy. Príde pri čítaní. Vtedy sa ukáže, či ju len prejdeš očami, alebo ju začneš porovnávať s tým, ako funguje tvoja prevádzka.

Spomeň si na prvú jazdu v autoškole. Sedíš za volantom, ruky máš na volante, no ešte presne nevieš, čo robíš. Vedľa teba sedí inštruktor. Ukazuje ti, kde je brzda, kde je plyn, kedy preradiť a kedy ubrať. A hlavne prečo. Nestačí vedieť, čo máš stlačiť. Musíš pochopiť súvislosti, inak auto nejde plynulo dopredu.

Prevádzka funguje rovnako. Nestačí ju vlastniť. Nestačí v nej stáť od rána do večera. Nestačí mať dobrý úmysel. Musíš jej rozumieť ako celku. Musíš poznať nadväznosť procesov, zákon akcie a reakcie a vedieť, čo sa stane, keď jeden článok prestane fungovať. Každé rozhodnutie sa veľmi rýchlo premieta do výsledku. Buď do peňazí, alebo do straty.

Túto knihu nečítaj pasívne. Pracuj s ňou. Porovnávaj jednotlivé kapitoly s vlastnou realitou. Pri každej si zapíš jednu konkrétnu vec, ktorú zmeníš. Potom sa k nej vráť a skontroluj, či sa tá zmena aj naozaj udiala.

V gastre nerozhoduje to, čo si si povedal, že spravíš. Rozhoduje to, čo je nastavené a čo sa reálne robí každý deň.

Čo ti táto kniha prinesie?

V prvom rade náskok. Nie marketingový. Prevádzkový. Náskok v pochopení toho, čo máš sledovať, čo máš kontrolovať a kde ti unikajú peniaze, čas a výkon.

Dostaneš skúsenosti z viac ako dvadsiatich rokov praxe v reálnych prevádzkach. Zo situácií, ktoré neboleli na papieri, ale v každodennej prevádzke. Skúseností z chýb, zlých rozhodnutí, pádov aj momentov, keď sa výsledok podarilo otočiť správnym nastavením.

Nájdeš tu odpovede na otázky, ktoré sa opakujú stále dookola. Prečo si v strate, aj keď robíš tržby. Prečo ti nefunguje tím. Prečo sa výkon rozpadá aj tam, kde sú schopní ľudia. Ako nastaviť fungovanie podniku tak, aby malo výsledok. A hlavne ako tieto veci zaviesť krok po kroku, nie len o nich rozmýšľať.

Nenájdeš tu právne skratky ani lacné návody na rýchly úspech. Nájdeš tu to, na čom každá prevádzka stojí alebo padá.

REŠTAURÁCIA BEZ ILÚZIÍ

Prevádzka nie je živý organizmus. Je to systém.



JEDNODUCHOSŤ / STABILITA / SYSTÉM

GASTROBRATIA

Je to len deň

Ráno neprišla čašníčka. „Nevadí," povie si majiteľ a postaví sa za bar. V gastre to tak chodí. Vždy niekto chýba a vždy to niekto zalepí.

Obedové menu začína o jedenástej. Kuchyňa aj bar idú naplno. Nápoje zvládne, poháre umyje, popri tom sleduje objednávky a výdaj. Terasa sa zapĺňa. Je letný deň. Presne ten typ dňa, na ktorý sa spolieha každý podnik.

Na chvíľu sa zdá, že všetko funguje.

K stolu si sadne pár. O chvíľu sa postavia a prídu k baru. „Dobrý deň. Slovenská obchodná inšpekcia."

Neprišli na jedlo. Prišli skontrolovať detské ihrisko.

Stačí pár detailov. Očká na retiazke hojdačky, sklon preliezačky, dopadová plocha. Ihrisko nespĺňa normu. Pokuta? Možno. Nie hneď. Najprv právne oddelenie, rozhodnutie príde neskôr. Verdikt je však jasný – uzavrieť ihrisko.

O pár minút neskôr už na ňom visí tabuľka: Súkromné ihrisko. Vstup na vlastnú zodpovednosť.

Hostia prichádzajú ďalej. Obed pokračuje. Kuchyňa varí, bar ide. Navonok všetko funguje.

Podnikanie v gastre však nevyzerá tak, ako si ho väčšina predstavuje. Nie je to len plná terasa a spokojní hostia. Je to tlak, rozhodnutia pod stresom a problémy, ktoré si nevyberajú čas. Niektoré prídu pomaly, iné bez varovania. A ty ich riešiš všetky naraz.

Toto nie je výnimočný deň. Je to len deň.

POINTA

V gastre ťa často nezastaví to, čo robíš zle dnes, ale to, čo si včera nechal bez kontroly.

A práve preto nestačí mať plnú terasu — musíš vedieť, či podnik naozaj riadiš, alebo sa len vezieš dňom, ktorý sa zatiaľ nerozpadol.

V gastre nezačínaš na nule

Ekonomika prevádzky nezačína vtedy, keď príde prvý hosť. Začína v momente, keď sa rozhodneš otvoriť.

V tej chvíli sa spúšťa proces, ktorý nemá nič spoločné s tým, ako si to predstavuješ. Ide o to, či máš systém, ktorý funguje, alebo len predstavu, ktorá sa v realite postupne rozpadne.

V gastre nezačínaš na nule. Začínaš v mínuse každý jeden deň.

Nájom beží. Energie bežia. Mzdy bežia. Tovar musí byť kúpený skôr, ako ho predáš. Ľudia musia prísť do práce skôr, ako sa naplní terasa. Kuchyňa musí byť pripravená skôr, ako príde prvá objednávka.

Prevádzka teda nezarába od momentu, keď otvoríš dvere. Najskôr dobieha náklady, ktoré už vznikli.

A práve tu vzniká prvý omyl.

Majiteľ často sleduje tržbu. Vidí pohyb, hostí, výdaj, plnú terasu a má pocit, že deň ide dobre. Lenže prevádzka sa nepýta, či bol deň rušný. Pýta sa, čo z neho zostalo.

Prevádzka nie je živý organizmus. Neprispôsobí sa, nezachráni sa a nemyslí. Je to systém, ktorý musíš riadiť. Ak ho neriadiš, začne

fungovať podľa náhodných rozhodnutí. A náhodné rozhodnutia v gastre nikdy nezostanú bez následkov.

Každé rozhodnutie robia ľudia. A každé z nich sa okamžite mení na prínos alebo stratu. Nie na konci mesiaca. V daný moment.

V každej porcii. V každej zmene personálu. V každej chybe pri naskladnení. V každom zle nastavenom jedle. V každej zľave. V každom neodváženom kuse mäsa. V každej zle spracovanej objednávke. V každom slabom dni.

Všetko bez výnimky vstupuje do ekonomiky. Aj tvoja nálada ako šéfa.

Najväčší problém je, že prevádzky sa nerozpadávajú naraz. Nepadajú s hlukom, ktorý by všetkých zobudil. Padajú potichu.

Zvonku to ešte vyzerá, že všetko funguje. Hostia chodia, jedlá sa vydávajú, personál pracuje. Lenže vo vnútri sa už systém prestáva držať.

Náklady utekajú. Kontrola slabne. Rozhodnutia sa robia od oka, bez opory v číslach.

A v tom momente začne prevádzka likvidovať samú seba.

Účtovníctvo ti ukáže výsledok. Nikdy však neukáže realitu včas. Povie ti, že mzdy sú vysoké, že spotreba tovaru je veľká alebo že marža nesedí. Lenže to už nie je riadenie. To je pomenovanie problému vo chvíli, keď už vznikol a ukázal sa v číslach.

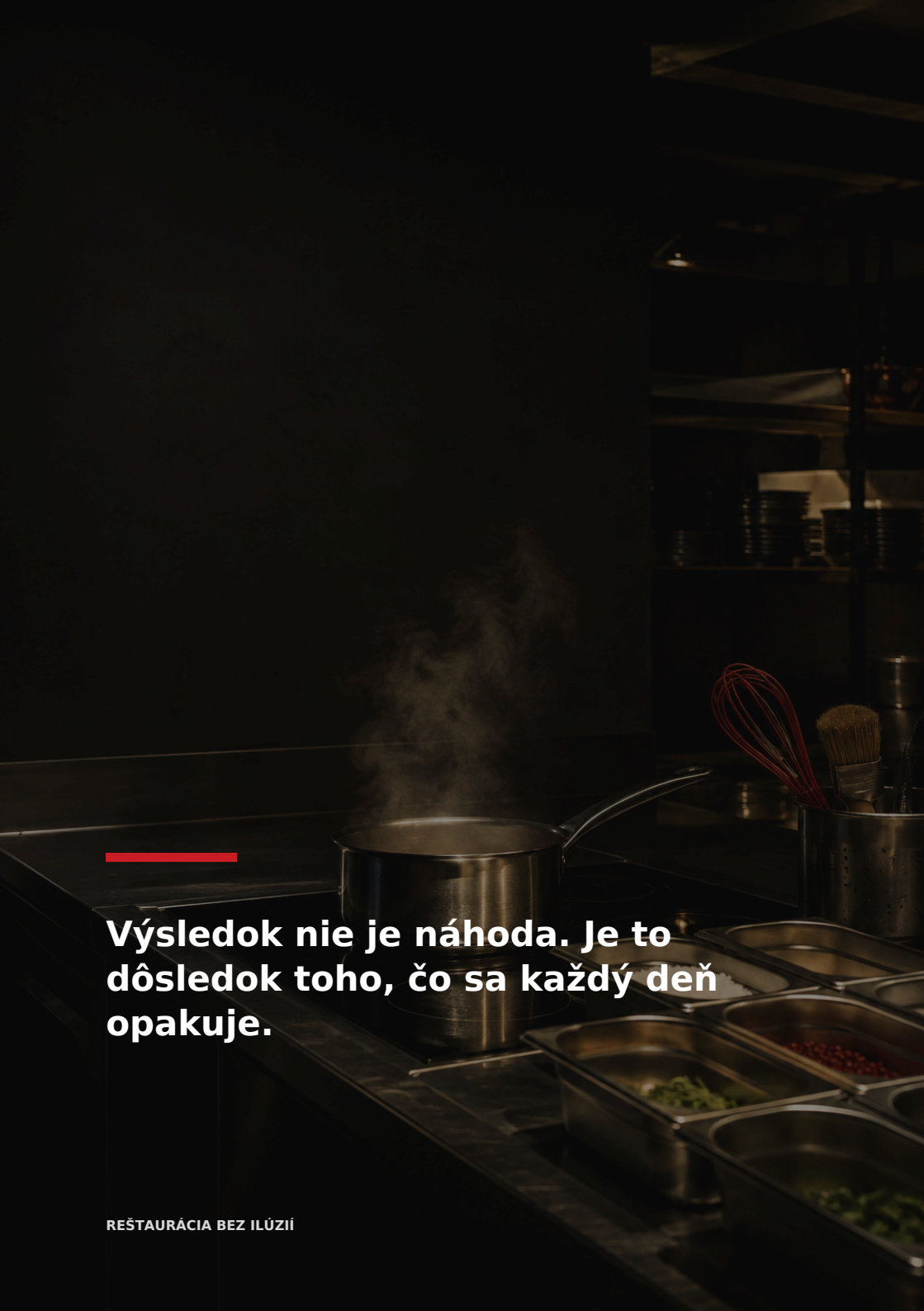
Riadenie začína oveľa skôr. Začína v momente, keď vieš:

- kde problém vzniká
- prečo vzniká
- čo konkrétne musíš zmeniť

Keď rozumieš detailu, rozumieš prevádzke. Keď nerozumieš detailu, riadiš len predstavu. A predstava v gastre účty nezaplatí.

POINTA

V gastre nezačínaš každý deň s otázkou, koľko zarobíš, ale koľko musíš najskôr dobehnúť.



Výsledok nie je náhoda. Je to dôsledok toho, čo sa každý deň opakuje.

REŠTAURÁCIA BEZ ILÚZIÍ

Systém, proces, disciplína

Tieto tri pojmy sa budú v tejto knihe opakovať často. Nie preto, že znejú odborne. Ale preto, že bez nich prevádzka nedokáže dlhodobo fungovať.

Ak ich pochopíš, začneš vidieť chyby. Ak ich začneš používať, začne sa meniť výsledok. Ak ich budeš ignorovať, budeš sa točiť v rovnakých problémoch stále dokola.

Preto sa k nim budeme vracať. Nie preto, aby si ich čítal. Ale preto, aby si ich začal používať v praxi.

Systém

Systém je súbor jasných pravidiel, podľa ktorých prevádzka funguje každý deň. Nezávisle od nálady, počasia alebo toho, kto má službu. Určuje zodpovednosti, štandardy, spôsob sledovania nákladov aj to, ako sa riešia chyby. Výsledok nie je náhoda. Je opakovateľný.

Ak jeden deň funguje všetko výborne a druhý deň nie, systém nie je nastavený. Funguje len náhoda a improvizácia.

Proces

Proces je konkrétny postup krok za krokom, ktorý vedie k rovnakému výsledku. Má ho kuchár pri príprave jedál, čašník pri obsluhe stola. Má ho manažér pri objednávaní tovaru aj ten, kto sleduje ekonomiku.

Ak sa postup mení podľa toho, kto je v službe, proces neexistuje. Proces znižuje chybovosť, zrýchľuje rozhodovanie a udržiava veci pod kontrolou.

Disciplína

Disciplína je schopnosť dodržiavať nastavené pravidlá aj vtedy, keď sa nikomu nechce. Nie je to tvrdosť. Nie je to tlak bez dôvodu. Je to ochrana toho, čo je nastavené. Disciplína znamená kontrolovať štandardy, reagovať na odchýlky a riešiť chyby vecne, nie emotívne.

Bez disciplíny sa systém rozpadne.

Bez systému sa rozpadne výkon.

Bez výkonu sa rozpadne podnik.

Systém vytvára stabilitu. Proces vytvára opakovateľnosť. Disciplína vytvára dôveru. Fungujú len vtedy, keď sú spolu. Stačí, aby chýbal jeden a výsledok sa začne rozpadávať. Rozhoduje to, čo je nastavené a čo sa reálne dodržiava každý deň.

POINTA

Prevádzka nefunguje podľa pocitu. Funguje podľa toho, čo je nastavené a čo sa každý deň dodržiava.

Všetko spolu súvisí

Prevádzka nie je jedna vec. Je to súbor zón, sekcií a procesov, ktoré musia fungovať spolu. Kuchyňa, rajón, bar, sklad, objednávanie, predaj, komunikácia. Každá z týchto častí má svoju úlohu, svoje pravidlá a svoj rytmus. Na prvý pohľad ich vieš riadiť samostatne. Vieš ich nastaviť alebo zlepšiť.

Lenže cieľ nie je, aby fungovali oddelene. Cieľ je, aby fungovali ako jeden celok. A práve tu sa rozhoduje o výsledku.

Bez systému, procesov a disciplíny túto súhru neudržíš. Môže to chvíľu fungovať. Budeš to držať vlastnou energiou, tlakom a neustálou kontrolou. Ale nie dlhodobo.

Prevádzka potrebuje prepojenie. Kde jednotlivé časti na seba nadväzujú, podporujú sa a posúvajú výsledok dopredu. Nie keď si navzájom prekážajú. Stačí, aby jeden článok prestal fungovať, a okamžite sa to prejaví inde.

Kuchyňa nestíha, rajón čaká, hostia sú nervózni a predaj klesá. Sklad nefunguje, chýba tovar, mení sa ponuka a výroba stráca stabilitu. Zlyhá komunikácia, vznikajú chyby, vracajú sa jedlá a rastú náklady. Jedna chyba nikdy nezostane jedna. V prevádzke sa všetko násobí. Preto nestačí kontrolovať jednotlivé časti. Musíš riadiť celok.

Pretože výsledok sa neláme na veľkých rozhodnutiach. Láme sa na malých zlyhaniach, ktoré sa postupne spájajú. A keď sa spoja, zoberú so sebou všetko.

POINTA

Prevádzka nefunguje po častiach. Funguje ako celok - alebo nefunguje vôbec.

Prečo všetko padá

Rozpad nezačína v prevádzke, začína v hlave. Na začiatku je vízia. Predstava, ako to bude fungovať, ako to bude vyzerať, ako to bude zarábať. Prídu rady, skúsenosti, upozornenia. Lenže v tom momente im ešte nerozumieš. Nemáš ich o čo oprieť. Nemáš ešte skúsenosť s realitou. Ideš podľa pocitu. A skutočný chod prevádzky to veľmi rýchlo preverí výsledkom.

Postupne sa začne meniť smer. Nenápadne. Jedno rozhodnutie, potom druhé a tretie. Nie podľa systému, ale podľa situácie. To, čo malo byť riadenie, sa mení na reakciu. A to, čo malo byť rozhodnutie, sa mení na brzdenie. Výsledok sa spomaľuje. Náklady rastú. Výkon kolíše. A nikto presne nevie prečo.

Do toho prichádza otvorená prevádzka. Objednávky, ľudia, problémy, telefóny, dodávky. Všetko naraz. Zrazu neriešiš smer. Riešiš deň. Z jedného problému ideš do druhého. Z jednej situácie do ďalšej. A iba reaguješ na daný moment.

A v tom momente prestávaš riadiť. Začneš naháňať vlastný chod prevádzky namiesto toho, aby si ju nastavoval. Keď stratíš kontrolu, výsledok ide dole. Nie preto, že by si nechcel výsledok. Ale preto, že nemáš o čo oprieť rozhodnutia.

Bez systému sa každá prevádzka skôr či neskôr dostane do bodu, kde robí veľa vecí, ale výsledok neprichádza.

POINTA

Prevádzka sa nerozpadne naraz. Rozpadá sa v momente, keď rozhodnutia prestanú mať oporu v systéme.

Záver kapitoly

Prevádzka sa neriadi pocitom

Táto kapitola nemala vyriešiť tvoju prevádzku. Mala ukázať, že prevádzka nie je náhoda, nálada ani živý organizmus, ktorý sa nejako sám prispôsobí.

Prevádzka je systém.

Ak systém funguje, výsledok sa dá opakovať. Ak nefunguje, každý deň sa mení na improvizáciu. A improvizácia môže zachrániť jeden obed, jednu zmenu alebo jeden problém. Nemôže však dlhodobo riadiť podnik.

V gastre sa nič nestráca. Každé rozhodnutie, každá chyba, každý slabý proces a každé odložené riešenie sa niekde prejaví. Niekedy sa ukáže hneď, niekedy až na konci mesiaca. Ale prejaví sa vždy.

Preto nestačí pozerať sa na to, či sú hostia v reštaurácii, či kuchyňa vydáva jedlá a či pokladňa celý deň pracuje. To je len povrch.

Skutočný výsledok vzniká hlbšie.

V systéme. V procesoch. V disciplíne. V detailoch, ktoré sa opakujú každý deň.

Až keď toto pochopíš, môžeš sa pozrieť na jednu z najväčších ilúzií v gastre.

Na tržbu. Lebo tržba ešte nie je zisk.

REŠTAURÁCIA BEZ ILÚZIÍ

Riadenie prevádzky



JEDNODUCHOSŤ / STABILITA / SYSTÉM

GASTROBRATIA

Tržba nie je zisk

Tržba vyzerá dobre, znie dobre a často upokojí.

Ľudia sedia na terase. Kuchyňa ide naplno. Objednávky prichádzajú jedna za druhou. Pokladňa sa nezastaví. Na prvý pohľad všetko funguje. Lenže práve tu vzniká jedna z najväčších chýb v uvažovaní.

Tržba sama o sebe nič negarantuje.

Môžeš mať plnú reštauráciu a nemať z čoho zaplatiť účty. Silné dni a slabý mesiac.

Medzi tržbou a ziskom je celý reťazec rozhodnutí, procesov a každodenných chýb a otázok.

Koľko stojí surovina.

Koľko z nej skončí na tanieri a koľko v odpade.

Koľko času stojí jej príprava.

Kto ju pripravuje a za akú mzdu.

Koľko vecí sa robí zle, pomaly alebo zbytočne.

Hosť to nevidí. Čísla áno.

Väčšina sleduje, koľko sa predalo. Len málokto sleduje, čo z toho reálne zostalo. A práve aj toto rozhoduje o výsledku. Nestačí vedieť, koľko si utŕžil. Musíš vedieť, čo z tej tržby ostalo.

Plná reštaurácia bez kontroly nákladov neznamená úspech. Znamená problém, ktorý ešte nie je vidieť.

POINTA

Tržba bez kontroly je len ilúzia zisku.

Najprv pochop, čo vlastne musíš zaplatiť

Vyzerá to primitívne. A práve preto na tom väčšina prevádzok padá. Problém nie je v tom, že by podniky nepoznali tieto pojmy. Problém je, že poznajú len polovicu pravdy. Vedia pomenovať fixné a variabilné náklady, ale nevidia skryté úniky. A práve tie ich zabíjajú.

Sú to malé veci, ktoré sa opakujú každý deň. Zlé naskladnenie, neodvážené porcie, straty pri výrobe, chaos v objednávkach, neefektívne rozpisy smien atď. Jedna chyba nič neznamená. Opakovaná chyba znamená systémový problém. A systémový problém znamená peniaze, ktoré ti každý deň odtekajú z prevádzky.

Práve tieto „neviditeľné“ kúsky skladačky drží pod kontrolou systém, proces a disciplína. Bez nich len tipuješ. A tipovanie v gastre vždy niečo stojí.

Každá prevádzka má dve základné skupiny nákladov: fixné a variabilné. Niektoré položky, najmä energie, majú obe zložky.

Fixné náklady platíš bez ohľadu na počet hostí. Patria sem napríklad nájom, leasing, stále mzdy a odvody, internet, softvér, účtovníctvo, paušálne poplatky a servisné zmluvy.

Variabilné náklady rastú alebo klesajú podľa výkonu prevádzky. Patria sem suroviny, obaly na rozvoz, spotrebované čistiace prostriedky a doprava pri rozvoze.

Energie sú spravidla zmiešaný náklad: základný poplatok je fixný, spotreba viazaná na výrobu je variabilná. Pri riadení ich preto rozdeľ podľa reálneho charakteru.

Prvý krok je vedieť, koľko stojí samotná existencia prevádzky za mesiac. Celkové mesačné náklady tvoria fixné a variabilné náklady; pri plánovaní tržby však variabilnú časť vyjadri pomerom k tržbe.

Rozdeľ si náklady poctivo, nie podľa odhadu

Náklady prevádzky sa nesledujú spolu. Sledujú sa rozdelením na kúsky. Každý mesiac si musíš náklady rozbiť minimálne do týchto blokov:

suroviny, mzdy, odvody, nájom, energie, doprava, obaly, marketing, servis a opravy, softvér a administratíva, hygiena a čistenie, ostatné režijné náklady.

Prečo?

Pretože keď máš všetko v jednej kope, nevieš, kde krvácaš. A keď nevieš, kde krvácaš, tak to nevieš zastaviť.

Zisti, akú tržbu potrebuješ na prežitie a zisk

Najprv odhadni všetky náklady pri plánovanom objeme predaja. Zahrň nájom, mzdy, odvody, energie, suroviny, obaly, dopravu, servis, softvér, hygienu aj ostatné výdavky. Potom pripočítaj požadovaný zisk.

Základný cieľ tržby = odhad všetkých nákladov pri plánovanom predaji + požadovaný zisk

Kontrola: plánovaná tržba − prepočítané náklady pri tomto objeme = plánovaný zisk

Príklad: Ak sú všetky náklady pri plánovanom predaji 18 000 € a cieľový zisk 2 000 €:

18 000 € + 2 000 € = 20 000 €

Pri 30 predajných dňoch je cieľ približne 667 € denne. Ak pri vyššom predaji narastú suroviny, obaly alebo doprava, doplň ich do nákladov a výpočet zopakuj.

Koľko hostí alebo objednávok potrebuješ

Keď poznáš dennú potrebnú tržbu, prepoj ju s priemerným účtom. Nestačí vedieť iba číslo; musíš vedieť, ako sa k nemu dostať.

Počet potrebných účtov za deň = denná potrebná tržba ÷ priemerný účet

Priemerný účet patrí medzi čísla, ktoré veľa majiteľov buď vôbec nesleduje, alebo ich považuje za nepodstatné. Na prvý pohľad totiž vyzerá jednoducho. Je to len suma na konci bločku. V skutočnosti však ide o jedno z najcitlivejších čísel celej prevádzky.

Jednoducho povedané - priemerný účet ukazuje, koľko peňazí v priemere nechá jeden stôl alebo jedna objednávka.

Vypočíta sa jednoducho:

Priemerný účet = celková tržba ÷ počet účtov

Ak mala prevádzka dennú tržbu 1 500 € a vydala 100 účtov, priemerný účet je:

1 500 € ÷ 100 = 15 €

Na prvý pohľad obyčajné číslo. Lenže práve tu vzniká častý omyl. Mnohí majitelia si myslia, že vyšší priemerný účet automaticky znamená lepší výsledok. Nie je to tak. Priemerný účet nie je cieľ. Je to kontrolka. Ukazuje, čo sa v prevádzke deje skôr, než to uvidíš na výsledku mesiaca.

Ak zostáva rovnaký počet hostí, ale priemerný účet začne klesať, niečo sa zmenilo. Hostia objednávajú menej. Personál nepredáva. Prestali sa predávať nápoje, dezerty alebo doplnkový predaj. Alebo si zmenil menu a hostia začali siahať po lacnejších položkách.

Naopak, ak priemerný účet rastie, môže to znamenať, že ponuka funguje lepšie, personál aktívne predáva alebo hostia trávia v prevádzke viac času. Lenže pozor. Priemerný účet sám o sebe ešte nič negarantuje. Môžeš mať vysoký priemerný účet a napriek tomu nezarábať. Ak nemáš pod kontrolou FC%, maržu, porcie, náklady alebo sklad, môže ísť len o pekné číslo bez reálneho výsledku. A ešte jedna dôležitá vec.

Priemerný účet často klame.

Ak si k stolu sadnú traja ľudia a účet je 45 €, môže to vyzerať dobre. Lenže v skutočnosti ide len o 15 € na osobu. Preto je dôležité rozlišovať medzi priemerným účtom na bloček a priemernou útratou na hosťa.

Práve preto neexistuje univerzálne správny priemerný účet. Iný bude mať koncept v Bratislave, iný obedový podnik pri fabrike a úplne iný steakhouse alebo kaviareň.

Priemerný účet sa nenastavuje pocitovo.

Musí vychádzať z ekonomiky prevádzky. Najprv musíš vedieť: koľko stojí deň prevádzky, akú minimálnu dennú tržbu potrebuješ, koľko hostí vieš reálne obslúžiť a koľkokrát denne otočíš stoly.