

GASTROBRATIA

REŠTAURÁCIA BEZ ILÚZIÍ

Praktický manuál riadenia reštaurácie

ČÍSLA / ĽUDIA / PROCESY / KONTROLA

ŠTEFAN KRAJČOVÍČ

20 ROKOV SKÚSENOSTÍ Z REÁLNYCH PREVÁDZOK

UKÁŽKA KNIHY

Čo v ukážke nájdeš

- Úvod a tón knihy
- Riadenie prevádzky a práca s číslami
- Dodávatelia, ľudia a výkon
- Právna mapa a prevádzkové povinnosti
- Sanitácia, HACCP a pracovné formuláre
- Receptúry a praktické výstupy

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. Odkúšané receptúry

298-341

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

Všetky časti sú spojené v jednom PDF.

GASTROBRATIA

O knihe

Bez prikrášľovania.

Ekonomika a kontrola

Procesy a systém

Dodávatelia aj ľudia

Konkrétne otázky
a postupy



“

Plná reštaurácia
ešte **neznamená**
zdravý podnik.

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 prehľbujú. 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 podnikáť 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.

Riadenie prevádzky

Kapitola o číslach, kontrole a výsledku



Tržba nie je zisk



FC %, mzdy, marža
a denná kontrola



Menu ako ekonomický
nástroj



Reštart prevádzky
a diagnostika problémov

“ Tržba bez
kontroly je len
ilúzia zisku. ”



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.

Kolko stojí surovina.

Kolko z nej skončí na tanieri a kolko v odpade.

Kolko času stojí jej príprava.

Kto ju pripravuje a za akú mzdu.

Kolko vecí sa robí zle, pomaly alebo zbytočne.

Host to nevidí. Číslo áno.

Väčšina sleduje, kolko sa predalo. Len málokto sleduje, čo z toho reálne zostalo. A práve aj toto rozhoduje o výsledku. Nestačí vedieť, kolko si utržil. 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 otekajú z prevádzky.

Práve tieto „neviditeľné“ kúsky skladačky drží pod kontrolou systém, proces a disciplína. Bez nich len tipuješ. A tipovanie v gastronómii 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 rozdel 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.

Denné sledovanie nákladov je základ

Najväčší omyl v gastronómii je, že celková ekonomika sa rieši mesačne. To už je pitva, nie riadenie. Každý deň musíš vedieť minimálne toto: tržba za deň, počet účtov, priemerný účet, predaj top položiek, náklady na suroviny podľa výdaja alebo spotreby, dochádzka a výkon personálu, storno, reklamácie, odpad, zľavy a rozvozové náklady.

Prečo denne? Lebo prevádzka sa nekazí mesačne. Kazí sa denne.

Mesačné vyhodnotenie je dôležité, ale len ako súhrn. Operatívne riadenie musí byť denné a týždenné.

Rozdiel medzi ziskom na papieri a peniazmi na účte

Toto je pasca, do ktorej padne veľa ľudí. Na papieri môžu byť v pluse, ale na účte nemajú nič. Prečo? Lebo zisk nie je automaticky hotovosť.

Do hry vstupujú splatnosti faktúr, zásoby na sklade, leasingy, úvery, DPH, odvody, staré dlhy, investície, sezónnosť a neplánované opravy. Preto nestačí sledovať len výsledovku. Musíš sledovať aj cash flow.

Jednoducho povedané: výsledovka ti ukazuje, či podnikanie zarába, cash flow ti ukazuje, či máš z čoho zaplatiť ponelok. A pondelky sú v gastronómii niekedy brutálnejšie ako celý mesiac na papieri.

Dodávateľia a prevádzka

Čo musí fungovať za oponou

- ✓ Technológie, servis
a záložný plán
- ✓ Dodávateľia surovín
a pravidlá spolupráce
- ✓ Minimálny sklad
a prepočtový model
- ✓ AI bez správnych
čísel je hazard

Prevádzka nefunguje
po častiach.
Funguje ako celok.



Dodávateľ technológie

Dodávateľ technického vybavenia nie je len ten, kto ti dodá stroj. Je to partner, ktorý priamo ovplyvňuje, či budeš schopný vyrábať produkt a tým pádom aj tržbu. V gastronómii technológia neznamená komfort. Znamená funkčnosť. Znamená výkon. Znamená peniaze.

Väčšina prevádzok robí chybu hneď na začiatku. Vyberajú dodávateľa podľa ceny, značky alebo referencií typu „robili aj tam“. Lenže rozdiel medzi dodávateľmi sa neukáže pri podpise zmluvy. Ukáže sa v momente, keď sa niečo pokazí.

A to nie je otázka „či“. To je otázka „kedy“.

Servis rozhoduje až vtedy, keď sa niečo pokazí

Keď sa zastaví technológia, nezastaví sa len stroj. Zastaví sa výroba a keď sa zastaví výroba, zastaví sa tržba.

Preto je pri dodávateľovi technológie kľúčové nie to, čo sľubuje pri predaji, ale to, čo robí pri probléme.

Servis

- Ako rýchlo reaguje
- Či má vlastných alebo externých technikov
- Či má náhradné diely na sklade, alebo ich objednáva
- A hlavne – ako dlho trvá, kým je prevádzka opäť funkčná

Ľudia a výkon

Personál nerozhoduje len
o atmosfére, ale aj o výsledku



Pracovné pohovory
pre kuchára, čašníka
a manažéra



Zaškolenie
pracovníkov
a kontrola výkonu



Prečo padá
pracovný výkon
a pracovný duch



Odmeňovací systém
v reálnej prevádzke



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



Pracovný pohovor je prvý filter systému

Systém v reštaurácii nezačína prvým pracovným dňom. Začína sa pracovným pohovorom.

Reštaurácia predáva službu. Službu vytvárajú ľudia. Ak nemajú jasné pravidlá, výkon sa stáva náhodným. A náhodný výkon vytvára kolísanie výsledkov.

Pracovný pohovor patrí medzi kľúčové procesy prevádzky. Určuje budúcu úroveň služby, kvalita spolupráce a ekonomická stabilita podniku. Ak nie je presne definované, koho prevádzka potrebuje, výber prebieha podľa dojmu. Ak nie je stanovený cieľ, rozhodujú sympatie. Ak neexistuje systém, do prevádzky vstupuje riziko.

Pohovor nemá byť rozhovorom o obľúbenosti. Má byť testom kompatibility so systémom.

Na pohovore je potrebné jasne pomenovať tri základné piliere

- Koho hľadáme
- Čo od neho očakávame
- Čo mu za to dávame

Prvý pilier: Koho prevádzka hľadá

Nie iba pracovnú pozíciu. Nie iba kuchára, čašníka, barmana alebo manažéra. To je len názov funkcie. Prevádzka nehľadá názov.

Prevádzka hľadá človeka, ktorý unesie konkrétny spôsob práce.

Právna mapa prevádzky

Základná orientácia pred otvorením
a počas prevádzky



Živnosť a predmet
podnikania



RÚVZ, RVPS
a obec



Inšpektorát práce
a BOZP



Dokumenty
a povinnosti
prevádzky



Menej chaosu.
Viac istoty.

Inštitúcie a právne predpisy pre otvorenie a prevádzku reštaurácie

Slovenská republika • právny stav k 1. augustu 2026

POINTA

Neexistuje jeden zoznam, ktorý je bez výnimky rovnaký pre každú reštauráciu. Rozhodujú priestory, kapacita, technológie, alkohol, terasa, rozvoz, hudba, zamestnanci a miestne VZN.

Čo táto právna mapa obsahuje

- Prehľad úradov a organizácií, s ktorými sa reštaurácia najčastejšie stretne.
- Základné zákony, vyhlášky a nariadenia EÚ rozdelené podľa oblasti.
- Kontrolný zoznam pred otvorením a stručný rámec HACCP, teplôt, sous-vide a šokového chladenia.
- Jasné označenie povinností, ktoré platia len podľa konkrétneho konceptu prevádzky.

Tri opravy, na ktoré si treba dať pozor

- Pri bežnej reštaurácii je hlavným hygienickým a potravinovým kontrolným orgánom spravidla príslušný RÚVZ. RVPS nie je automaticky registračným miestom každej reštaurácie.
- Od 1. januára 2026 je základným predpisom pre eKasu nový zákon č. 384/2025 Z. z. Starý zákon č. 289/2008 Z. z. už nie je hlavným aktuálnym predpisom.

- Kľúčové povinnosti prevádzkovateľa kuchyne pri kuchynskom biologickom odpade sú priamo v § 83 zákona č. 79/2015 Z. z., nielen vo všeobecnom § 81.

Poradie krokov pred otvorením

Nie všetky konania musia ísť striktne za sebou. Prvých päť bodov je vhodné riešiť súbežne ešte pred väčšou investíciou.

01 Overiť účel užívania priestoru

Komu / kto: Stavebný úrad

Čo overiť: Skontrolovať kolaudačné osvedčenie a či je priestor určený na reštauráciu; pri zmene účelu riešiť zmenu v užívaní stavby.

02 Predbežne konzultovať dispozíciu kuchyne

Komu / kto: RÚVZ

Čo overiť: Technologický tok, sklady, umývanie rúk a riadu, vetranie, šatňa, toalety, ochrana pred krížovou kontamináciou.

03 Ohlásiť remeselnú živnosť

Komu / kto: Okresný úrad – živnostenský odbor / JKM

Čo overiť: Preukázať odbornú spôsobilosť alebo ustanoviť zodpovedného zástupcu.

04 Preveriť miestne pravidlá

Komu / kto: Obec alebo mesto

Čo overiť: Prevádzkový čas, terasa, komunálny odpad, miestna daň, záber verejného priestranstva, označenie a reklama.

GASTROBRATIA

Prevádzkový a sanitačný manuál

Denný systém, ktorý má držať poriadok



Sanitačný plán



Čistiace
a dezinfekčné
postupy



Frekvencie
a zodpovednosti



Kontrola
vykonania

Čistota nie
je dojem.
Je to systém.



Obsah

Kliknutím na názov hlavnej kapitoly sa presuniete na jej obrazovú deliacu stranu.

01 Prevádzkové pravidlá / 7

- Identifikácia prevádzky / 8
- Charakteristika, dispozícia a pracovný tok / 9
- Zásobovanie a príjem tovaru / 10
- Skladovanie a vnútorný pohyb / 11
- Časovo-teplotné procesy / 12
- Alergény a krížový kontakt / 13
- Sledovateľnosť a stiahnutie / 14
- Pracovníci a osobná hygiena / 15
- Mimoriadne situácie / 16
- Odpadové hospodárstvo / 17

02 Sanitačný program / 18

- Čistenie, dezinfekcia a DDD / 19
- Deväť krokov sanitácie / 20
- Pomôcky a chemické prípravky / 21
- Sanitačná matica: priestory / 22
- Sanitačná matica: technológie / 23
- Ochrana pred škodcami / 24
- Overovanie účinnosti systému / 25

03 Kontrolné záznamy / 26

- Kontrolný list pripravenosti / 27
- Prevádzkové formuláre / 28-36
- Nápravné opatrenia a stiahnutie / 37-38
- Školenia a revízia / 39-40
- Právny a odborný rámec / 41

Ako pracovať s týmto manuálom

Dokument spája prevádzkové pravidlá, sanitačný program a kontrolné záznamy do jedného riadeného systému.

Ide o pracovnú šablónu. Pred zavedením sa musí prispôsobiť skutočným priestorom, technológiám, sortimentu, počtu pracovníkov, dodávateľom, odpadovému hospodárstvu a analýze rizika HACCP.

Čo treba doplniť

- identifikačné údaje, rozsah činnosti a zodpovedné osoby;
- presný opis priestorov, zariadení a toku surovín, osôb, riadu a odpadu;
- konkrétne limity príjmu, skladovania, výroby, chladenia, výdaja a použiteľnosti;
- používané čistiace a dezinfekčné prípravky;
- frekvencie sanitácie a metódy overenia;
- dátum zavedenia, revízie a školenia pracovníkov.

PRAVIDLO

Dokument musí opisovať realitu. Zmena technológie, sortimentu, priestorov alebo procesu vyžaduje posúdenie rizika a podľa výsledku aj revíziu manuálu a HACCP.

HACCP sous-vide

Keď chceš robiť sous-vide
tak, aby to malo hlavu a pätu

1. Teploty
a časy

2. Šoker
a chladenie

3. Označovanie
a evidencia

4. Rizikové body
a kontrola

HACCP nie je papier.
Je to ochrana prevádzky.



Ako tento dokument používať

Tento materiál je samostatná pracovná šablóna HACCP pre vákuové balenie, sous-vide tepelnú úpravu, rýchle schladenie, chladené alebo mrazené skladovanie a regeneráciu.

Obsah bol prepracovaný tak, aby vychádzal z aktuálneho slovenského a európskeho rámca. Nie je však možné bezpečne zaviesť univerzálny sous-vide plán bez doplnenia konkrétnych výrobkov, receptúr, hrúbky porcií, zariadení, meraní a overenia trvanlivosti.

Pred uvedením do používania

- doplňte všetky identifikačné polia a určte členov HACCP tímu,
- vyberte procesný režim pre každý výrobok: A, B alebo C,
- vypracujte a overte kartu každého výrobku a receptúry,
- zavedte uvedené záznamy, školenie a pravidelné overovanie,
- zosúlajte dokument so skutočným dispozičným a sanitačným režimom prevádzky.

HRANICA POUŽITIA

Samotné PDF nie je dôkazom splnenia HACCP. Dôkazom je až vyplnený, overený a reálne používaný systém, ktorý presne zodpovedá konkrétnej prevádzke.

Riadenie dokumentu

Údaj	Doplniť podľa skutočnosti
Názov prevádzky	
Adresa prevádzky	
Prevádzkovateľ	
IČO	
Zodpovedná osoba	
Vedúci HACCP tímu	
Dátum vydania	
Dátum účinnosti	
Číslo verzie	
Dátum poslednej revízie	
Najbližšia revízia	
Schválil	

Kontrolovaný výtlačok: ☐ áno ☐ nie Umiestnenie: _____

Receptúry a prax

Odkúšané postupy
a konkrétne výstupy



Pizza z Florencie



Červené a biele pizze



Sous-vide a pyrė



BBQ a pečivo



Domáce koláče a vitrína



O tejto zbierke

Kulinárske receptúry v tomto materiáli boli podľa podkladov autora odskúšané a používané v reálnych gastronomických prevádzkach. Pizza cesto a skladba píz vychádzajú z praxe prinesenej z Florencie.

Zápisy boli jazykovo zjednotené, suroviny prehľadne rozdelené a zjavné súčty gramáží prepočítané. Odkúšaný charakter receptu však nenahrádza overenie konkrétnej múky, zariadenia, veľkosti dávky, dodávateľa ani hygienického režimu vo vašej prevádzke.

Sous-vide časy a teploty sú zachované ako vývojové východiská zo zdrojových podkladov. Neboli nezávisle mikrobiologicky validované a nesmú sa prevziať ako hotové bezpečnostné limity bez presnej karty výrobku, hrúbky, teplotného nábehu a odbornej validácie.

Ako s receptúrami pracovať

- pred zavedením urobte skúšobnú dávku v konkrétnej technológii,
- potvrdte výťažnosť, výrobné straty, porciu a food cost,
- alergény overte podľa etikiet skutočne použitých surovín,
- pri chladení, vákuovaní a sous-vide postupujte podľa vlastného HACCP plánu.

PRESNOSŤ

Gramáž receptu je štandard. Kvalita vzniká až vtedy, keď sa rovnako kontroluje čas, teplota, hrúbka, zariadenie a spôsob skladovania.

Obsah

O tejto zbierke	1
Obsah	2
01 Pizza cesto	5
02 Pravidlá skladby a alergény	6
03 Červené pizze	7
04 Biele pizze	13
05 Slaný kysnutý závin	16
06 Ako čítať sous-vide teploty	18
07 Sous-vide: mäso a hydina	19
08 Sous-vide: ryby, vajce a zelenina	20
09 Pyrė: základný výrobný režim	21
10 Hráškové a batatové pyrė	22
11 Mrkvové a cviklové pyrė	23
12 Petržlenové a karfiolové pyrė	24
13 BBQ trhané bravčové	26
14 Servis BBQ pork	27

Obsah - pokračovanie

15 Domáce hamburgerové žemle	28
16 Domáci zemiakový chlieb	29
17 Konfitovaný cesnak	30
18 Základný cheesecake	32
19 Jednoduchý sirup a snehové pusinky	33
20 Malinový cheesecake	34
21 Citrusový cheesecake	35
22 Kávový cheesecake	36
23 Čokoládová hlina	37
24 Raw kešu koláč	38
25 Čokoládové brownies	39
26 Vitrína, chladenie a označenie	40
27 Karta skúšobnej dávky	41
28 Záverečná kontrola receptúry	42
Ako vám vieme pomôcť	43

01

Pizza z Florencie

Cesto, fermentácia a osemnásť červených a bielych prevádzkových skladieb.



GASTROBRATIA

01 Pizza cesto

Základná dávka

**PRESNÁ RECEPTÚRA JE SÚČASŤOU
PLNEJ VERZIE KNIHY**

V ukážke sú zámerne skryté gramáže,
výťažnosť a technologický postup.

02 Pravidlá skladby a alergény

SKLADBA A TECHNOLOGICKÝ POSTUP

sú dostupné v plnej verzii knihy.

Číslo	Alergén
1	obilniny obsahujúce lepok
3	vajcia
4	ryby
7	mlieko

Kontrola dodávateľských surovín

Šunka, saláma, slanina, fazuľa v náleve, omáčky a syry môžu podľa výrobcu obsahovať ďalšie alergény. Čísla pri receptoch preto nie sú náhradou kontroly aktuálnych etikiet.

PRESNÉ GRAMÁŽE SÚ SKRYTÉ

Kompletné údaje nájdeš v plnej verzii.

TOTO BOLA LEN UKÁŽKA

Kompletné vydanie obsahuje:

riadenie prevádzky, čísla a kontrolu,
dodávateľov, ľudí a výkon, právnu mapu,
sanitačný manuál, HACCP sous-vide,
formuláre a odskúšané receptúry.

www.gastrobratia.sk

Reštaurácia bez ilúzií

Praktický manuál riadenia reštaurácie