



FOR CHEF-OWNERS OF TASTING-MENU RESTAURANTS

The Michelin-Aspiring Restaurant

The Chef-Owner's Guide To The Economics Of A Tasting-Menu Fine Dining Restaurant That Earns A Star And A Profit

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Michelin-Aspiring Restaurant

Ο οδηγός του σεφ-ιδιοκτήτη για τα οικονομικά ενός εστιατορίου fine dining με μενού δοκιμών που κερδίζει αστέρι και κέρδος

ΓΡΑΦΤΗΚΕ ΑΠΟ

Thibault Van de Sompele

Περιεχόμενα

01	Το Εστιατόριο Που Χάνει Χρήματα Σκόπιμα
02	Η Θέση-Ωρα Είναι Η Μόνη Σας Μονάδα
03	Τιμολόγηση Του Μενού Δοκιμών
04	Συνδυασμοί Κρασιού Και Το Περιθώριο Ποτών
05	Προκαταβολές, Εισιτήρια Και Το Πρόβλημα Των Μη Εμφανίσεων
06	Η Αναλογία Προσωπικού
07	Απόδοση Συστατικών Στην Κορυφή
08	Ανάπτυξη Μενού Ως Κέντρο Κόστους
09	Ο Οδηγός, Ο Επιθεωρητής Και Οι Κανόνες Που Κανείς Δεν Δημοσιεύει
10	Fifty Best, Τοπικοί Οδηγοί Και Η Οικονομία Της Προσοχής
11	Η Καμπύλη Κρατήσεων
12	Δεδομένα Επισκεπτών Και Ο Τακτικός Πελάτης Σε Εστιατόριο Προορισμού

- | | |
|----|--|
| 13 | Το Τραπέζι Του Σεφ, Το Μπαρ Και Η Δεύτερη Γραμμή Εσόδων |
| 14 | Ιδιωτικές Εκδηλώσεις Και Συνεργασίες |
| 15 | Η Ημέρα Που Φτάνει Το Αστέρι |
| 16 | Η Ημέρα Που Φεύγει Το Αστέρι |
| 17 | Η Οικονομία Του Burnout |
| 18 | Επενδυτές, Συνεργάτες Και Ποιος Κατέχει Το Όνομα Του Σεφ |
| 19 | Το Κερδοφόρο Αστέρι |
| 20 | Ένα Εστιατόριο 10 Ετών |

Εισαγωγή

Η αίθουσά σας είναι γεμάτη, οι κριτικές σας λαμπερές, και ο τραπεζικός σας λογαριασμός παραμένει κατά κάποιο τρόπο αυτό που σιωπηλά χάνει; Χρηματοδοτείτε τη φιλοδοξία του εστιατορίου από αποταμιεύσεις, μια δεύτερη δουλειά ή την υπομονή ενός συντρόφου, λέγοντας στον εαυτό σας ότι η αναγνώριση θα το καλύψει τελικά; Υποψιάζεστε ότι ένα αστέρι, αν έρθει ποτέ, μπορεί να κάνει το χρηματικό πρόβλημα χειρότερο πριν το κάνει καλύτερο; Συνεχίστε να διαβάζετε — αυτό το βιβλίο υπάρχει ακριβώς για αυτό το χάσμα ανάμεσα σε μια γεμάτη αίθουσα και μια υγιή επιχείρηση.

Αυτό το εγχειρίδιο είναι αυτό που στοχεύει να είναι αυτό το βιβλίο. Όχι ένα βιβλίο για την τέχνη — υπάρχουν ήδη αρκετά καλά βιβλία, και αυτό δεν προσπαθεί να είναι ένα από αυτά — αλλά το λειτουργικό μοντέλο για ένα συγκεκριμένο, δομικά ασυνήθιστο είδος επιχείρησης: ένα εστιατόριο χτισμένο για να κρίνεται όσο χτίζεται για να είναι γεμάτο, λειτουργώντας με μία σειρά σερβιρίσματος, ένα μενού που δεν μπορεί να βιαστεί, και μια δομή κόστους που τιμωρεί ακριβώς τη φιλοδοξία που το κάνει άξιο να γραφτεί γι' αυτό.

Ιδού η υπόσχεση, διατυπωμένη ξεκάθαρα: μέχρι το τέλος αυτού του βιβλίου, θα μπορείτε να κοιτάξετε τα νούμερα του δικού σας εστιατορίου και να ξέρετε, με ακρίβεια αντί για αγωνία, ακριβώς τι σας κοστίζει η επιδίωξη της αναγνώρισης αυτόν τον μήνα, ακριβώς ποιο μοχλό να τραβήξετε πρώτα για να κλείσετε το χάσμα, και ακριβώς πώς να κρατήσετε την αίθουσα που αγαπάτε

χωρίς να τη χρηματοδοτείτε σιωπηλά από τις δικές σας απλήρωτες ώρες. Θα μπορείτε να τιμολογήσετε ένα μενού βάσει του πραγματικού κόστους παραγωγής του, όχι βάσει του τι φαίνεται υπερασπίσιμο να χρεώσετε σε έναν άγνωστο. Θα ξέρετε, πριν επισκεφθεί ποτέ κάποιος οδηγός, αν η κουζίνα σας είναι αρκετά συνεπής για να αξίζει αυτό που κυνηγά.

Μπροστά: το Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας, που βάζει έναν πραγματικό αριθμό σε ευρώ σε αυτό που σας κοστίζει η επιδίωξη αυτή τη στιγμή. Η Αξία Θέσης-Ωρας, η μοναδική μετρική που επανατιμολογεί κάθε απόφαση που παίρνετε για την αίθουσα. Το Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού, που φέρνει κάθε πλαίσιο αυτού του βιβλίου σε ένα ενιαίο επεξεργασμένο μοντέλο ενός εστιατορίου που είναι και αναγνωρισμένο και, τελικά, πληρωμένο.

Ήδη ξέρετε πώς να μαγειρεύετε σε αυτό το επίπεδο. Αυτό που ακολουθεί είναι το μέρος που κανείς δεν σας δίδαξε — και ξεκινά με την ακριβή στιγμή που το εστιατόριό σας χάνει χρήματα σκόπιμα. Μείνετε μέχρι το τελευταίο κεφάλαιο και αυτό γίνεται κάτι περισσότερο από μια διόρθωση των φετινών νούμερων: θα έχετε το μοντέλο για ένα εστιατόριο χτισμένο να αξίζει ακόμα να λειτουργεί, και να είναι ακόμα δικό σας, 10 χρόνια από τώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Το Εστιατόριο Που Χάνει Χρήματα Σκόπιμα

*Ο τρόπος που κάνεις οτιδήποτε είναι ο
τρόπος που κάνεις τα πάντα.*

— ΖΕΝ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Φανταστείτε την αίθουσα ένα βράδυ Παρασκευής. Κάθε ένα από τα 28 καθίσματά σας είναι γεμάτο. Το πάσο είναι ήσυχο με τον τρόπο που συμβαίνει μόνο όταν μια κουζίνα λειτουργεί ακριβώς στον ρυθμό της. Μια επισκέπτρια 2 τραπέζια από το παράθυρο φωτογραφίζει το πέμπτο πιάτο πριν το φάει. Η μετρ σας λέει, όπως κάνει τις περισσότερες εβδομάδες πλέον, ότι ένα ζευγάρι πέταξε από την Κοπεγχάγη ειδικά για απόψε. 3 κριτικές από σοβαρά έντυπα κάθονται στο inbox σας, όλες λαμπερές. Και όταν κάθεστε την Κυριακή με τους λογαριασμούς, το εστιατόριο έβγαλε 41 ευρώ κέρδος για ολόκληρη την εβδομάδα, ή έχασε 800, ή — πιο συχνά από τα 2 — γνησίως δεν μπορείτε να πείτε, επειδή ο τρόπος που κρατούσατε τα βιβλία δεν διαχωρίζει «το εστιατόριο» από «όλα όσα έβαλα προσωπικά στο εστιατόριο αυτόν τον μήνα για να το κρατήσω όρθιο».

Αυτό δεν είναι υποθετικό. Είναι κοντά στη διάμεση εμπειρία του φιλόδοξου, καλά κριτικαρισμένου εστιατορίου μενού δοκιμών με 30 ή λιγότερα καθίσματα, και σχεδόν κανείς δεν το λέει δυνατά, επειδή το να το πεις δυνατά ακούγεται σαν να παραδέχεσαι ότι το εγχείρημα απέτυχε ενώ η αίθουσα προφανώς επιτυγχάνει. Δεν απέτυχε. Κάνει ακριβώς αυτό που αυτή η κατηγορία εστιατορίου τείνει να κάνει όταν κανείς δεν του έχει χτίσει σκόπιμα ένα χρηματοοικονομικό μοντέλο: μετατρέπει μια γεμάτη αίθουσα και εξαιρετικές κριτικές σε κύρος, με κόστος που ο ιδιοκτήτης απορροφά προσωπικά, επ' αόριστον, με τη θεωρία ότι η αναγνώριση θα πληρώσει τελικά τον λογαριασμό.

Ιδού γιατί λειτουργεί έτσι η αριθμητική, δομικά, πριν καν φτάσουμε στα συγκεκριμένα νούμερά σας. Ένα εστιατόριο μενού δοκιμών αυτού του μεγέθους συνήθως λειτουργεί με μία σειρά

σερβιρίσματος τη νύχτα, μερικές φορές ένα γεύμα, σπάνια περισσότερο. Αυτό περιορίζει τον μέγιστο αριθμό σερβιρισμάτων σε έναν αριθμό που ένα μπιστρό 35 θέσεων θα θεωρούσε αργή Τρίτη. Το κόστος συστατικών ανά πιάτο είναι υψηλό επειδή ολόκληρη η προϋπόθεση του μενού είναι συστατικά αρκετά καλά για να δικαιολογήσουν την τιμή και τη φήμη — καραβίδες, ώριμη πάπια, πράγματα από τη φύση για τα οποία ένας τροφουσλλέκτης πληρώθηκε να τα βρει. Το κόστος εργασίας ανά πελάτη είναι το υψηλότερο στον κλάδο, επειδή ένα μενού δοκιμών 17 πιάτων για 28 άτομα συνήθως χρειάζεται μπριγάδα διαστασιολογημένη για αίθουσα 3 φορές μεγαλύτερη, κάνοντας πολύ περισσότερη προετοιμασία ανά πιάτο από όση θα επιχειρούσε ποτέ μια κουζίνα όγκου. Και τα έσοδά σας ανά πελάτη, ακόμα και σε μια γνησίως premium τιμή, έχουν οροφή, επειδή υπάρχει ένας πραγματικός αριθμός πάνω από τον οποίο η τοπική σας αγορά απλά δεν θα πληρώσει για δείπνο, όσο καλή κι αν είναι η καραβίδα.

Υψηλό σταθερό κόστος, υψηλό μεταβλητό κόστος, περιορισμένα σερβιρίσματα, περιορισμένη τιμή. Αυτό δεν είναι επιχειρηματικό μοντέλο με αδύναμη εκτέλεση. Είναι επιχειρηματικό μοντέλο που χάνει χρήματα εκ κατασκευής, εκτός αν κάθε άλλος μοχλός — αξία θέσης-ώρας, περιθώριο ποτών, αναλογία προσωπικού, προστασία από μη εμφανίσεις — τραβηχτεί σωστά και τραβηχτεί δυνατά. Οι περισσότεροι φιλόδοξοι σεφ-ιδιοκτήτες δεν τραβούν κανέναν από αυτούς, επειδή κανείς δεν τους είπε ότι υπάρχουν αυτοί οι μοχλοί, και αντ' αυτού αντισταθμίζουν μια δομικά αδύναμη επιχείρηση με το μόνο input που δεν εμφανίζεται στα

κέρδη και ζημίες: τις δικές τους απλήρωτες ώρες, και συχνά το δικό τους απλήρωτο κεφάλαιο.

Σταματήστε να μαντεύετε τι σας κοστίζει αυτό, και χτίστε **το Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας** — έναν μηνιαίο λογαριασμό, ξεχωριστό από τα επίσημα κέρδη και ζημίες του εστιατορίου σας, που καταγράφει το πλήρες κόστος της επιδίωξης, συμπεριλαμβανομένων των μερών που ο λογιστής σας δεν θα δει ποτέ επειδή δεν εμφανίζονται ως τιμολόγιο.

Το Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας έχει 4 γραμμές, συμπληρωμένες μηνιαία:

1. **Λειτουργικό αποτέλεσμα εστιατορίου** — έσοδα μείον κάθε κόστος που πληρώνει πραγματικά η επιχείρηση, από τα υπάρχοντα βιβλία σας.
2. **Έλλειμμα αμοιβής ιδιοκτήτη** — το χάσμα ανάμεσα σε αυτό που πληρώνετε και αυτό που θα σας κόστιζε να προσλάβετε και να διατηρήσετε έναν σεφ του δικού σας διαμετρήματος αλλού. Αν παίρνετε στο σπίτι 1.800 € τον μήνα και ένας σεφ με την εμπειρία σας θα σας κόστιζε 4.500 € πλήρως επιβαρυμένα, αυτό το χάσμα των 2.700 € είναι μια πραγματική επιδότηση που παρέχετε στην επιχείρηση, είτε εμφανίζεται είτε όχι κάπου στους λογαριασμούς.
3. **Προσωπικό κεφάλαιο που εγχύθηκε** — οποιαδήποτε χρήματα μετακινήθηκαν από τους προσωπικούς σας λογαριασμούς, αποταμιεύσεις, ή το εισόδημα ενός συντρόφου στην επιχείρηση αυτόν τον μήνα, καταγεγραμμένα ακόμα και όταν αισθάνεται σαν «απλά κάλυψη της μισθοδοσίας αυτή τη φορά».

4. Απλήρωτες ώρες πάνω από ένα κανονικό πλήρες φορτίο

— ώρες εργασίας πέρα από αυτό που θα έβαζε ένας δίκαια αμειβόμενος γενικός διευθυντής ή σεφ-ιδιοκτήτης, αποτιμημένες σε ένα συντηρητικό ρυθμό αγοράς για τον ρόλο, όχι στον ρυθμό των ονείρων σας.

Προσθέστε τις 4 γραμμές μαζί και παίρνετε έναν αριθμό: τι σας κοστίζει γνησίως η επιδίωξη αυτόν τον μήνα, σε ευρώ, όχι σε αισθήματα. Θεωρήστε ένα αντιπροσωπευτικό εστιατόριο 28 θέσεων που λειτουργεί έτσι — ενδεικτικά νούμερα, όχι τα πραγματικά βιβλία ενός συγκεκριμένου εστιατορίου — όπου ο μηνιαίος λογαριασμός συχνά καταλήγει κάπου κοντά σε λειτουργική ζημία 900 €, έλλειμμα αμοιβής ιδιοκτήτη 2.700 €, καμία έγχυση κεφαλαίου εκείνον τον συγκεκριμένο μήνα, και περίπου 60 ώρες απλήρωτης πλεονάζουσας εργασίας αποτιμημένες στα 25 € την ώρα, ή 1.500 €. Αυτό είναι ένα πραγματικό μηνιαίο κόστος επιδίωξης γύρω στα 5.100 €, κάθε μήνα, όσο το εστιατόριο λειτουργεί έτσι.

Αυτός ο αριθμός δεν είναι επιχείρημα για να τα παρατήσετε. Είναι ο αριθμός που χρειάζεστε για να πάρετε μια ενημερωμένη απόφαση για το πόσο καιρό μπορείτε να διατηρήσετε την επιδίωξη, και — πιο χρήσιμα — είναι η βάση σας. Κάθε πλαίσιο στο υπόλοιπο αυτού του βιβλίου υπάρχει για να φέρει αυτόν τον αριθμό προς το μηδέν και μετά πέρα από αυτό, χωρίς να αραιώσει αυτό που έκανε το εστιατόριο άξιο να επιδιωχθεί η αναγνώριση εξαρχής. Ένας σεφ που ξέρει τον αριθμό του Λογιστικού Βιβλίου Φιλοδοξίας ελέγχει την επιδίωξη. Ένας σεφ που δεν ξέρει απλά ελπίζει ότι οι κριτικές θα μετατραπούν τελικά

σε χρήματα ενοικίου, και η ελπίδα δεν είναι χρηματοοικονομικό μοντέλο.

Συγκρίνετε αυτό το εστιατόριο με έναν δεύτερο, φανταστικό αδερφό πιο κάτω στον δρόμο: το ίδιο ταλέντο σεφ-ιδιοκτήτη, τα ίδια 28 καθίσματα, αλλά λειτουργώντας με 2 πιο σύντομες σειρές σερβιρίσματος τη νύχτα σε ελαφρώς χαμηλότερη τιμή αντί για μία μακριά, με πιο σφιχτό μενού και μικρότερη μπριγάδα. Αυτό το εστιατόριο μπορεί να μην γραφτεί ποτέ πουθενά. Μπορεί επίσης να πληρώνει σιωπηλά τον ιδιοκτήτη του 4.000 € τον μήνα ενώ το εστιατόριο κύρους δίπλα δεν πληρώνει τίποτα, επειδή χτίστηκε ενάντια σε ένα μοντέλο όγκου αντί για μοντέλο κύρους από την πρώτη μέρα. Το να γίνεις αυτό το εστιατόριο δεν είναι το θέμα — ολόκληρη η προϋπόθεση αυτού του βιβλίου είναι ότι δεν χρειάζεται να επιλέξετε ανάμεσα σε αναγνώριση και φερεγγυότητα. Το θέμα είναι ότι το χάσμα ανάμεσα σε αυτά τα 2 εστιατόρια δεν είναι το ταλέντο, και δεν είναι η ποιότητα του φαγητού. Είναι ότι το ένα έχει ένα χρηματοοικονομικό μοντέλο χτισμένο για αυτό που πραγματικά κάνει, και το άλλο λειτουργεί με ελπίδα και την πλάτη του ιδιοκτήτη.

ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΒΙΒΛΙΟ ΦΙΛΟΔΟΞΙΑΣ

**Λειτουργικό αποτέλεσμα + Έλλειμμα αμοιβής
ιδιοκτήτη + Προσωπικό κεφάλαιο που
εγχύθηκε + Απλήρωτες πλεονάζουσες ώρες
(αποτιμημένες σε ρυθμό αγοράς) =
Πραγματικό μηνιαίο κόστος επιδίωξης**

Αυτή την εβδομάδα: χτίστε έναν μήνα του δικού σας Λογιστικού Βιβλίου Φιλοδοξίας, χρησιμοποιώντας τα πραγματικά σας νούμερα όπου τα έχετε και ειλικρινείς εκτιμήσεις όπου δεν τα έχετε. Μην στρογγυλοποιείτε προς όφελός σας. Δεν μπορείτε να διαχειριστείτε ένα κόστος που δεν έχετε μετρήσει, και αυτή τη στιγμή, αυτό το κόστος είναι σχεδόν σίγουρα μεγαλύτερο από όσο νομίζετε.

Ξεκινώντας

1

Ανοίξτε ένα λογιστικό φύλλο και επισημάνετε 4 γραμμές: λειτουργικό αποτέλεσμα, έλλειμμα αμοιβής ιδιοκτήτη, προσωπικό κεφάλαιο που εγχύθηκε, απλήρωτες πλεονάζουσες ώρες.

2

Αντλήστε τα πραγματικά έσοδα και κόστη του περασμένου μήνα από τα βιβλία σας για να συμπληρώσετε την πρώτη γραμμή.

3

Εκτιμήστε έναν δίκαιο πλήρως επιβαρυμένο μισθό αγοράς για τον δικό σας ρόλο, και αφαιρέστε τι πραγματικά πληρωθήκατε για να πάρετε τη δεύτερη γραμμή.

4

Καταγράψτε κάθε προσωπική-προς-επιχείρηση μεταφορά και κάθε ώρα εργασίας πέρα από ένα κανονικό πλήρες φορτίο για τον μήνα.

5

Προσθέστε τις 4 γραμμές μαζί για να πάρετε το πραγματικό μηνιαίο κόστος επιδίωξής σας, σε ευρώ, όχι σε αισθήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Θέση-Ώρα Είναι Η Μόνη Σας Μονάδα

Ο χρόνος είναι ο πιο σπάνιος πόρος, και αν δεν διαχειρίζεται, τίποτα άλλο δεν μπορεί να διαχειριστεί.

— PETER DRUCKER

Ένας σεφ-ιδιοκτήτης που εξέταζε μια πλήρη εβδομάδα σερβιρισμάτων παρατήρησε κάποτε κάτι που δεν έβγαινε: ένα μεσημεριανό Τρίτης με τα μισά καθίσματα και τη μισή τιμή είχε καταγράψει σχεδόν το ίδιο κέρδος ανά ώρα με το εξαντλημένο δείπνο Σαββάτου. Ίδια κουζίνα, ίδια πρότυπα, ριζικά διαφορετικά μαθηματικά — επειδή το μεσημεριανό σέρβις ήταν 30 λεπτά πιο σύντομο ανά τραπέζι και κανείς δεν είχε τιμολογήσει ποτέ κανένα σέρβις ανά ώρα πριν.

Κάθε εστιατόριο έχει μια κύρια μετρική στην οποία θα έπρεπε να διαχειρίζεται, είτε ο ιδιοκτήτης την έχει ονομάσει ποτέ είτε όχι. Για ένα εστιατόριο υψηλού όγκου, πολλαπλών γύρων, αυτή η μετρική είναι συνήθως τα σερβιρίσματα ανά βάρδια ή τα έσοδα ανά ώρα εργασίας. Για ένα εστιατόριο μενού δοκιμών με ένα σέρβις, 30 καθίσματα και σταθερή διάρκεια μενού, καμία από αυτές τις μετρικές δεν σας λέει αυτό που χρειάζεστε να ξέρετε, επειδή ολόκληρη η επιχείρησή σας περιορίζεται από έναν μόνο πόρο που δεν κλιμακώνεται: τον αριθμό των θέσεων-ωρών που έχετε διαθέσιμες για πώληση απόψε.

Ιδού ο υπολογισμός, και είναι ο αριθμός στον οποίο τελικά ανάγεται κάθε απόφαση σε αυτό το βιβλίο. **Η Αξία Θέσης-Ώρας** είναι τα συνολικά σας έσοδα φαγητού και ποτού για ένα σέρβις, διαιρεμένα με τον αριθμό των θέσεων, διαιρεμένα με τον αριθμό των ωρών που αυτό το σέρβις καταλαμβάνει την αίθουσα.

Πάρτε ένα εστιατόριο 28 θέσεων που λειτουργεί με ένα σέρβις τη νύχτα, 6 νύχτες την εβδομάδα, με ένα μενού που διαρκεί 3 ώρες από το πρώτο πιάτο μέχρι τον καφέ. Αν κάθε θέση πουλάει σε μενού δοκιμών 165 € με μέσο όρο 55 € εσόδων από ποτά ανά

πελάτη — συνδυασμός, κρασί με το ποτήρι, ή ένα μπουκάλι μοιρασμένο στο τραπέζι — αυτό είναι 220 € ανά πελάτη, 6.160 € για το σέρβις, σε 28 θέσεις και 3 ώρες, που είναι 84 θέσεις-ώρες. 6.160 € διαιρεμένα με 84 είναι μια Αξία Θέσης-Ωρας 73,33 €.

ΑΞΙΑ ΘΕΣΗΣ-ΩΡΑΣ

**Συνολικά έσοδα φαγητού και ποτού για ένα
σέρβις ÷ Θέσεις ÷ Ώρες που το σέρβις
καταλαμβάνει την αίθουσα**

Γιατί έχει σημασία αυτός ο αριθμός περισσότερο από τα σερβιρίσματα, περισσότερο από τον μέσο λογαριασμό, περισσότερο από το ποσοστό κόστους φαγητού; Επειδή είναι ο μόνος αριθμός που τιμολογεί σωστά αυτό που πραγματικά σας λέει: χρόνος στην αίθουσα. Ένα εστιατόριο όγκου που γυρίζει τα τραπέζια 3 φορές τη νύχτα ουσιαστικά πουλάει την ίδια θέση 3 ξεχωριστές φορές. Εσείς πουλάτε κάθε θέση ακριβώς μία φορά. Κάθε λεπτό που παίρνει ένα πιάτο να σερβιριστεί, κάθε λεπτό που ένας σομελιέ ξοδεύει εξηγώντας έναν συνδυασμό, κάθε λεπτό ρυθμού ανάμεσα σε πιάτα είναι ένα λεπτό από το μοναδικό σας απόθεμα που καταναλώνεται, είτε παράγει αναλογικά έσοδα είτε όχι. Ένα μενού 20 λεπτών πιο μακρύ με την ίδια τιμή δεν είναι μια πιο γενναιόδωρη βραδιά. Είναι μια μείωση 10-15% στην Αξία Θέσης-Ωρας σας, που παίρνεται σιωπηλά, την οποία κανείς δεν έβαλε σε τιμολόγιο.

Αυτό επαναπλαισιώνει αποφάσεις που διαφορετικά φαίνονται καθαρά δημιουργικές. Ας υποθέσουμε ότι το τρέχον μενού σας 17 πιάτων διαρκεί 3 ώρες και 20 λεπτά και ένα τμήμα της κοινότητας μενού δοκιμών που σέβεστε τρέχει 12 πιάτα σε 2 ώρες 40. Το να κόψετε το μενού σας κατά 20 λεπτά χωρίς να κόψετε την τιμή μετακινεί τα μαθηματικά θέσης-ώρας σας από 73,33 € σε 78,30 € — ένα άλμα που αξίζει περίπου 4.940 € τον χρόνο σε 6 νύχτες την εβδομάδα, 50 εβδομάδες τον χρόνο, για μια αλλαγή που δεν σας κοστίζει τίποτα σε συστατικά και, όταν γίνεται καλά, δεν σας κοστίζει τίποτα στην εμπειρία του επισκέπτη. Αυτό είναι, σχεδόν στο ευρώ, τι κοστίζει η πρόσληψη ενός σομελιέ μερικής απασχόλησης 3 νύχτες την εβδομάδα. Το πιο σύντομο μενού δεν έσφιξε απλά τη βραδιά. Χρηματοδότησε μια πρόσληψη.

Το αντίστροφο είναι εξίσου πραγματικό και εξίσου αόρατο αν δεν το παρακολουθείτε. Η προσθήκη ενός πιάτου τυριού, μιας υπηρεσίας *digestif*, ή μιας εκτεταμένης ακολουθίας *amuse* χωρίς επανατιμολόγηση επεκτείνει τις θέσεις-ώρες που καταναλώνονται χωρίς να επεκτείνει τα έσοδα, και θα διαβρώσει σιωπηλά την Αξία Θέσης-Ωρας σας ακόμα και όταν τα σερβιρίσματα και οι κριτικές παραμένουν εξίσου δυνατά όσο πριν. Είναι ένα μοτίβο που επαναλαμβάνεται σε ολόκληρη την υψηλή γαστρονομία: ένα εστιατόριο προσθέτει 40 λεπτά εμπειρίας επισκέπτη σε ένα μενού μέσα σε 18 μήνες μικρών, καλοπροαίρετων προσθηκών και χάνει το 18% της αξίας θέσης-ώρας του στη διαδικασία, με έναν ιδιοκτήτη πεπεισμένο ότι η επιχείρηση απλά έγινε πιο ακριβή στη λειτουργία, ενώ στην πραγματικότητα η επιχείρηση

έγινε λιγότερο αποδοτική στη μετατροπή της ίδιας αίθουσας σε έσοδα.

Οι ζώνες αναφοράς σας βοηθούν να ξέρετε πού βρίσκεστε. Στο εύρος εστιατορίων μενού δοκιμών σε αυτή την κλίμακα, μια Αξία Θέσης-Ωρας κάτω από 50 € συνήθως σημαίνει ότι το εστιατόριο είναι σημαντικά υποτιμολογημένο σε σχέση με τη δομή κόστους του, ή το μενού διαρκεί πολύ για την τιμή του, ή και τα 2. Μια Αξία Θέσης-Ωρας ανάμεσα σε 50 € και 80 € είναι εκεί όπου τείνουν να βρίσκονται τα περισσότερα φερέγγυα, καλά λειτουργούντα εστιατόρια μενού δοκιμών 20 έως 45 θέσεων. Πάνω από 80 € συνήθως σημαίνει είτε μια γνησίως premium αίθουσα με υψηλή ζήτηση που μπορεί να διατηρήσει την τιμή, είτε μια δομή μενού και συνδυασμού που έχει σχεδιαστεί σκόπιμα — που είναι ακριβώς το θέμα των επόμενων 2 κεφαλαίων.

2 δομικοί μοχλοί κινούν την Αξία Θέσης-Ωρας σας, και μόνο 2: τιμή και διάρκεια. Οτιδήποτε κάνετε στην αίθουσα εστίασης είτε αυξάνει τα έσοδα για τον ίδιο χρόνο, είτε διατηρεί τα έσοδα ενώ κόβει τον χρόνο, είτε, μαθηματικά, δουλεύει εναντίον σας ανεξάρτητα από το πόσο καλά αισθάνεται στην αίθουσα.

Αξίζει να τρέξετε τον ίδιο υπολογισμό σε ένα δεύτερο σέρβις αν έχετε — ένα μεσημεριανό σέρβις, ένα πιο σύντομο μενού καθημερινής, ένα σέρβις μπαρ — επειδή τα εστιατόρια σε αυτό το επίπεδο συχνά ανακαλύπτουν ότι το δευτερεύον σέρβις τους έχει μια ριζικά διαφορετική Αξία Θέσης-Ωρας από το κύριο δείπνο τους, προς οποιαδήποτε κατεύθυνση. Ένα σφιχτό, καλά τιμολογημένο δίωρο μεσημεριανό δοκιμών σε χαμηλότερη τιμή μπορεί μερικές φορές να καταγράψει μια Αξία Θέσης-Ωρας κοντά

σε αυτή του δείπνου, απλά επειδή η πιο σύντομη διάρκεια αντισταθμίζει τη χαμηλότερη τιμή· ένα εκτεταμένο, υποτιμολογημένο κυριακάτικο πρωινό μπορεί σιωπηλά να είναι η λιγότερο κερδοφόρα χρήση της αίθουσας όλη την εβδομάδα, στηριζόμενο μόνο επειδή «αισθάνεται» ότι θα έπρεπε να δουλεύει. Υπολογίστε κάθε σέρβις που τρέχετε ξεχωριστά. Ο μέσος όρος τους μαζί κρύβει ακριβώς την πληροφορία που αυτή η μετρική υπάρχει για να αναδείξει.

Μια χρήσιμη πειθαρχία είναι να επανυπολογίζετε την Αξία Θέσης-Ωρας σας κάθε φορά που κάνετε οποιαδήποτε αλλαγή στο μενού, την αίθουσα, ή την τιμή — όχι τριμηνιαία, τη στιγμή που συμβαίνει. Η προσθήκη ενός τέταρτου τραπεζιού στην αίθουσα για να πιάσετε περισσότερα σερβιρίσματα ένα πολυάσχολο Σαββατοκύριακο, για παράδειγμα, αισθάνεται σαν καθαρή νίκη, αλλά αν αναγκάζει ελαφρώς πιο σφιχτή διάταξη και έναν πιο αργό συνολικό ρυθμό για να αντισταθμίσει, ή αν απαιτεί έναν επιπλέον σερβιτόρο του οποίου το κόστος δεν αντισταθμίζεται από τα πρόσθετα έσοδα, τα μαθηματικά θέσης-ώρας μπορεί να λένε μια διαφορετική ιστορία από αυτή που υποδεικνύει μόνο ο αριθμός σερβιρισμάτων. Η μετρική είναι φθηνή στον υπολογισμό — ένα λογιστικό φύλλο με 4 inputs — και ακριβή στην παραμέληση, επειδή κάθε άλλο πλαίσιο σε αυτό το βιβλίο υποθέτει ότι ξέρετε αυτόν τον αριθμό απ' έξω.

Αυτή την εβδομάδα: υπολογίστε την πραγματική τρέχουσα Αξία Θέσης-Ωρας σας, χρησιμοποιώντας τα πραγματικά νούμερα του περασμένου μήνα, όχι μια μέση βραδιά. Στη συνέχεια χρονομετρήστε το μενού σας, πιάτο-πιάτο, από την πρώτη μπουκιά μέχρι τον λογαριασμό στο τραπέζι, σε 3

αντιπροσωπευτικές βραδιές. Αν η αξία θέσης-ώρας σας βρίσκεται κάτω από 50 €, ή αν η χρονομέτρηση αποκαλύπτει 15-και-πλέον λεπτά ατιμολόγητης παραγέμισης στον ρυθμό, βρήκατε τον πρώτο σας μοχλό, και δεν κοστίζει τίποτα να τον τραβήξετε.

**ΑΞΙΑ ΘΕΣΗΣ-ΩΡΑΣ — ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΜΕΝΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ,
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ 30 ΘΕΣΕΩΝ**

Input	Αριθμός
Θέσεις	30
Σερβιρίσματα ανά νύχτα	1
Νύχτες ανοιχτά την εβδομάδα	5
Μέση δαπάνη ανά πελάτη (μενού + συνδυασμός)	165 €
Μέση πληρότητα	85%
Διάρκεια τραπεζιού	2 ώρες 45 λεπτά
Έσοδα ανά διαθέσιμη θέση-ώρα	60 €

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Υπολογίστε την τρέχουσα Αξία Θέσης-Ωρας σας χρησιμοποιώντας τα πραγματικά έσοδα, τις θέσεις, και τη διάρκεια μενού του περασμένου μήνα.

2

Χρονομετρήστε το μενού σας πιάτο-πιάτο, από την πρώτη μπουκιά μέχρι τον λογαριασμό, σε 3 αντιπροσωπευτικές βραδιές.

3

Επισημάνετε οποιαδήποτε ατιμολόγητη παραγέμιση 15 λεπτών ή περισσότερο στον ρυθμό.

4

Αν η Αξία Θέσης-Ωρας σας βρίσκεται κάτω από 50 €, αποφασίστε αν θα αυξήσετε την τιμή ή θα μειώσετε τη διάρκεια πρώτα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Τιμολόγηση Του Μενού Δοκιμών

Η τιμή είναι αυτό που πληρώνεις. Η αξία είναι αυτό που παίρνεις.

— WARREN BUFFETT

Η υποτιμολόγηση είναι το πιο κοινό λάθος στις φιλόδοξες κουζίνες, και σχεδόν ποτέ δεν είναι λάθος αριθμητικής. Οι σεφ-ιδιοκτήτες σε αυτό το επίπεδο μπορούν να κοστολογήσουν ένα πιάτο στο γραμμάριο. Το λάθος είναι ψυχολογικό: η τιμολόγηση του μενού βάσει του τι φαίνεται υπερασπίσιμο να χρεώσετε σε έναν άγνωστο για δείπνο, αντί βάσει του τι πραγματικά κοστίζει να παραχθεί το μενού και τι έχει ήδη δείξει η αγορά ότι θα αντέξει για μια αίθουσα σαν τη δική σας.

Ξεκινήστε με το τι κοστίζει το μενού, σωστά κατανεμημένο, όχι μόνο το κόστος συστατικών που εμφανίζεται σε ένα δελτίο προδιαγραφών. Ένα μενού δοκιμών έχει 3 επίπεδα κόστους ανά πιάτο, και τα περισσότερα μοντέλα τιμολόγησης κοιτάζουν μόνο το πρώτο.

Το πρώτο επίπεδο είναι το ακατέργαστο κόστος συστατικών — αυτό που πληρώσατε στον προμηθευτή σας. Το δεύτερο είναι αυτό που ονομάζω το επίπεδο έντασης εργασίας: το κόστος των συγκεκριμένων ωρών που απαιτεί ένα πιάτο, από το τρίμμα μέχρι το πιάτο, πολλαπλασιασμένο με το επιβαρυμένο ωριαίο κόστος της μπριγιάδας σας. Ένα ψημένο χτένι με 3 συστατικά μπορεί να φέρει 4 € κόστος συστατικών και 11 λεπτά χρόνου ενός chef de partie· ένα πιάτο που απαιτεί 48 ώρες ζύμωσης, ένα χειροποίητο γαρνίρισμα και μια σάλτσα χτισμένη σε 2 μέρες μπορεί να φέρει 6 € κόστος συστατικών και 90 λεπτά αθροιστικής εργασίας κουζίνας απλωμένα στο παράθυρο παραγωγής του. Τιμολογημένα μόνο με βάση τα συστατικά, αυτά τα 2 πιάτα φαίνονται σχεδόν πανομοιότυπα. Τιμολογημένα με την εργασία ενσωματωμένη, το δεύτερο πιάτο κοστίζει περίπου 3 φορές περισσότερο για να μπει στο τραπέζι, και ένα μενού που δεν

αντικατοπτρίζει αυτό το χάσμα πουθενά στην τιμολόγησή του επιδοτεί σιωπηλά τα πιο εντατικά σε εργασία, πιο «εντυπωσιακά» πιάτα του από τα πιο απλά του.

Το τρίτο επίπεδο είναι αυτό που ονομάζω το αποσβεσμένο κόστος ανάπτυξης και σπατάλης — το μερίδιο του χρόνου έρευνας και ανάπτυξης, των αποτυχημένων δοκιμαστικών παρτίδων, και της αναπόφευκτης απώλειας τριμμαρίσματος σε premium συστατικά που φέρει αυτό το συγκεκριμένο πιάτο, μέσος όρος ανάλογα με το πόσο καιρό παραμένει στο μενού. Τα Κεφάλαια 7 και 8 εμβαθύνουν και στα 2· για σκοπούς τιμολόγησης, ένα λογικό προσωρινό μέτρο είναι να προσθέσετε 8-12% πάνω από το κόστος συστατικών και εργασίας για να καλύψετε αυτό το επίπεδο, και να επανεξετάσετε τον πραγματικό αριθμό μόλις τρέξετε το Φύλλο Παρακολούθησης Απόδοσης και τον Προϋπολογισμό Ανάπτυξης από αυτά τα κεφάλαια για μια σεζόν.

Ιδού το μοντέλο Κατανομής Εργασίας Ανά Πιάτο,

εφαρμοσμένο σε ένα πλήρες μενού δοκιμών 9 πιάτων. Αθροίστε το κόστος συστατικών όλων των 9 πιάτων: ας πούμε 38 € συνολικά. Αθροίστε το κόστος έντασης εργασίας, σε ένα μεικτό επιβαρυμένο ωρομίσθιο κουζίνας 22 €/ώρα: σε ολόκληρο τον χρόνο προετοιμασίας και σερβιρίσματος του μενού, αυτό ανέρχεται περίπου σε 31 €. Προσθέστε 10% για ανάπτυξη και σπατάλη: 6,90 €. Συνολικό κόστος παραγωγής ανά πελάτη: 75,90 €.

Η Κατανομή Εργασίας Ανά Πιάτο, Βήμα Προς Βήμα

1

Αθροίστε το ακατέργαστο κόστος συστατικών κάθε πιάτου στο μενού.

2

Αθροίστε το κόστος έντασης εργασίας: χρόνος προετοιμασίας και σερβιρίσματος ανά πιάτο, πολλαπλασιασμένος με το μεικτό επιβαρυμένο ωρομίσθιο κουζίνας σας.

3

Προσθέστε 8-12% αυτού του υποσυνόλου για αποσβεσμένη ανάπτυξη και σπατάλη.

4

Διαιρέστε το συνολικό κόστος παραγωγής με τη στοχευόμενη συνδυασμένη αναλογία φαγητού-και-εργασίας σας για να πάρετε την τιμή μενού που απαιτεί το μοντέλο σας.

Τώρα εφαρμόστε τη στοχευόμενη αναλογία κόστους φαγητού-και-εργασίας σας. Τα περισσότερα φερέγγυα εστιατόρια μενού δοκιμών διατηρούν αυτή τη συνδυασμένη αναλογία — συστατικά συν κατανεμημένη εργασία συν ανάπτυξη, ως μερίδιο της τιμής μενού — ανάμεσα σε 42% και 50%, αισθητά υψηλότερη από τον στόχο μόνο κόστους φαγητού ενός εστιατορίου όγκου, επειδή η εργασία είναι αδιαχώριστη από το προϊόν σε αυτό το επίπεδο τέχνης. Στο 46%, η τιμή μενού σας θα πρέπει να είναι 75,90 € διαιρεμένα με 0,46, που είναι 165 €

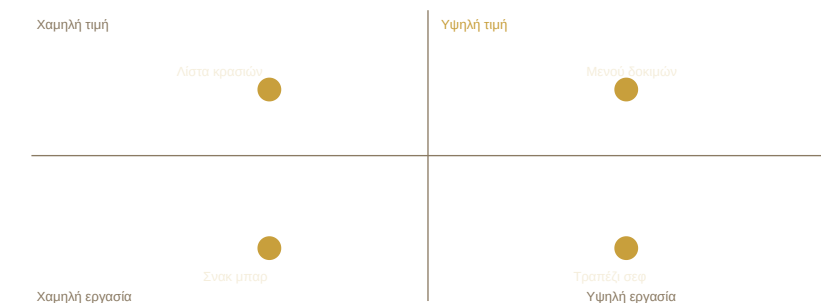
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΑ ΠΙΑΤΟ

**(Κόστος συστατικών + Κόστος έντασης
εργασίας + 8-12% ανάπτυξη/σπατάλη) ÷
Στοχευόμενη συνδυασμένη αναλογία = Τιμή
μενού**

— και αν αυτή τη στιγμή χρεώνετε 125 € για ένα μενού που κοστίζει 75,90 € να παραχθεί έτσι, λειτουργείτε με αναλογία φαγητού-και-εργασίας 61%, που δεν είναι βιώσιμος αριθμός για μια επιχείρηση που ακόμα χρειάζεται να πληρώσει ενοίκιο, ασφάλιση, μάρκετινγκ και εσάς. Συγκρίνετε με ομολόγους σκόπιμα, όχι περιστασιακά. Χτίστε έναν απλό πίνακα των τεσσάρων ή 5 εστιατορίων στο επίπεδο αναγνώρισής σας — παρόμοιο επίπεδο αστεριών ή θέση οδηγού, παρόμοιος αριθμός θέσεων, παρόμοια περιοχή — και τις δημόσιες τιμές μενού δοκιμών τους. Δεν αντιγράφετε τον αριθμό τους. Καθορίζετε τη ζώνη που η αγορά σας έχει ήδη αποδεχθεί, ώστε να μπορείτε να πείτε αν η τιμή σας βασισμένη σε κόστος παραγωγής βρίσκεται εντός ή εκτός αυτής. Αν η τιμή σας βασισμένη σε κόστος βγαίνει σημαντικά πάνω από τη ζώνη ομολόγων, αυτό είναι σήμα να επανεξετάσετε τη μερίδα, τον αριθμό πιάτων ή τους όρους προμηθευτών πριν ορίσετε μια τιμή που η αγορά θα απορρίψει. Αν βγαίνει εντός ή κάτω από τη ζώνη, έχετε πραγματικό χώρο, και οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες σε αυτή τη θέση εξακολουθούν να υποτιμολογούν από συνήθεια ή νέυρα. Η ψυχολογία των στρογγυλών αριθμών έχει σημασία περισσότερο

από όσο θα έπρεπε, και θα πρέπει να τη χρησιμοποιήσετε αντί να την αντιμαχηθείτε. Το 165 € διαβάζεται ως μια σκεπτόμενη, premium τιμή. Το 160 € διαβάζεται ως μια τιμή που κάποιος στρογγυλοποίησε προς τα κάτω για να αισθανθεί πιο ασφαλής, και οι επισκέπτες παρατηρούν αυτό το είδος αντιστάθμισης περισσότερο από όσο νομίζουν οι ιδιοκτήτες. Τιμολογήστε στον αριθμό που παράγει το μοντέλο σας, στρογγυλοποιημένο στα πλησιέστερα 5 € προς όφελός σας, όχι προς τα κάτω από νεύρα. Αξίζει να γίνει ρητή μια ακόμα διάκριση πριν οριστικοποιήσετε έναν αριθμό: η διαφορά ανάμεσα στην τιμή μενού σας και σε αυτό που θα αποκαλούσα την ****Κλίμακα Τιμών Μενού**** σας — το γεγονός ότι ένα εστιατόριο σε αυτό το επίπεδο συχνά επωφελείται προσφέροντας περισσότερα από ένα σημεία εισόδου, όχι μία σταθερή τιμή για όλους. Ένα πιο σύντομο, 5 έως 7 πιάτων μενού «ανακάλυψης» σε χαμηλότερη τιμή δίπλα στο πλήρες μενού δοκιμών σας διευρύνει τη βάση επισκεπτών που μπορείτε να εξυπηρετήσετε χωρίς να αραιώσετε την κύρια εμπειρία, με την προϋπόθεση ότι το πιο σύντομο μενού τιμολογείται βάσει της δικής του Κατανομής Εργασίας Ανά Πιάτο αντί να είναι απλά εκπτωτικό από την τιμή του πλήρους μενού. Ένα μενού ανακάλυψης τιμολογημένο ως «το πλήρες μενού μείον μερικά πιάτα, μείον σταθερό 30%» είναι συνήθως υποτιμολογημένο σε σχέση με το πραγματικό κόστος παραγωγής του, επειδή τα πιάτα που κόβετε σπάνια είναι τα πιο εντατικά σε εργασία — οι σεφ τείνουν να προστατεύουν τα τεχνικά πιο δύσκολα πιάτα και να κόβουν πρώτα τα πιο απλά πιάτα, κάτι που μαθηματικά σημαίνει ότι η έκπτωση θα πρέπει συχνά να είναι μικρότερη από όσο υποδεικνύει το ένστικτο. Η εποχιακή επανατιμολόγηση αξίζει την ίδια αυστηρότητα με τον αρχικό

καθορισμό τιμής, και τα περισσότερα εστιατόρια την υποχρησιμοποιούν. Καθώς το κόστος συστατικών μετατοπίζεται με τις εποχές — ένα πιάτο τρούφας τον Δεκέμβριο κοστίζει σημαντικά περισσότερο από το ίδιο εννοιολογικό πιάτο χτισμένο γύρω από ένα καλοκαιρινό λαχανικό τον Ιούλιο — ο πειρασμός είναι να κρατήσετε την τιμή μενού σταθερή σε όλη τη χρονιά για απλότητα και προσδοκία επισκέπτη. Αυτή είναι μια λογική επιλογή, αλλά θα πρέπει να είναι σκόπιμη, γίνεται αφού υπολογίσετε τι πραγματικά μέσος όρος βγάζει μια σταθερή ετήσια τιμή, όχι μια προεπιλογή που κανείς δεν εξέτασε. Μερικά από τα καλύτερα λειτουργούντα εστιατόρια μενού δοκιμών αντ' αυτού χτίζουν μια μικρή εποχιακή ζώνη στην τιμολόγησή τους — ένα μέτριο πριμ κατά τους πιο ακριβούς σε συστατικά μήνες, απορροφημένο από τους επισκέπτες ως αναμενόμενο μέρος του πώς λειτουργεί ένα εποχιακό εστιατόριο — αντί να τρώνε σιωπηλά ένα διευρυνόμενο χάσμα περιθωρίου για ένα τέταρτο του χρόνου. ****Αυτή την εβδομάδα:**** τρέξτε την Κατανομή Εργασίας Ανά Πιάτο στο τρέχον μενού σας, πιάτο-πιάτο, και συγκρίνετε την προκύπτουσα τιμή με αυτό που πραγματικά χρεώνετε. Αν το χάσμα είναι πάνω από 10%, δεν τιμολογείτε λάθος στα περιθώρια — υποτιμολογείτε ολόκληρη την επιχείρηση, και κάθε κεφάλαιο μετά από αυτό θα παλεύει μια ανηφορική μάχη μέχρι να διορθωθεί αυτός ο αριθμός.



**ΤΙΜΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ — ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ
ΚΑΘΕ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ, ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΤΟ ΜΕΝΟΥ ΔΟΚΙΜΩΝ
ΜΟΝΟ ΤΟΥ ΣΠΑΝΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΕΙ ΤΗΝ ΑΙΘΟΥΣΑ**

Ξεκινώντας

- 1** Τρέξτε την Κατανομή Εργασίας Ανά Πιάτο στο τρέχον μενού σας, πιάτο-πιάτο: κόστος συστατικών, κόστος έντασης εργασίας, και 8-12% για ανάπτυξη και σπατάλη.
- 2** Διαιρέστε το συνολικό κόστος παραγωγής με τη στοχευόμενη συνδυασμένη αναλογία σας (42-50%) για να πάρετε την τιμή που πραγματικά απαιτεί το μοντέλο σας.
- 3** Συγκρίνετε αυτόν τον αριθμό με αυτό που τρέχον χρεώνετε, και σημειώστε το χάσμα ως ποσοστό.
- 4** Χτίστε έναν πίνακα ομολόγων τεσσάρων ή 5 εστιατορίων στο επίπεδο αναγνώρισής σας και τις δημόσιες τιμές τους, για να δείτε αν ο αριθμός σας βασισμένος σε κόστος βρίσκεται εντός αυτής της ζώνης.
- 5** Αν το χάσμα υπερβαίνει το 10%, ορίστε μια ημερομηνία για επανατιμολόγηση αντί να το αφήσετε να συνεχίσει άλλη μια σεζόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συνδυασμοί Κρασιού Και Το Περιθώριο Ποτών

*Το κρασί είναι ηλιακό φως, κρατημένο μαζί
από νερό.*

— GALILEO GALILEI

Το φαγητό, στην πειθαρχία τιμής που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3, θα φέρει την Αξία Θέσης-Ωρας σας σε έναν βιώσιμο αριθμό. Σπάνια θα την φέρει σε έναν άνετο. Το περιθώριο που πραγματικά χρηματοδοτεί τον μισθό ενός σομελιέ, την αργή εκτίμηση μιας κάβας, και τη διαφορά ανάμεσα σε «καλύπτω τα έξοδα» και «κερδοφόρος» σχεδόν πάντα προέρχεται από τα ποτά, όχι το φαγητό — και τα εστιατόρια μενού δοκιμών που ευημερούν αντιμετωπίζουν το πρόγραμμα συνδυασμών τους ως ένα δεύτερο, σκόπιμα σχεδιασμένο κέντρο κέρδους, όχι μια μεταγενέστερη σκέψη κολλημένη στο μενού.

Φανταστείτε έναν σομελιέ να οδηγεί ένα τραπέζι τεσσάρων μέσα από συνδυασμό 6 ποτηριών, σερβίροντας το ίδιο μπουκάλι που σέρβιρε εκατό φορές εκείνη τη σεζόν, αφηγούμενη σαν να μην είχε κουραστεί ποτέ από αυτό — και φανταστείτε, στο τέλος του μήνα, τον ιδιοκτήτη να ανακαλύπτει ότι μόνο ο συνδυασμός παρήγαγε περισσότερο μικτό περιθώριο από ολόκληρο το μενού δοκιμών 9 πιάτων που συνόδευε. Αυτό το ενιαίο κονδύλι, αντιμετωπισμένο ως μεταγενέστερη σκέψη για χρόνια, αποδείχθηκε το πράγμα που σιωπηλά κρατούσε τα φώτα αναμμένα.

Ο λόγος που τα ποτά φέρουν το περιθώριο που το φαγητό δεν μπορεί είναι δομικός. Το κόστος φαγητού σας, κατανοημένο όπως περιγράφει το Κεφάλαιο 3, χρειάζεται να κάθεται κοντά στο 46% της τιμής μενού μόνο για να καλύψει την εργασία που είναι ενσωματωμένη σε αυτό. Το κρασί έχει σχεδόν καθόλου από αυτό το κόστος εργασίας συνδεδεμένο — ένα μπουκάλι σερβιρισμένο σε 6 πιάτα παίρνει από έναν σομελιέ περίπου τα ίδια δευτερόλεπτα σέρβις είτε σας κόστισε 18 € είτε 80 € χονδρικής

— έτσι ένα κόστος σερβιρίσματος που θα ήταν απερίσκεπτο στο φαγητό είναι άνετα κερδοφόρο στο κρασί.

Ορίστε **μια Οροφή Κόστους Σερβιρίσματος** και τηρήστε την.

Για ένα πρόγραμμα συνδυασμών σε αυτό το επίπεδο, ένα στοχευόμενο κόστος σερβιρίσματος — το χονδρικό σας κόστος του κρασιού διαιρεμένο με αυτό που χρεώνετε για τον συνδυασμό — ανάμεσα σε 28% και 35% είναι μια λογική ζώνη· πιο απαλή από το κόστος φαγητού, επειδή πουλάτε επίσης τεχνογνωσία, κίνδυνο αποθήκευσης και τη συναισθηματική ανάταση ενός καλά ταιριασμένου σερβιρίσματος, τίποτα από τα οποία δεν εμφανίζεται στην τιμή του μπουκαλιού. Τρέξτε τους αριθμούς σε έναν συνδυασμό 6 ποτηριών: αν το χονδρικό σας κόστος στα 6 σερβιρίσματα ανέρχεται σε 34 €, και τιμολογείτε τον συνδυασμό στα 110 €, το κόστος σερβιρίσματός σας είναι 31% — άνετα εντός της ζώνης, και παράγει 76 € μικτό περιθώριο πάνω από το περιθώριο φαγητού από το ίδιο σέρβις, για κόστος σέρβις που είναι ένα κλάσμα αυτού της κουζίνας.

ΟΡΟΦΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΟΣ

**Χονδρικό κόστος του κρασιού ÷ Τιμή που
χρεώνεται για τον συνδυασμό — στόχος 28-
35%**

Συγκρίνετε αυτό με το περιθώριο φαγητού στο ίδιο σερβίρισμα. Σε μενού 165 € με συνδυασμένη αναλογία φαγητού-και-εργασίας 46%, το μικτό περιθώριο σας στο φαγητό είναι 89,10 €. Μόνο ο

συνδυασμός, στα 76 € μικτό περιθώριο, προσθέτει 85% όσο κέρδος προσθέτει ολόκληρο το μενού δοκιμών 9 πιάτων, από ένα μόνο σερβίρισμα σομελιέ, και αυτή η σύγκριση είναι το πραγματικό επιχείρημα για να πάρετε το πρόγραμμα κρασιού σας τόσο σοβαρά όσο την κουζίνα σας.

Οι συνδυασμοί χωρίς αλκοόλ αξίζουν την ίδια αυστηρότητα, όχι ένα ελεύθερο πέρασμα επειδή «είναι απλά χυμός και τσάι».

Ένας καλά χτισμένος συνδυασμός χωρίς αλκοόλ — verjus σπιτικό, ζυμωμένο τσάι, ένα διαυγασμένο σιρόπι φρούτων — συνήθως κοστίζει λιγότερο να παραχθεί από έναν συνδυασμό κρασιού και μπορεί να τιμολογηθεί στο 55-65% της τιμής του συνδυασμού κρασιού ενώ φέρει συγκρίσιμο ή καλύτερο περιθώριο, επειδή το κόστος συστατικών σας είναι κλάσμα της χονδρικής τιμής ενός μπουκαλιού. Με νηφάλιους και μετριοπαθείς επισκέπτες να αντιπροσωπεύουν πλέον ένα σημαντικό και αυξανόμενο μερίδιο σερβιρισμάτων σε αυτό το επίπεδο, ένας συνδυασμός χωρίς αλκοόλ τιμολογημένος χωρίς πειθαρχία περιθωρίου — αντιμετωπισμένος ως ευγένεια αντί για προϊόν — είναι χρήματα που μένουν στο τραπέζι σε κάθε ένα από αυτά τα σερβίρια, και τα εστιατόρια τακτικά αφήνουν 15-20% των συνολικών εσόδων ποτών τους στο τραπέζι με αυτόν τον τρόπο, απλά υποτιμολογώντας την επιλογή χωρίς αλκοόλ από καλούς τρόπους.

Έπειτα υπάρχει η ίδια η κάβα, η οποία συμπεριφέρεται λιγότερο σαν απόθεμα και περισσότερο σαν κεφάλαιο, και θα πρέπει να προϋπολογίζεται με αυτόν τον τρόπο. **Ο Κανόνας Επένδυσης Κάβας** που δίνω στους σεφ-ιδιοκτήτες είναι αυτός: αντιμετωπίστε οποιοδήποτε μπουκάλι κρατημένο πάνω από 12 μήνες χωρίς να

σερβιριστεί ως δεσμευμένο κεφάλαιο που κερδίζει μηδενική απόδοση, και περιορίστε αυτή την κατηγορία σε όχι περισσότερο από 20% της συνολικής αξίας κάβας σας σε κόστος. Μια κάβα που είναι 40% γερασμένα μπουκάλια βιβλιοθήκης που κρατάτε «για τον κατάλληλο επισκέπτη» είναι μια επιχείρηση που σιωπηλά χρηματοδοτεί μια ιδιωτική συλλογή με ταμειακή ροή εστιατορίου. Αγοράστε για σερβίρισμα εντός σεζόν, κρατήστε μια γνησίως μικρή επιλογή βιβλιοθήκης σκόπιμα και ξεχωριστά προϋπολογισμένη, και παρακολουθήστε τον κύκλο εργασιών κάβας — συνολικό κόστος κάβας διαιρεμένο με το κόστος πωληθέντος κρασιού σε 12 μήνες — με τον ίδιο τρόπο που θα παρακολουθούσατε οποιοδήποτε άλλο κεφάλαιο κίνησης. Μια αναλογία κύκλου εργασιών κάτω από 1,5 συνήθως σημαίνει ότι πάρα πολύ κεφάλαιο κάθεται στην κάβα σε σχέση με αυτό που πραγματικά χρειάζεται το πρόγραμμα συνδυασμών για να λειτουργήσει.

Μαζί, ένα καλά λειτουργούν πρόγραμμα ποτών σε ένα εστιατόριο 28 θέσεων που λειτουργεί 6 νύχτες την εβδομάδα μπορεί λογικά να αναμένεται να συνεισφέρει 35-45% του συνολικού μικτού περιθωρίου από περίπου 25-30% των συνολικών εσόδων — που είναι ολόκληρο το θέμα. Το φαγητό σας φέρνει τη φήμη. Τα ποτά, τιμολογημένα και διαχειριζόμενα με την ίδια πειθαρχία, είναι αυτό που την πληρώνει.

Ένα πρόγραμμα κρασιού με το ποτήρι και μπαρ για επισκέπτες που θέλουν κρασί χωρίς να δεσμευτούν στον πλήρη συνδυασμό αξίζει επίσης τον δικό του μικρό, σκόπιμο στόχο περιθωρίου, ξεχωριστό από αυτόν του συνδυασμού. Επειδή ένα σερβίρισμα με το ποτήρι δεν έχει αφήγηση σομελιέ ενσωματωμένη στην τιμή

του όπως έχει ένας πλήρης συνδυασμός, μπορεί συνήθως να τρέξει μια πιο σφιχτή οροφή κόστους σερβιρίσματος — 22-28% αντί για 28-35% — και να αισθάνεται ακόμα κατάλληλα τιμολογημένο σε έναν επισκέπτη που το παραγγέλλει *à la carte*. Τα εστιατόρια που τιμολογούν τη λίστα τους με το ποτήρι ως μεταγενέστερη σκέψη, απλά μισίζοντας τη λιανική τιμή ενός μπουκαλιού χωρίς να ελέγχουν το προκύπτον κόστος σερβιρίσματος έναντι πραγματικού στόχου, συχνά αφήνουν σημαντικό περιθώριο στο τραπέζι ειδικά στους επισκέπτες που είναι λιγότερο πιθανό να πάρουν τον πλήρη συνδυασμό, που είναι ακριβώς το τμήμα όπου η πειθαρχία περιθωρίου ποτών έχει τη μεγαλύτερη σημασία, καθώς μόνο το φαγητό σε αυτόν τον λογαριασμό φέρει πλήρες μερίδιο της Αξίας Θέσης-Ώρας χωρίς βοήθεια από συνδυασμό.

Η εκπαίδευση προσωπικού στον ίδιο τον συνδυασμό είναι, σε πρακτικούς όρους, ένας μοχλός περιθωρίου ποτών όσο και ένας φιλοξενίας. Ένας σερβιτόρος ή σομελιέ που μπορεί να περιγράψει γιατί επιλέχθηκε ένα συγκεκριμένο σερβίρισμα για ένα συγκεκριμένο πιάτο — όχι μόνο τι είναι, αλλά τη λογική — αυξάνει μετρήσιμα τόσο την υιοθέτηση όσο και την ικανοποίηση επισκέπτη με τον συνδυασμό, ένα μοτίβο που ισχύει σε εστιατόρια που επενδύουν γνήσια σε αυτή την εκπαίδευση έναντι όσων την αντιμετωπίζουν ως κάτι που το προσωπικό θα μάθει με ώσμωση. Προϋπολογίστε πραγματικό, επαναλαμβανόμενο χρόνο εκπαίδευσης για αυτό, ιδανικά καθοδηγούμενο από όποιον έχτισε τον συνδυασμό, όχι μια εφάπαξ συνεδρία ένταξης που παίρνουν οι νέοι υπάλληλοι μία φορά και δεν επανεξετάζουν ποτέ καθώς το μενού αλλάζει εποχιακά.

Αυτή την εβδομάδα: υπολογίστε το πραγματικό σας κόστος σερβιρίσματος στον τρέχοντα συνδυασμό σας, και υπολογίστε ξεχωριστά τι ποσοστό σερβιρισμάτων παίρνουν καθόλου τον συνδυασμό. Αν η υιοθέτηση βρίσκεται κάτω από 60%, το χάσμα είναι συνήθως άγχος τιμής στον τρόπο που προσφέρεται ο συνδυασμός στο τραπέζι, όχι απροθυμία επισκέπτη να ξοδέψει — και αυτό είναι πρόβλημα σεναρίου σέρβις, όχι πρόβλημα τιμολόγησης, που αξίζει να διορθωθεί πριν αγγίξετε την ίδια την τιμή.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Υπολογίστε το πραγματικό σας κόστος σερβιρίσματος σε ολόκληρο τον συνδυασμό και ελέγξτε το έναντι της οροφής 28-35%.

2

Υπολογίστε το ποσοστό υιοθέτησης συνδυασμού σας ως ποσοστό των συνολικών σερβιρισμάτων.

3

Τιμολογήστε ή επανατιμολογήστε έναν συνδυασμό χωρίς αλκοόλ στο 55-65% της τιμής του συνδυασμού κρασιού, ελεγμένο έναντι του δικού του περιθωρίου.

4

Τρέξτε τον Κανόνα Επένδυσης Κάβας: επισημάνετε οποιοδήποτε μπουκάλι κρατημένο πάνω από 12 μήνες και επιβεβαιώστε ότι αυτή η κατηγορία παραμένει κάτω από 20% της αξίας κάβας.

5

Αν η υιοθέτηση είναι κάτω από 60%, ξαναγράψτε το σενάριο στο τραπέζι για την προσφορά του συνδυασμού πριν αγγίξετε την τιμή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Προκαταβολές, Εισιτήρια Και Το Πρόβλημα Των Μη Εμφανίσεων

*Μια άδεια θέση δεν είναι μικρή απώλεια.
Είναι ολόκληρη η βραδιά που κάποιος
άλλος θα μπορούσε να είχε.*

— ΡΗΤΟ ΚΛΑΔΟΥ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Φανταστείτε ένα σέρβις Τρίτης με 3 μη εμφανίσεις σε αίθουσα 9 τραπεζιών: 3 άδειες θέσεις που κανείς δεν προειδοποίησε την κουζίνα, 3 μερίδες προετοιμασμένες και απούλητες, και — χειρότερα, αν το βιβλίο ήταν γεμάτο εβδομάδες νωρίτερα — 3 ζευγάρια που ήθελαν ακριβώς εκείνο το τραπέζι και απορρίφθηκαν για το τίποτα. Η αίθουσα φαινόταν εντάξει από την πλευρά της σάλας. Τα μαθηματικά έλεγαν μια εντελώς διαφορετική ιστορία.

Μια μη εμφάνιση σε μπιστρό 35 θέσεων που τρέχει 3 γύρους τη νύχτα είναι ενόχληση. Μια μη εμφάνιση σε εστιατόριο μενού δοκιμών 28 θέσεων που τρέχει ένα σέρβις είναι δομική πληγή, και οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες υποεκτιμούν το πραγματικό της κόστος κατά μια τάξη μεγέθους επειδή το σκέφτονται ως «ένα χαμένο τραπέζι» αντί για αυτό που πραγματικά είναι: μη πωλήσιμη, μη ανακτήσιμη χωρητικότητα στον έναν πόρο που η επιχείρηση δεν μπορεί να δημιουργήσει περισσότερο απόψε.

Ποσοτικοποιήστε το σωστά πριν αποφασίσετε για μια πολιτική. Ένα τραπέζι 2 που δεν εμφανίζεται σε μενού 165 € με 70% υιοθέτηση συνδυασμού στα 110 € δεν σας κοστίζει μόνο 330 € έσοδα φαγητού. Σας κοστίζει τα έσοδα φαγητού, τα έσοδα ποτών που αναμενόταν στο τμήμα του τραπεζιού που θα το είχε πάρει, και — κρίσιμα — πολύ πιθανό σας κόστισε ένα δεύτερο πάρτι που απορρίψατε εβδομάδες νωρίτερα επειδή το βιβλίο έδειχνε το τραπέζι ως πωλημένο. **Η Φόρμουλα Κόστους Μη Εμφάνισης** είναι: χαμένα έσοδα μενού, συν χαμένα αναμενόμενα έσοδα ποτών στο πραγματικό σας ποσοστό υιοθέτησης, συν την αξία της απορριφθείσας κράτησης που θα μπορούσατε να είχατε πουλήσει αντ' αυτού, αφού σε αυτόν τον αριθμό θέσεων και αυτό

το χρονικό διάστημα κράτησης, μια μη εμφανισθείσα θέση δεν είναι «άδεια» — είναι μια θέση που ενεργά αρνηθήκατε σε κάποιον άλλο.

ΦΟΡΜΟΥΛΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ

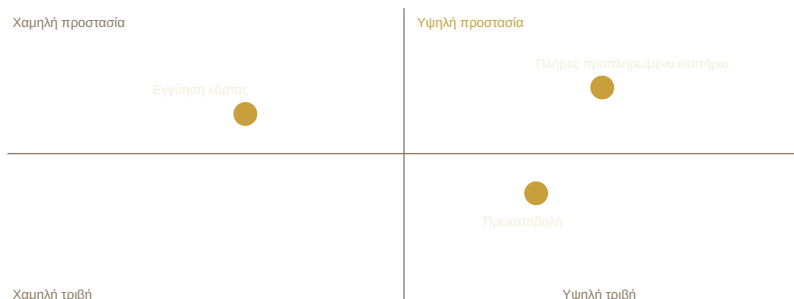
Χαμένα έσοδα μενού + Χαμένα αναμενόμενα έσοδα ποτών (στο πραγματικό σας ποσοστό υιοθέτησης) + Αξία της απορριφθείσας κράτησης = Πραγματικό κόστος μιας μη εμφάνισης

Τρέξτε τον πλήρη αριθμό. 2 σερβιρίσματα, μενού 165 €, 70% υιοθέτηση συνδυασμού στα 110 €: τα χαμένα έσοδα μενού είναι 330 €, τα χαμένα αναμενόμενα έσοδα ποτών είναι 154 € ($0,7 \times 220$ €), και αν αυτός ο τύπος τραπέζιού συνήθως γεμίζει εντός του παραθύρου κυκλοφορίας — που σε ένα εστιατόριο προορισμού συνήθως γεμίζει — το κόστος της απορριφθείσας κράτησης είναι ουσιαστικά τα ίδια 484 € ξανά, επειδή είχατε ένα πραγματικό δεύτερο πάρτι που θα το είχε πάρει. Συνολικό πραγματικό κόστος αυτής της μη εμφανισθείσας θέσης 2: κάπου στο εύρος 480-960 € ανάλογα με το πόσο συντηρητικά μετράτε την απορριφθείσα κράτηση. Πολλαπλασιάστε με μία ή 2 μη εμφανίσεις την εβδομάδα και κοιτάτε 25.000-50.000 € τον χρόνο σε ένα εστιατόριο του οποίου ολόκληρος ο ετήσιος στόχος κέρδους, σύμφωνα με τα μαθηματικά του Λογιστικού Βιβλίου Φιλοδοξίας στο Κεφάλαιο 1, μπορεί να είναι ένα κλάσμα αυτού.

Υπάρχουν 3 μοντέλα πολιτικής, και κάθε ένα ανταλλάσσει διαφορετικά τριβή επισκέπτη για χρηματοοικονομική προστασία.

Ένα μοντέλο εγγύησης κάρτας — καμία χρέωση εκτός αν ο επισκέπτης ακυρώσει εντός δηλωμένου παραθύρου, συνήθως 48-72 ώρες — είναι η επιλογή με την ελαφρύτερη επαφή, δημιουργεί τη λιγότερη αντίσταση επισκέπτη, αλλά δεν ανακτά τίποτα από τα χαμένα σας έσοδα σε μια γνήσια μη εμφάνιση πέρα από όποιο τέλος ακύρωσης μπορείτε να επιβάλλετε, το οποίο στην πράξη συχνά παραιτείται από καλή θέληση ούτως ή άλλως. **Ένα μοντέλο προκαταβολής** — μια μερική πληρωμή, συνήθως 30-50% του αναμενόμενου λογαριασμού, λαμβανόμενη στην κράτηση και κατασχεμένη σε καθυστερημένη ακύρωση ή μη εμφάνιση — ανακτά πραγματικά χρήματα και μειώνει σημαντικά τα ποσοστά μη εμφάνισης απλά επειδή οι επισκέπτες με χρήματα ήδη δεσμευμένα συμπεριφέρονται διαφορετικά, αλλά εισάγει τριβή ακριβώς τη στιγμή που προσπαθείτε να κάνετε την κράτηση να αισθάνεται συναρπαστική αντί για συναλλακτική.

Ένα μοντέλο πλήρους προπληρωμένου εισιτηρίου — ολόκληρη η τιμή μενού πληρωμένη στην κράτηση, επιστρεπτέα ή ανταλλάξιμη μόνο εντός καθορισμένου παραθύρου, με τον τρόπο που πουλάει ένα κοντσέρτο ή μια εκδήλωση δοκιμών — είναι η ισχυρότερη χρηματοοικονομική προστασία και, αντι-διαισθητικά, τείνει να δημιουργεί τη λιγότερη αντίσταση επισκέπτη σε εστιατόρια προορισμού ειδικά, επειδή οι επισκέπτες που κάνουν κράτηση 3 μήνες νωρίτερα για να πετάξουν για μια συγκεκριμένη ημερομηνία έχουν ήδη κατηγοριοποιήσει νοερά τη βραδιά ως αγορά εκδήλωσης, όχι μια περιστασιακή κράτηση δείπνου.



ΤΑ 3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΑ ΕΝΑΝΤΙ ΤΡΙΒΗΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

Ποιο μοντέλο ταιριάζει στο εστιατόριό σας εξαρτάται από το χρονικό διάστημα κράτησης και το μείγμα επισκεπτών σας. Ένα εστιατόριο του οποίου τα περισσότερα σερβιρίσματα κλείνονται 2 έως 4 εβδομάδες πριν, κατά κύριο λόγο τοπικά, λειτουργεί καλά σε μοντέλο προκαταβολής με σαφή, ευγενική διατύπωση. Ένα εστιατόριο του οποίου τα περισσότερα σερβιρίσματα κλείνονται 2 έως 6 μήνες πριν, με σημαντικό μερίδιο να πετάει ή να οδηγεί ειδικά για το γεύμα, συνήθως αφήνει χρήματα και προστασία στο τραπέζι μη μεταβαίνοντας σε πλήρη εισιτήρια.

Η διατύπωση φέρει πραγματικό βάρος στο πώς οι επισκέπτες λαμβάνουν οποιοδήποτε από αυτά τα μοντέλα. «Απαιτούμε προκαταβολή για προστασία από μη εμφανίσεις» διαβάζεται ως κατηγορία στοχευμένη σε κάθε επισκέπτη για τις αμαρτίες μερικών. «Επειδή κάθε τραπέζι προετοιμάζεται ειδικά για εσάς και δεν μπορεί να μεταπωληθεί εκ των υστέρων, ζητάμε [X] στην κράτηση, πλήρως εφαρμοσμένο στη βραδιά σας» δηλώνει την

ίδια πολιτική ως γεγονός για το πώς λειτουργεί το εστιατόρίό σας, όχι ως υποψία για τον επισκέπτη που το διαβάζει, και η εγκατάλειψη κράτησης στη δεύτερη διατύπωση τείνει να είναι σημαντικά χαμηλότερη από την πρώτη για λειτουργικά πανομοιότυπες πολιτικές.

Οι κρατήσεις μεγάλων παρτίδων αξίζουν μια ξεχωριστή, αυστηρότερη έκδοση όποιας πολιτικής επιλέξετε, επειδή η καμπύλη κόστους δεν είναι γραμμική. Ένα πάρτι 8 που δεν εμφανίζεται δεν σας κοστίζει τετραπλάσιο από αυτό που κοστίζει ένα τραπέζι 2 — συνήθως σας κοστίζει περισσότερο από αυτό, επειδή ένα τραπέζι για 8 είναι πιο δύσκολο να μεταπωληθεί εκ των υστέρων από ό,τι θα ήταν 4 ξεχωριστά τραπέζια 2, και η κουζίνα σας πολύ πιθανό προσάρμοσε τις ποσότητες προετοιμασίας και τον ρυθμό γύρω από το επιβεβαιωμένο μέγεθος αυτού του πάρτι. Τα περισσότερα εστιατόρια που το διαχειρίζονται καλά ορίζουν χαμηλότερο ποσοστό προκαταβολής αλλά αυστηρότερο, μη διαπραγματεύσιμο παράθυρο ακύρωσης για πάρτι 6 ή περισσότερων, και επικοινωνούν αυτή τη διάκριση σαφώς στο σημείο κράτησης αντί να ανακαλύψουν το χάσμα στην προστασία μόνο αφού ένα μεγάλο πάρτι δεν εμφανιστεί.

Όποιο μοντέλο επιλέξετε, μετρήστε το πραγματικό του αποτέλεσμα αντί να υποθέσετε ότι η πολιτική από μόνη της λύνει το πρόβλημα. Παρακολουθήστε το ποσοστό μη εμφάνισής σας μηνιαία, πριν και μετά από οποιαδήποτε αλλαγή πολιτικής, με τον ίδιο τρόπο που θα παρακολουθούσατε οποιαδήποτε άλλη λειτουργική μετρική. Ένα εστιατόριο που μεταβαίνει από μοντέλο εγγύησης κάρτας σε μοντέλο προκαταβολής 40% μπορεί να δει το ποσοστό μη εμφάνισής του να πέφτει από περίπου ένα στις

18 κρατήσεις σε ένα σχεδόν στις 60 — μια πραγματική, μετρήσιμη βελτίωση — αλλά και μια μέτρια πτώση στον συνολικό όγκο ερωτημάτων στους 2 μήνες αμέσως μετά την αλλαγή, καθώς κάποιοι επισκέπτες δίστασαν στη νέα τριβή. Και τα 2 αποτελέσματα είναι πραγματικά, και η καθαρή χρηματοοικονομική επίπτωση της μετάβασης σε αυστηρότερη πολιτική είναι ο αριθμός που θα πρέπει να καθοδηγεί την απόφαση, όχι το ένστικτο για την αντίδραση επισκέπτη προς οποιαδήποτε κατεύθυνση.

Αυτή την εβδομάδα: υπολογίστε τον πραγματικό αριθμό της Φόρμουλας Κόστους Μη Εμφάνισης χρησιμοποιώντας την πραγματική τιμή μενού σας, την πραγματική υιοθέτηση συνδυασμού, και μια ειλικρινή εκτίμηση της πιθανότητας επανακράτησης στο τυπικό σας χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια ξαναδιαβάστε την τρέχουσα διατύπωση πολιτικής ακύρωσής σας σαν να ήσασταν επισκέπτης που τη βλέπει για πρώτη φορά, και ξαναγράψτε οτιδήποτε δηλώνει υποψία αντί για γεγονός.

Βάλτε Το Σε Εφαρμογή

1

Τρέξτε τη Φόρμουλα Κόστους Μη Εμφάνισης χρησιμοποιώντας την πραγματική τιμή μενού, την υιοθέτηση συνδυασμού, και την πιθανότητα επανακράτησης.

2

Αποφασίστε ποιο από τα 3 μοντέλα πολιτικής — εγγύηση κάρτας, προκαταβολή, πλήρες προπληρωμένο εισιτήριο — ταιριάζει στο πραγματικό σας χρονικό διάστημα κράτησης και μείγμα επισκεπτών.

3

Ορίστε ξεχωριστό, αυστηρότερο παράθυρο προκαταβολής και ακύρωσης για πάρτι 6 ή περισσότερων.

4

Ξαναγράψτε τη διατύπωση πολιτικής σας ώστε να δηλώνει γεγονός για το πώς λειτουργεί το εστιατόριο, όχι υποψία του επισκέπτη.

5

Ξεκινήστε να παρακολουθείτε το μηνιαίο ποσοστό μη εμφάνισής σας πριν και μετά την αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η Αναλογία Προσωπικού

*Μόνοι μπορούμε να κάνουμε τόσο λίγα· μαζί
μπορούμε να κάνουμε τόσο πολλά.*

— HELEN KELLER

Μια μπριγάδα δεκατεσσάρων που μαγειρεύει και σερβίρει για 30 σερβιρίσματα δεν είναι λάθος, και δεν είναι ούτε πολυτέλεια — είναι κοντά σε αυτό που η τέχνη γνησίως απαιτεί σε αυτό το επίπεδο πολυπλοκότητας, και κάθε σεφ-ιδιοκτήτης που προσπάθησε να τρέξει ένα μενού δοκιμών 17 πιάτων με μια σκελετική ομάδα ήδη ξέρει γιατί. Το ερώτημα που απαντά αυτό το κεφάλαιο δεν είναι αν χρειάζεστε μεγάλο προσωπικό σε σχέση με τα σερβιρίσματά σας. Χρειάζεστε. Το ερώτημα είναι ποια αναλογία είναι βιώσιμη, νόμιμη, και χρηματοδοτήσιμη, και πού οι περισσότερες φιλόδοξες κουζίνες σιωπηλά ξεπερνούν μια γραμμή που δεν σκόπευαν να ξεπεράσουν.

Χτίστε την **Αναλογία Σερβιρισμάτων-Ανά-Μπριγάδα** ως τον βασικό σας αριθμό προγραμματισμού: συνολικά σερβιρίσματα σε ένα σέρβις, διαιρεμένα με τις συνολικές πληρωμένες ώρες προσωπικού που εργάστηκαν για να παράγουν και σερβίρουν αυτό το σέρβις, κουζίνα και σάλα μαζί. Για ένα σέρβις 28 σερβιρισμάτων που απαιτεί, ας πούμε, 6 σεφ που εργάζονται μια μέση βάρδια 6 ωρών ο καθένας (36 ώρες) συν 5 προσωπικό σάλας που εργάζεται μια μέση βάρδια 5 ωρών ο καθένας (25 ώρες), αυτό είναι 61 συνολικές ώρες προσωπικού για 28 σερβιρίσματα — αναλογία 0,46 σερβιρίσματα ανά ώρα προσωπικού, ή περίπου 2,2 ώρες προσωπικού ανά σερβίρισμα.

ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΩΝ-ΑΝΑ-ΜΠΡΙΓΑΔΑ

Συνολικά σερβιρίσματα σε ένα σέρβις ÷ Συνολικές πληρωμένες ώρες προσωπικού (κουζίνα + σάλα)

Παρακολουθήστε αυτό μηνιαία. Μια αναλογία που μετατοπίζεται από 2,2 ώρες προσωπικού ανά σερβίρισμα προς 2,8 ή 3,0 χωρίς αλλαγή στην πολυπλοκότητα μενού σας λέει ότι κάτι πάει στραβά στον προγραμματισμό, την αποδοτικότητα προετοιμασίας ή περιττή επαναληπτικότητα στην μπριγάδα — αξίζει να διερευνηθεί πριν γίνει το νέο κανονικό. Σκεφτείτε μια νεαρή μάγαιρα που εγγράφεται για ένα στάζ 6 εβδομάδων, μαθαίνοντας τεχνική από μια κουζίνα που θαυμάζει, και είναι ακόμα εκεί 8 μήνες αργότερα, τρέχοντας πλήρη σταθμό τις νύχτες σέρβις, απλήρωτη, επειδή κανείς δεν μετέτρεψε ποτέ επίσημα τον ρόλο της και ήταν πολύ ευγνώμων για την ευκαιρία για να ρωτήσει. Η πραγματική αναλογία προσωπικού αυτής της κουζίνας δεν ήταν ποτέ αυτό που έλεγε το πρόγραμμα — στηριζόταν σε μια επιδότηση που μπορούσε να φύγει από την πόρτα την ημέρα που θα έβρισκε πληρωμένη δουλειά αλλού, κάτι που τελικά έκανε. Η γραμμή που ξεπερνιέται πιο συχνά, και κάνει τη μεγαλύτερη σιωπηλή ζημιά, είναι η απλήρωτη ή υποπληρωμένη εργασία στάζ. Τα στάζ είναι ένα πραγματικό και υπερασπίσιμο μέρος του πώς οι φιλόδοξες κουζίνες εκπαιδεύουν ταλέντο, και ένα καλά διαχειριζόμενο πρόγραμμα στάζ είναι γνήσιο αμοιβαίο όφελος: ένας μάγειρας παίρνει έκθεση σε ένα επίπεδο τέχνης

που δεν θα μπορούσε να αγοράσει, και μια κουζίνα παίρνει κινητοποιημένα επιπλέον χέρια. Αλλά υπάρχει μια σκληρή γραμμή ανάμεσα σε ένα στάζ — γνησίως δομημένο γύρω από τη μάθηση, χρονικά περιορισμένο, εποπτευόμενο, συχνά απλήρωτο ή ελάχιστα πληρωμένο εντός των ορίων που επιτρέπει η τοπική εργατική νομοθεσία για εκπαιδευτικές τοποθετήσεις — και αυτό στο οποίο μερικές κουζίνες σιωπηλά παρασύρονται: απλήρωτη ή σχεδόν απλήρωτη εργασία που κάνει πλήρεις βάρδιες παραγωγής, επ' αόριστον, επειδή «έτσι γίνεται σε αυτό το επίπεδο». Η νομική έκθεση είναι πραγματική και ποικίλλει ανά δικαιοδοσία, αλλά η οικονομική έκθεση έχει σημασία ακόμα και εκεί όπου ο νομικός κίνδυνος δεν δαγκώνει: μια κουζίνα που έχει χτίσει την πραγματική αναλογία προσωπικού της γύρω από δωρεάν εργασία έχει χτίσει μια δομή κόστους που καταρρέει τη στιγμή που στερεώνει αυτή η πηγή εργασίας, και θα στερέψει, επειδή τα νέα κυκλοφορούν σε έναν μικρό κλάδο για ποιες κουζίνες αντιμετωπίζουν τα στάζ ως πρόγραμμα εκπαίδευσης και ποιες τα αντιμετωπίζουν ως επιδότηση. Χτίστε τον προϋπολογισμό εργασίας σας σε μια μπριγάδα που θα μπορούσατε να στελεχώσετε και να πληρώσετε δίκαια αν η ροή στάζ εξαφανιζόταν αύριο, στη συνέχεια αντιμετωπίστε οποιαδήποτε στάζ έχετε πραγματικά ως γνήσιο μπόνους στην ποιότητα σέρβις και ικανότητα εκπαίδευσης, όχι ως κονδύλι από το οποίο εξαρτάται η φερεγγυότητά σας. Για το ίδιο σέρβις 28 σερβιρισμάτων, μια πλήρως πληρωμένη μπριγάδα — 6 σεφ σε επιβαρυμένο κόστος 24 €/ώρα, 5 σάλα σε επιβαρυμένο κόστος 19 €/ώρα — κοστίζει 864 € (κουζίνα) συν 475 € (σάλα), ή 1.339 € για το σέρβις. Έναντι εσόδων φαγητού-και-ποτού 6.160 € στα νούμερα παραδείγματος του Κεφαλαίου 2, αυτό είναι κόστος

εργασίας 21,7% των εσόδων για αυτό το ένα σέρβις — πριν προσθέσετε διαχείριση, σομελιέ, και οποιαδήποτε εργασία γραφείου που δεν συνδέεται άμεσα με το σέρβις. Ένας χρήσιμος έλεγχος λογικής σε ολόκληρη τη λειτουργία, τις περισσότερες εβδομάδες: η συνολική άμεση εργασία, πλήρως επιβαρυμένη και πλήρως πληρωμένη, θα πρέπει να κάθεται κάπου στη ζώνη 32-40% των συνολικών εσόδων για ένα εστιατόριο σε αυτό το επίπεδο να έχει οποιαδήποτε ρεαλιστική διαδρομή προς κερδοφορία μόλις υπολογιστούν το ενοίκιο, τα συστατικά, και όλα τα υπόλοιπα. Πάνω από 45%, δομικά, κάτι άλλο στο μοντέλο — αξία θέσης-ώρας, τιμολόγηση, ή σερβιρίσματα — πρέπει να κινηθεί, επειδή καμία ποσότητα αποδοτικού προγραμματισμού δεν σώζει μόνη της μια τόσο υψηλή αναλογία εργασίας. Η στελέχωση σομελιέ αξίζει τη δική της γραμμή αντί να ενσωματωθεί στη γενική σάλα, επειδή το περιθώριο ποτών στο Κεφάλαιο 4 είναι άμεσα συνάρτηση του να έχεις κάποιον αρκετά ικανό να πουλήσει τον συνδυασμό με αυτοπεποίθηση αντί για συγγνώμη. Ένας σομελιέ που ανεβάζει την υιοθέτηση συνδυασμού από 55% σε 75% πληρώνει, σχεδόν σε κάθε περίπτωση, τον δικό του μισθό αρκετές φορές μόνο μέσω του χάσματος περιθωρίου ποτών που υπολογίστηκε στο Κεφάλαιο 4 — που είναι το πιο ξεκάθαρο επιχείρημα που ξέρω για την αντιμετώπιση της πρόσληψης σομελιέ ως επενδυτική επένδυση εσόδων, όχι κέντρο κόστους, όταν αποφασίζετε αν ο προϋπολογισμός επιτρέπει μία. Η διασταυρούμενη εκπαίδευση έχει σημασία περισσότερο σε αυτή την κλίμακα προσωπικού από όσο αρχικά προϋπολογίζουν οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες, επειδή μια μπριγάδα τόσο αδύναμη σε σχέση με την πολυπλοκότητά της έχει πολύ λίγη επαναληπτικότητα

ενσωματωμένη — ένας ικανός μάγειρας άρρωστος μια Παρασκευή μπορεί γνήσια να απειλήσει το πάσο με τρόπο που δεν θα το έκανε σε μεγαλύτερη, λιγότερο εξειδικευμένη κουζίνα. Το να χτίσετε τουλάχιστον έναν διασταυρούμενα εκπαιδευμένο αναπληρωτή για κάθε εξαιρετικά εξειδικευμένο σταθμό, ακόμα κι αν αυτός ο αναπληρωτής τρέχει στο 70% της ταχύτητας του κύριου μάγειρα, είναι φθηνή ασφάλεια έναντι της εναλλακτικής: μια βραδιά σέρβις όπου η μπριγάδα λείπει μια κρίσιμη δεξιότητα και είτε η ποιότητα είτε ο χρονισμός υποφέρει ακριβώς μπροστά σε εκείνο το κοινό — έναν επιθεωρητή οδηγού, έναν κριτικό, έναν τακτικό πελάτη που μιλάει — μπροστά στο οποίο μπορείτε λιγότερο να το αντέξετε. Η στελέχωση σάλας φέρει τη δική της εκδοχή της πειθαρχίας αναλογίας, ξεχωριστή από τη διαστασιολόγηση μπριγάδας κουζίνας, επειδή το στυλ σέρβις σε αυτό το επίπεδο — εξήγηση στο τραπέζι, ακριβώς χρονισμένη παράδοση πιάτων, γνήσια φιλοξενία αντί για συναλλακτικό σέρβις — απαιτεί διαφορετική αναλογία προσωπικού-προς-επισκέπτη από τη σάλα ενός εστιατορίου όγκου. Ένα συνήθως λειτουργικό εύρος είναι ένας σερβιτόρος για κάθε 6 έως 8 σερβιρίσματα όταν πλήρης συνδυασμός και αφήγηση πιάτων είναι μέρος του προτύπου, σφίγγοντας προς έναν σερβιτόρο ανά 5 σερβιρίσματα για τα πιο θεατρικά, υψηλής επαφής στυλ σέρβις. Η στελέχωση πιο αραιά από αυτή την αναλογία για εξοικονόμηση κόστους εργασίας τείνει να εμφανίζεται πρώτα στον ρυθμό σέρβις — ακριβώς η διάσταση συνέπειας που ο έλεγχος του Κεφαλαίου 9 είναι χτισμένος να πιάσει — πριν εμφανιστεί οπουδήποτε στα κέρδη και ζημίες, που είναι ακριβώς γιατί είναι δελεαστικό και ακριβώς γιατί είναι ψεύτικη οικονομία. **Αυτή την εβδομάδα:** υπολογίστε την Αναλογία Σερβιρισμάτων-Ανά-

Μπριγάδα σας για τα πραγματικά σέρβις της περασμένης εβδομάδας, και ξεχωριστά καταγράψτε κάθε στάζ που βρίσκεται αυτή τη στιγμή στο πρόγραμμά σας με τον αριθμό πλήρων βαρδιών παραγωγής που έχει εργαστεί η καθεμία τον τελευταίο μήνα. Αν κάποιο στάζ έχει εργαστεί περισσότερες από 8 πλήρεις βάρδιες χωρίς σαφές, χρονικά περιορισμένο σχέδιο εκπαίδευσης, αυτό δεν είναι πλέον στάζ — αποφασίστε αυτή την εβδομάδα αν γίνεται πληρωμένη θέση ή τελειώνει.

ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΩΝ-ΑΝΑ-ΜΠΡΙΓΑΔΑ — ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΜΕΝΟΥ ΔΟΚΙΜΩΝ 30 ΘΕΣΕΩΝ

Ρόλος	Αριθμός προσωπικού	Σερβιρίσματα, ένα σέρβις
Κουζίνα (σεφ + γραμμή + ζαχαροπλαστική)	7	30
Σάλα (υποδοχή, σερβιτόροι, σομελιέ)	5	30
Στάζ (πληρωμένα, εναλλασσόμενα)	2	—
Συνολική μπριγάδα	14	2,1 σερβιρίσματα ανά άτομο

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Υπολογίστε την Αναλογία Σερβιρισμάτων-Ανά-Μπριγάδα σας για τα πραγματικά σέρβις της περασμένης εβδομάδας, κουζίνα και σάλα μαζί.

2

Καταγράψτε κάθε στάζ στο πρόγραμμά σας με τον αριθμό πλήρων βαρδιών παραγωγής που εργάστηκε η καθεμία τον τελευταίο μήνα.

3

Για οποιοδήποτε στάζ πάνω από 8 πλήρεις βάρδιες χωρίς χρονικά περιορισμένο σχέδιο εκπαίδευσης, αποφασίστε αυτή την εβδομάδα: πληρωμένη θέση ή τέλος.

4

Ελέγξτε τη συνολική άμεση εργασία ως ποσοστό εσόδων έναντι της βιώσιμης ζώνης 32-40%.

5

Επιβεβαιώστε ότι υπάρχει τουλάχιστον ένας διασταυρούμενα εκπαιδευμένος αναπληρωτής για κάθε εξαιρετικά εξειδικευμένο σταθμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Απόδοση Συστατικών Στην Κορυφή

Όποιος δεν σπαταλά, δεν στερείται.

— ΑΓΓΛΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Το ένστικτο που σας έκανε σοβαρό σεφ — αγοράστε το καλύτερο προϊόν, τριμάρετέ το σε τελειότητα, σερβίρετε μόνο το ιδανικό κομμάτι — είναι επίσης, αδιαχείριστο, μία από τις πιο ακριβές συνήθειες στην κουζίνα σας. Στην τιμή και τον όγκο ενός εστιατορίου όγκου, η σπατάλη τριμαρίσματος σε ένα μέτριο κομμάτι είναι σφάλμα στρογγυλοποίησης. Στην τιμή μιας ολόκληρης караβίδας, μιας ολόκληρης πάπιας, ή ενός συστατικού από τη φύση που κάποιος οδήγησε 2 ώρες για να παραδώσει, το κομμάτι που πετάτε επειδή δεν ήταν ακριβώς το σχήμα που θέλατε για το πιάτο δεν είναι σφάλμα στρογγυλοποίησης. Είναι συχνά 15-30% αυτού που πληρώσατε για το συστατικό, πεταμένο, σε ένα προϊόν όπου το χονδρικό κόστος ανά κιλό ήδη αντικατοπτρίζει γνήσια σπανιότητα.

Εδώ η πειθαρχία απόδοσης σταματά να είναι μια αρετή του back-of-house και γίνεται, άμεσα, μια πηγή του περιθωρίου που χρηματοδοτεί την επιδίωξη ενός αστεριού. Κάθε μέρος ενός premium συστατικού για το οποίο βρίσκετε νόμιμη χρήση — ένας ζωμός, ένα γαρνίρισμα, ένα συστατικό για γεύμα προσωπικού, ένα ζυμωμένο συνοδευτικό κρατημένο για μελλοντικό μενού — είναι περιθώριο που έχετε ήδη πληρώσει μία φορά και τώρα ανακτάτε μια δεύτερη φορά, ουσιαστικά δωρεάν, επειδή η εργασία για να το χρησιμοποιήσετε είναι κλάσμα της εργασίας που μπήκε στην προμήθεια και τον τεμαχισμό του αρχικά.

Χτίστε το **Φύλλο Πειθαρχίας Απόδοσης** για τα 5 ή 6 πιο ακριβά, πιο συχνά χρησιμοποιούμενα premium συστατικά σας, παρακολουθούμενα εβδομαδιαία: βάρος ολόκληρου προϊόντος που παραλήφθηκε, βάρος που πραγματικά σερβιρίστηκε σε όλο το μενού όπου χρησιμοποιείται, βάρος που εκτράπηκε σε

δευτερεύουσα χρήση (ζωμός, γαρνίρισμα, γεύμα προσωπικού, κονσέρβα), και βάρος που γνησίως πετάχτηκε ως αχρησιμοποίητο. Υπολογίστε ένα ποσοστό απόδοσης — χρησιμοποιήσιμο βάρος (σερβιρισμένο συν δευτερεύουσα χρήση) διαιρεμένο με το συνολικό βάρος που παραλήφθηκε — για κάθε συστατικό, και παρακολουθήστε το στον χρόνο με τον ίδιο τρόπο που θα παρακολουθούσατε οποιαδήποτε άλλη αναλογία κόστους.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΙΜΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

**(Βάρος σερβιρισμένο + Βάρος εκτραπέν σε
δευτερεύουσα χρήση) ÷ Συνολικό βάρος που
παραλήφθηκε**

Πάρτε μια ολόκληρη πάπια αγορασμένη για ένα μενού που χρησιμοποιεί μόνο το στήθος στο πιάτο. Αγορασμένη ολόκληρη στα 14 €/κιλό, μια μέση πάπια 2,4 κιλών κοστίζει 33,60 €. Μόνο τα στήθη μπορεί να αντιπροσωπεύουν 28% αυτού του βάρους με χρησιμοποιήσιμη απόδοση — περίπου 670 γρ — ενώ τα πόδια, το καρκάσο και τα τριμμαρίσματα αντιπροσωπεύουν το υπόλοιπο 72%. Μια κουζίνα που σερβίρει μόνο το στήθος και πετάει τα υπόλοιπα τρέχει απόδοση 28% σε ένα συστατικό 33,60 €, που σημαίνει ότι το πραγματικό κόστος του τμήματος στήθους που πραγματικά χρησιμοποιήθηκε είναι 33,60 €, όχι τα 9,41 € που μόνο το βάρος του στήθους θα υποδείκνυε αν αγοράζοταν ξεχωριστά, ξεκοκκαλισμένο, στην τιμή ξεκοκκαλισμένου κρέατος

ενός κρεοπώλη. Μια κουζίνα που μετατρέπει τα πόδια σε confit για ρόταση γεύματος προσωπικού ή amuse, ανάγει το καρκάσο σε βάση ζωμού που χρησιμοποιείται σε 3 άλλα πιάτα, και αποδίδει το λίπος για συστατικό γαρνιρίσματος ωθεί τη χρησιμοποιήσιμη απόδοση από 28% προς 70-80%, και το ουσιαστικό κόστος του σερβιρισμένου τμήματος στήθους πέφτει αναλογικά — συχνά περισσότερο από το μισό — επειδή το υπόλοιπο του ζώου δεν είναι πλέον νεκρό κόστος που κάθεται στον κάδο απορριμμάτων.

Αυτό δεν είναι επιχείρημα για φτηνιά στο πιάτο. Το πιάτο παραμένει ακριβώς τόσο φιλόδοξο όσο ήταν. Αυτό που αλλάζει είναι τι συμβαίνει στα μέρη του συστατικού που δεν είναι σε αυτό το συγκεκριμένο πιάτο, και μια κουζίνα με γνήσια πειθαρχία απόδοσης συνήθως βρίσκει ότι μπορεί να αντέξει να αγοράσει ένα σημαντικά καλύτερο βασικό προϊόν — εκτροφή βοσκής αντί για τυπικό, ένα πιο σπάνιο συστατικό από τη φύση εντός σεζόν, μια επιπλέον εβδομάδα ξηρής ωρίμανσης — χρησιμοποιώντας το περιθώριο που ανακτήθηκε από το υπόλοιπο του ζώου, χωρίς να μετακινήσει καθόλου την τιμή μενού. Αυτός είναι ο πραγματικός μηχανισμός με τον οποίο «αγόρασε το καλύτερο και χρησιμοποίησέ το όλο» χρηματοδοτεί την επιδίωξη ενός αστεριού: όχι μέσω πειθαρχίας ως ηθικό αγαθό, αλλά μέσω πειθαρχίας ως άμεση, υπολογίσιμη πηγή του κεφαλαίου κίνησης που πληρώνει για καλύτερα συστατικά και καλύτερο προσωπικό.

Η εποχιακή και φυσική προμήθεια φέρει έναν σχετικό αλλά ξεχωριστό κίνδυνο που αξίζει να παρακολουθείται ξεχωριστά: η μικρή διάρκεια ζωής σημαίνει ότι μια κακή εβδομάδα παράδοσης, ένας προμηθευτής που δεν μπορεί να προμηθεύσει μια

υποσχεμένη ποσότητα, ή ένα συστατικό από τη φύση που έρχεται κάτω από τις προδιαγραφές μπορεί να αναγκάσει μια τελευταία στιγμή αντικατάσταση μενού που κοστίζει περισσότερο σε σπαταλημένη προετοιμασία και βιαστική προμήθεια από το ίδιο το συστατικό. Παρακολουθήστε το ποσοστό αντικατάστασής σας — εβδομάδες όπου ένα προγραμματισμένο πιάτο έπρεπε να αλλάξει λόγω προμήθειας, διαιρεμένο με τις συνολικές εβδομάδες — και αντιμετωπίστε οτιδήποτε πάνω από περίπου μία εβδομάδα στις 8 ως σημάδι ότι οι σχέσεις σας με προμηθευτές για αυτό το συστατικό χρειάζονται ενσωματωμένη εφεδρική προμήθεια, όχι απλά ελπίδα ότι η παράδοση αυτής της εβδομάδας θα έρθει.

Η επιδίωξη συστατικών από τη φύση και υπερ-εποχιακών φέρει ένα σχετικό κόστος που αξίζει να ονομαστεί ειλικρινά: χρόνος οικοδόμησης σχέσεων με τροφοσυλλέκτες και μικρούς παραγωγούς που συχνά δεν μπορούν να δεσμευτούν σε όγκο ή προγράμματα παράδοσης όπως μπορεί ένας διανομέας. Προϋπολογίστε πραγματικές ώρες για αυτή τη διαχείριση σχέσεων με τον ίδιο τρόπο που προϋπολογίζετε χρόνο ανάπτυξης στο επόμενο κεφάλαιο — ένας τροφοσυλλέκτης που σας εμπιστεύεται αρκετά ώστε να σας καλέσει πρώτο όταν έρχεται κάτι εξαιρετικό εντός σεζόν είναι γνήσιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μιας κουζίνας που καλεί μόνο όταν χρειάζεται προϊόν, και αυτή η εμπιστοσύνη χτίζεται σε σεζόν, όχι σε μεμονωμένες παραγγελίες, μέσω σταθερής δίκαιης πληρωμής και γνήσιου ενδιαφέροντος για αυτό που σας φέρνουν, όχι μόνο για αυτό που είστε πρόθυμοι να πληρώσετε εκείνη την εβδομάδα.

Η κρεοπωλική ολόκληρου ζώου και ολόκληρου ψαριού συγκεκριμένα ανταμείβει την επένδυση σε γνήσια εσωτερική δεξιότητα αντί για την αγορά προ-τεμαχισμένων κομματιών, και το όφελος συσσωρεύεται με τον χρόνο με τρόπο που αξίζει να δηλωθεί ξεκάθαρα: ένας μάγειρας που μπορεί να τεμαχίσει ένα ολόκληρο ζώο αποδοτικά όχι μόνο ανακτά περισσότερη χρησιμοποιήσιμη απόδοση ανά συνεδρία, γίνεται και πιο γρήγορος, που σημαίνει ότι το κόστος έντασης εργασίας ενσωματωμένο σε αυτή την ανάκτηση απόδοσης — το τρίτο επίπεδο στην Κατανομή Εργασίας Ανά Πιάτο σας από το Κεφάλαιο 3 — πέφτει με τους μήνες καθώς η δεξιότητα αναπτύσσεται. Αντιμετωπίστε την εσωτερική εκπαίδευση κρεοπωλικής ως επενδυτικό κεφάλαιο στη δομή κόστους σας, όχι ως μια ωραία-να-την-έχεις δεξιότητα κουζίνας, και είναι πιο εύκολο να δικαιολογήσετε τις ώρες εκπαίδευσης έναντι της σαφούς χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Μια απλή μηνιαία ανασκόπηση του Φύλλου Πειθαρχίας Απόδοσης στα κορυφαία συστατικά σας, μοιρασμένη ανοιχτά με ολόκληρη την κουζίνα αντί να κρατηθεί ως ιδιωτικό λογιστικό φύλλο του ιδιοκτήτη, τείνει να αλλάζει τη συμπεριφορά πιο γρήγορα από όσο θα μπορούσε οποιοδήποτε πολιτικό υπόμνημα. Μάγειρες που βλέπουν, σε συγκεκριμένους αριθμούς, τι αξίζει μια βελτίωση απόδοσης 20 ποσοστιαίων μονάδων σε ένα μόνο συστατικό μέσα σε έναν μήνα αρχίζουν να βρίσκουν δευτερεύουσες χρήσεις με δική τους πρωτοβουλία, επειδή ο αριθμός κάνει το κίνητρο προφανές με τρόπο που το «παρακαλώ μην σπαταλάτε προϊόν» δεν καταφέρνει ποτέ πλήρως.

Αυτή την εβδομάδα: επιλέξτε το πιο ακριβό σας συστατικό κατά εβδομαδιαία δαπάνη και τρέξτε το Φύλλο Πειθαρχίας Απόδοσης πάνω του για μία εβδομάδα. Υπολογίστε το πραγματικό σας ποσοστό χρησιμοποιήσιμης απόδοσης, και εντοπίστε μία νόμιμη δευτερεύουσα χρήση για το τμήμα που πετιέται και δεν χρησιμοποιείτε αυτή τη στιγμή.

Ξεκινώντας

- 1** Επιλέξτε το πιο ακριβό, πιο συχνά χρησιμοποιούμενο premium συστατικό σας.
- 2** Παρακολουθήστε το ολόκληρο βάρος που παραλήφθηκε, το βάρος που σερβιρίστηκε, το βάρος που εκτράπηκε σε δευτερεύουσα χρήση, και το βάρος που πετάχτηκε για μία εβδομάδα.
- 3** Υπολογίστε ένα ποσοστό χρησιμοποιήσιμης απόδοσης: (σερβιρισμένο συν δευτερεύουσα χρήση) διαιρεμένο με το συνολικό βάρος που παραλήφθηκε.
- 4** Εντοπίστε μία νόμιμη δευτερεύουσα χρήση — ζωμός, γαρνίρισμα, γεύμα προσωπικού, κονσέρβα — για το τμήμα που πετιέται αυτή τη στιγμή.
- 5** Καταγράψτε το ποσοστό αντικατάστασής σας για την προμήθεια αυτού του συστατικού, και επισημάνετε το αν τρέχει πάνω από μία εβδομάδα στις 8.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Ανάπτυξη Μενού Ως Κέντρο Κόστους

Η τελειότητα επιτυγχάνεται όχι όταν δεν υπάρχει τίποτα άλλο να προστεθεί, αλλά όταν δεν υπάρχει τίποτα άλλο να αφαιρεθεί.

— ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Ρωτήστε τους περισσότερους σεφ-ιδιοκτήτες τι κοστίζει το μενού τους να τρέξει και θα σας δώσουν έναν αριθμό για συστατικά και εργασία στο τρέχον, ολοκληρωμένο μενού — τον αριθμό που το Κεφάλαιο 3 χτίζει σωστά. Ρωτήστε τους τι κόστισε να αναπτυχθεί αυτό το μενού, και οι περισσότεροι δεν μπορούν να απαντήσουν καθόλου, επειδή ο χρόνος έρευνας και ανάπτυξης, η σπατάλη δοκιμαστικών παρτίδων, και η ίδια η εποχιακή αλλαγή αντιμετωπίζονται ως αόρατη, μη προϋπολογισμένη δραστηριότητα υποβάθρου αντί για πραγματικό κέντρο κόστους με τη δική του γραμμή στους λογαριασμούς. Είναι πραγματικά χρήματα, συχνά σημαντικά, και ένα εστιατόριο που δεν προϋπολογίζει για αυτό είτε υποτιμολογεί το μενού του σε σχέση με το πραγματικό κόστος παραγωγής του, είτε αιμορραγεί το κόστος ανάπτυξης σιωπηλά σε βραδιές σέρβις όταν η δοκιμή διαχέεται σε μια κουζίνα που υποτίθεται ότι εστιάζεται στα σερβιρίσματα.

Εκτιμήστε ειλικρινά τι κοστίζει πραγματικά η ανάπτυξη σε μια εποχιακή αλλαγή. Αν ο υποσεφ σας και 2 commis ξοδεύουν κατά μέσο όρο 6 ώρες την εβδομάδα ο καθένας, σε ένα παράθυρο ανάπτυξης 8 εβδομάδων πριν την κυκλοφορία ενός νέου μενού, δοκιμάζοντας και βελτιώνοντας νέα πιάτα, αυτό είναι 18 ώρες την εβδομάδα σε μεικτό επιβαρυμένο ρυθμό, ας πούμε, 23 €/ώρα — 414 € την εβδομάδα, ή 3.312 € σε ολόκληρο το παράθυρο ανάπτυξης. Προσθέστε κόστος συστατικών για δοκιμαστικές παρτίδες, συνήθως τρέχει σε πλήρεις μερίδες για σωστή αξιολόγηση ενός πιάτου, συντηρητικά εκτιμημένο στο 40% ενός συγκρίσιμου κόστους συστατικών ολοκληρωμένου μενού δεδομένων των μικρότερων ποσοτήτων δοκιμαστικής παρτίδας

και της σπατάλης επανάληψης — ας πούμε άλλα 1.100 € σε όλο το παράθυρο. Συνολικό κόστος ανάπτυξης για μια εποχιακή αλλαγή μενού: περίπου 4.400 €.

ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΑ ΑΛΛΑΓΗ

**(Ώρες E&A × μεικτός επιβαρυμένος μισθός) +
(Κόστος συστατικών δοκιμαστικής παρτίδας,
~40% του κόστους ολοκληρωμένου μενού)**

Εκτίμηση Κόστους Ανάπτυξης, Βήμα Προς Βήμα

1

Αθροίστε τις ώρες που ξοδεύουν ο υποσεφ και οι commis δοκιμάζοντας και βελτιώνοντας σε όλο το παράθυρο ανάπτυξης.

2

Πολλαπλασιάστε αυτές τις ώρες με τον μεικτό επιβαρυμένο μισθό κουζίνας σας.

3

Προσθέστε το κόστος συστατικών δοκιμαστικής παρτίδας, εκτιμημένο σε περίπου 40% ενός συγκρίσιμου κόστους συστατικών ολοκληρωμένου μενού.

4

Συγκρίνετε το σύνολο με την κατανομή ανάπτυξης 8-12% που είναι ήδη ενσωματωμένη στην τιμολόγηση μενού σας.

Τρέξτε 4 εποχιακές αλλαγές τον χρόνο και η ανάπτυξη κοστίζει στο εστιατόριο κάπου κοντά στα 17.600 € ετησίως — ένας

πραγματικός, σημαντικός αριθμός που η κατανομή ανάπτυξης-και-σπατάλης 8-12% στο μοντέλο τιμολόγησης του Κεφαλαίου 3 υπάρχει ειδικά για να ανακτήσει, και αξίζει να ελέγξετε τον πραγματικό σας αριθμό έναντι αυτής της κατανομής αντί να υποθέσετε ότι καλύπτεται.

Πέρα από το ακατέργαστο κόστος, ο μεγαλύτερος λειτουργικός κίνδυνος είναι η ανάπτυξη που αιμορραγεί στο σέρβις. Μια κουζίνα χωρίς προγραμματισμένο παράθυρο ανάπτυξης δοκιμάζει νέα πιάτα στις ρωγμές των βραδιών σέρβις — αφού κλείσει το πάσο, κατά τη διάρκεια αργών παραθύρων προετοιμασίας που υποτίθεται ότι ήταν για το *mise en place* της επόμενης ημέρας — που παράγει τόσο χειρότερη δουλειά ανάπτυξης (κουρασμένοι μάγειρες που δοκιμάζουν την 1 τα ξημερώματα παίρνουν χειρότερες αποφάσεις από ξεκούραστους μάγειρες που δοκιμάζουν στις 10 το πρωί) όσο και σιωπηλά διαβρώνει την ποιότητα προετοιμασίας του πραγματικού μενού σέρβις, επειδή οι ώρες που θα έπρεπε να πάνε στο *mise* του αύριο πήγαν αντ' αυτού στο δοκιμαστικό πιάτο απόψε.

Η λύση είναι μια γνήσια **Γραμμή Προϋπολογισμού Ανάπτυξης** με τις δικές της προστατευμένες ώρες, όχι στριμωγμένη από όπου φαίνεται ελεύθερο εκείνη την εβδομάδα. Αναθέστε την ανάπτυξη σε ένα συγκεκριμένο μπλοκ — συνήθως μια πιο αργή ημέρα σέρβις, ή τις πρώτες 2 ώρες μιας βάρδιας προετοιμασίας μια ημέρα που η κουζίνα δεν βιάζεται προς το βραδινό σέρβις — και αντιμετωπίστε αυτό το μπλοκ ως μη διαθέσιμο για οτιδήποτε άλλο, με τον ίδιο τρόπο που θα προστατεύατε οποιοδήποτε άλλο σταθερό κόστος. Χτίστε ένα **Ημερολόγιο Αλλαγών** σε όλη τη χρονιά: σταθερές ημερομηνίες, καθορισμένες τουλάχιστον 2

μήνες μπροστά, για το πότε κλειδώνει κάθε εποχιακό μενού, πότε αρχίζει η ανάπτυξη, και πότε γίνεται το τελικό σέρβις του εξερχόμενου μενού. Ένα εστιατόριο που λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο συνήθως τρέχει την ανάπτυξη σε ένα σαφώς οριοθετημένο παράθυρο 6 έως 8 εβδομάδων ανά σεζόν, κλειδώνει το νέο μενού μια πλήρη εβδομάδα πριν την κυκλοφορία για να επιτρέψει μία ή 2 γνήσιες γενικές πρόβες σέρβις σε προσωπικό και επιλεγμένους τακτικούς πελάτες, και αντιμετωπίζει οποιαδήποτε ανάπτυξη συμβαίνει εκτός αυτού του παραθύρου ως σήμα ότι κάτι στο ημερολόγιο έχει γλιστρήσει και χρειάζεται διόρθωση πριν γίνει χρόνιο.

Το βήμα της γενικής πρόβας έχει σημασία περισσότερο από όσο ακούγεται ότι θα έπρεπε. Ένα μενού δοκιμασμένο μόνο στην κουζίνα ανάπτυξης, ποτέ τρεγμένο σε πλήρη ρυθμό για ένα πλήρες σέρβις, αξιόπιστα αποκαλύπτει προβλήματα χρονισμού και παρουσίας στην πραγματική του βραδιά έναρξης που ένα μόνο δείπνο προσωπικού ή ένα δωρεάν σέρβις για τακτικούς πελάτες 2 ή 3 βραδιές πριν την κυκλοφορία θα είχε πιάσει δωρεάν. Προϋπολογίστε ρητά ένα ή 2 δωρεάν ή σε μεγάλη έκπτωση σερβίρισμα «προεπισκόπησης» στη Γραμμή Προϋπολογισμού Ανάπτυξης — τα χαμένα έσοδα σε αυτά τα σερβίρια είναι φθηνή ασφάλεια έναντι μιας ασταθούς, εβδομάδας έναρξης με κίνδυνο κριτικών, στο πραγματικό μενού.

Παρακολουθήστε την απόδοση ενός πιάτου μετά την κυκλοφορία του με την ίδια αυστηρότητα που παρακολουθήσατε την ανάπτυξή του, επειδή το άλλο μισό της ανάπτυξης μενού ως κέντρο κόστους είναι να ξέρετε πότε να αποσύρετε ένα πιάτο που δεν κερδίζει τη θέση του. Ένα απλό **Σήμα Απόσυρσης**

Πιάτου — ένα πιάτο που συνεπώς παράγει κάτω από μέσο όρο ποσοστά επιστροφής πιάτου, δυσανάλογες τροποποιήσεις ειδικού αιτήματος, ή αισθητά πιο αργή εναλλαγή τραπεζιού σε σχέση με τη θέση του στην ακολουθία μενού — σας λέει κάτι που η διαδικασία ανάπτυξης δεν έπιασε πλήρως. Μια κουζίνα που μόνο προσθέτει πιάτα σε εποχιακές αλλαγές, ποτέ επίσημα αποσύροντας υποαπόδοντα, καταλήγει με πρήξιμο μενού που αραιώνει την εστίαση χωρίς κανείς να το αποφασίσει επίτηδες.

Εμπλέξτε την ομάδα σάλας σας στο παράθυρο ανάπτυξης, όχι μόνο την κουζίνα, και προϋπολογίστε τον χρόνο τους για αυτό επίσης. Ένα πιάτο που έχει εξαιρετική γεύση αλλά είναι γνησίως δύσκολο να περιγραφεί ή να σερβιριστεί καλά στο τραπέζι — μια υπερβολικά περίπλοκη ακολουθία παρουσίασης, μια ιστορία συστατικού που παίρνει 90 δευτερόλεπτα να εξηγηθεί όταν το μοντέλο ρυθμού σας στο Κεφάλαιο 2 έχει προϋπολογίσει 20 — είναι κόστος ανάπτυξης που εμφανίζεται ως πρόβλημα σέρβις αργότερα αν η σάλα το συναντήσει για πρώτη φορά μόνο τη βραδιά έναρξης. Μια σύντομη, δομημένη συνεδρία δοκιμής και ενημέρωσης για ολόκληρη την ομάδα σάλας κατά τη διάρκεια του παραθύρου ανάπτυξης, όχι μόνο πριν την κυκλοφορία, παράγει σταθερά πιο ομαλό σέρβις στις πρώτες 2 εβδομάδες του νέου μενού από ό,τι παράγει μια εφάπαξ ενημέρωση πριν την κυκλοφορία.

Κρατήστε ένα απλό γραπτό αρχείο κάθε δοκιμασμένου πιάτου που δεν έφτασε στο τελικό μενού, συμπεριλαμβανομένου του γιατί κόπηκε — πολύ περίπλοκο να παρουσιαστεί με τον ρυθμό, πολύ κοντά σε υπάρχον πιάτο, σχόλια επισκεπτών που δεν έπιασαν, ή απλά όχι αρκετά καλό. Αυτό το αρχείο αξίζει

περισσότερο με τον χρόνο από όσο φαίνεται να αξίζει τη στιγμή εκείνη: μια απορριφθείσα ιδέα από πριν 2 σεζόν, επανεξεταζόμενη με διαφορετική τεχνική ή διαφορετικό συστατικό εντός σεζόν, είναι συχνά η ταχύτερη διαδρομή προς ένα δυνατό νέο πιάτο, και μια κουζίνα χωρίς αρχείο ξανα-ανακαλύπτει τα ίδια αδιέξοδα κάθε χρόνο αντί να χτίζει πάνω τους.

Αυτή την εβδομάδα: εκτιμήστε το πραγματικό σας κόστος ανάπτυξης για την πιο πρόσφατη εποχιακή αλλαγή σας, χρησιμοποιώντας πραγματικές ώρες όπου μπορείτε και ειλικρινείς εκτιμήσεις όπου δεν μπορείτε, και συγκρίνετέ το με την κατανομή ανάπτυξης 8-12% ενσωματωμένη στην τρέχουσα τιμολόγηση μενού σας. Αν ο πραγματικός αριθμός είναι σημαντικά υψηλότερος, αυτό το χάσμα βγαίνει από το περιθώριό σας είτε το παρακολουθούσατε είτε όχι.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Εκτιμήστε το πραγματικό σας κόστος ανάπτυξης για την πιο πρόσφατη εποχιακή αλλαγή: ώρες σε επιβαρυμένο ρυθμό συν κόστος συστατικών δοκιμαστικής παρτίδας.

2

Συγκρίνετε αυτόν τον πραγματικό αριθμό με την κατανομή ανάπτυξης 8-12% ενσωματωμένη στην τρέχουσα τιμή μενού σας.

3

Αποκλείστε ένα προστατευμένο παράθυρο ανάπτυξης στο Ημερολόγιο Αλλαγών — μια συγκεκριμένη ημέρα ή βάρδια, όχι «όποτε είναι ελεύθερο».

4

Προγραμματίστε ένα δωρεάν ή σε έκπτωση σερβίρισμα προεπισκόπησης πριν την πραγματική βραδιά έναρξης του νέου μενού.

5

Ξεκινήστε ένα γραπτό αρχείο κάθε δοκιμασμένου πιάτου που δεν έφτασε στο μενού, και γιατί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Ο Οδηγός, Ο Επιθεωρητής Και Οι Κανόνες Που Κανείς Δεν Δημοσιεύει

Η αριστεία είναι να κάνεις συνηθισμένα πράγματα εξαιρετικά καλά.

— JOHN W. GARDNER

Αξίζει να είμαστε προσεκτικοί και ειλικρινείς για το τι μπορεί και τι δεν μπορεί να σας πει αυτό το κεφάλαιο, επειδή ο χώρος των φιλόδοξων εστιατορίων είναι γεμάτος αυτοπεπεισμένη μυθολογία για το πώς πραγματικά αποφασίζεται η αναγνώριση, το περισσότερο μη επαληθεύσιμο, μερικό ενεργά αντιπαραγωγικό όταν ένας σεφ-ιδιοκτήτης αρχίζει να παίρνει πραγματικές λειτουργικές αποφάσεις βασισμένες σε μια φήμη αντί για ένα γεγονός. Κανείς εξωτερικός δεν έχει εσωτερική γνώση για το πώς δουλεύουν οι επιθεωρητές οποιουδήποτε συγκεκριμένου οδηγού, τι ψάχνουν ατομικά, ή πώς γίνονται οι εσωτερικές τους διαβουλεύσεις, και η προσποίηση διαφορετικά θα ήταν κακή υπηρεσία. Αυτό που ακολουθεί αντ' αυτού είναι αυτό που είναι γνησίως δημόσιο — τα κριτήρια που οι κύριοι οδηγοί δημοσιεύουν οι ίδιοι για το τι αξιολογούν — μετατραμμένα σε κάτι έναντι του οποίου μπορείτε πραγματικά να ελέγξετε το δικό σας εστιατόριο, σε πρόγραμμα, αντί να αντιμετωπίζετε την αναγνώριση ως μυστήριο που μπορείτε μόνο να ελπίζετε να ευχαριστήσετε.

Τα κριτήρια που οι σοβαροί οδηγοί δηλώνουν δημόσια ότι σταθμίζουν, σε ευρέως συνεπή μορφή στους περισσότερους κύριους οδηγούς, τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από ένα μικρό σύνολο θεμάτων: ποιότητα συστατικών, δεξιότητες τεχνικής και συνδυασμού γεύσεων, η προσωπικότητα και ταυτότητα που εκφράζεται μέσω της κουζίνας, αξία σε σχέση με την τιμή, και — αυτό που οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες υποεκτιμούν σε σχέση με το πόσο δηλώνεται ότι έχει σημασία — συνέπεια της εμπειρίας σε επαναλαμβανόμενες επισκέψεις με τον χρόνο. Αυτό το τελευταίο κριτήριο είναι αυτό για το οποίο

πραγματικά μιλάει αυτό το κεφάλαιο, επειδή είναι αυτό που βρίσκεται περισσότερο υπό τον έλεγχό σας, το πιο μετρήσιμο, και το πιο συχνά το πράγμα που ξεχωρίζει ένα εστιατόριο που παρατηρείται μία φορά από ένα που αναγνωρίζεται και διατηρεί την αναγνώριση.

Φανταστείτε ένα σήμα-πιάτο που παίρνει τέλειο 5 σε μια βραδιά καλύτερα απομνημονευμένη και 2 σε μια τυχαία Τρίτη που κανείς δεν παρακολουθούσε — ίδια συνταγή, ίδιος μάγειρας, μια διαφορά 15 δευτερολέπτων στον χρόνο ξεκούρασης που κανείς δεν είχε μετρήσει ποτέ επειδή κανείς δεν είχε κοιτάξει ποτέ τίποτα εκτός από τις καλύτερες βραδιές. Ο μέσος όρος φαινόταν εντάξει. Η διασπορά ήταν η πραγματική ιστορία, και είναι η διασπορά που μια ανεπίγνωστη επαναληπτική επίσκεψη είναι χτισμένη να πιάσει.

Χτίστε τον **Έλεγχο Συνέπειας**, τρεγμένο μηνιαία, βαθμολογημένο ειλικρινά αντί για γενναιόδωρα, στις διαστάσεις που οι ίδιοι οι οδηγοί δηλώνουν ότι τους νοιάζουν:

- **Διακύμανση πιάτου-προς-πιάτο:** τραβήξτε τα ίδια 3 ή 4 σήμα-πιάτα από ένα τυχαίο δείγμα σερβιρισμάτων σε όλο τον μήνα — όχι την καλύτερή σας βραδιά, ένα πραγματικά τυχαίο δείγμα — και βάλτε τον υποσεφ σας ή έναν έμπιστο ανώτερο μάγειρα να βαθμολογήσει την παρουσίαση, το αλάτισμα, και τη συνέπεια θερμοκρασίας έναντι της δικής σας εσωτερικής πρότυπης φωτογραφίας και δελτίου προδιαγραφών. Βαθμολογήστε το καθένα σε απλή κλίμακα 1-5 και παρακολουθήστε τον μέσο όρο και τη διασπορά, όχι μόνο τον μέσο όρο· ένα πιάτο με μέσο όρο 4,2 με μεμονωμένες

βαθμολογίες από 2 έως 5 είναι πολύ μεγαλύτερος κίνδυνος συνέπειας από ένα πιάτο με πιο επίπεδο, πιο αξιόπιστο 3,8 συνολικά.

- **Συνέπεια χρονισμού σέρβις:** παρακολουθήστε τον πραγματικό χρόνο που περνάει ανάμεσα σε πιάτα σε ένα δείγμα τραπεζιών κάθε εβδομάδα, όχι μόνο τις βραδιές που ξέρετε ότι έχουν σημασία. Μια κουζίνα που τρέχει έναν σφιχτό ρυθμό 18 λεπτών ανάμεσα σε πιάτα σε μια αργή Τρίτη και έναν βιαστικό ρυθμό 9 λεπτών σε ένα γεμάτο Σάββατο παραδίδει 2 διαφορετικά εστιατόρια ανάλογα με τη βραδιά, και αυτή η διακύμανση είναι ακριβώς το είδος πράγματος που θα παρατηρούσε ένας επαναλαμβανόμενος επισκέπτης — ή μια ανεπίγνωστη επιστρεπτική επίσκεψη.
- **Συνέπεια γνώσης σάλας:** ελέγξτε δειγματοληπτικά, μηνιαία, αν κάθε σερβιτόρος στη σάλα μπορεί να περιγράψει σωστά την προμήθεια, την τεχνική και τη λογική συνδυασμού για τα πιάτα του τρέχοντος μενού δοκιμών, όχι μόνο το 2 πιο ανώτερο προσωπικό. Ένας επισκέπτης που παίρνει σίγουρη, συγκεκριμένη απάντηση από έναν σερβιτόρο και ασαφή από άλλον στο ίδιο ερώτημα, σε διαφορετικές επισκέψεις, βιώνει ασυνέπεια που μπορείτε να διορθώσετε με εκπαίδευση, όχι ταλέντο.
- **Συνέπεια προμήθειας συστατικών:** παρακολουθήστε πόσο συχνά μια δηλωμένη λεπτομέρεια προμήθειας στο μενού — «πιασμένο με πετονιά», ένας ονομασμένος παραγωγός, μια συγκεκριμένη προέλευση — πρέπει να αντικατασταθεί σιωπηλά λόγω προβλημάτων προμήθειας, και πώς αυτή η αντικατάσταση κοινοποιείται ή όχι στο τραπέζι.

Τίποτα από αυτά δεν εγγυάται ένα αστέρι, και θα δυσπιστούσα σε οποιονδήποτε σας έλεγε ότι το εγγυάται. Αυτό που κάνει είναι να βάζει την ενέργειά σας ενάντια στο ένα μέρος της διαδικασίας αναγνώρισης που μπορείτε πραγματικά να επηρεάσετε με βεβαιότητα: αν το εστιατόριο που βιώνει ο επιθεωρητής ενός οδηγού, σε όποια ανεπίγνωστη επίσκεψη κάνει, είναι το ίδιο εστιατόριο που βιώνουν οι καλύτεροι τακτικοί πελάτες σας στη δέκατη επίσκεψή τους. Οδηγοί που δημοσιεύουν οτιδήποτε για τη διαδικασία τους δίνουν σταθερά έμφαση σε επαναλαμβανόμενες, ανεπίγνωστες επισκέψεις ειδικά επειδή ένα εστιατόριο μπορεί να παράγει μια εξαιρετική βραδιά μέσω αδρεναλίνης και τύχης· η παραγωγή του ίδιου προτύπου αξιόπιστα, σε μια συνηθισμένη Τρίτη που κανείς δεν παρακολουθούσε, είναι ένα διαφορετικό και πιο δύσκολο επίτευγμα, και είναι αυτό για το οποίο οι οδηγοί λένε ότι πραγματικά ελέγχουν.

Το ανεξέλεγκτο μισό αξίζει ίση ειλικρίνεια. Η περιφερειακή κατανομή αναγνώρισης, ο ρυθμός με τον οποίο ένας οδηγός επεκτείνεται σε μια αγορά, οι προτιμήσεις παλάτου επιθεωρητών που μετατοπίζονται με τα χρόνια, και ο καθαρός χρονισμός σε σχέση με το πότε τυχαίνει το εστιατόριό σας να κορυφώνεται είναι όλοι πραγματικοί παράγοντες και κανένας δεν είναι δικός σας να διαχειριστείτε. Οι σεφ-ιδιοκτήτες που διαχειρίζονται καλύτερα την αναγνώριση είναι αυτοί που βάζουν πλήρη προσπάθεια ενάντια στο ελεγχόμενο μισό — τη συνέπεια, γνησίως — και αντιμετωπίζουν το ανεξέλεγκτο μισό με κάτι πιο κοντά στον καιρό παρά τη στρατηγική: αξίζει να παρακολουθείται, δεν αξίζει να χάνεις ύπνο προσπαθώντας να το επηρεάσεις.

Αξίζει να ονομαστεί, ξεκάθαρα, πώς να σκεφτείτε την πιθανότητα ότι οποιοδήποτε σέρβις είναι επιθεώρηση, επειδή το άγχος γύρω από αυτό το ερώτημα κάνει περισσότερη ζημιά σε κάποιες κουζίνες από μια πραγματική κακή κριτική. Η δημόσια δηλωμένη λογική ανεπίγνωστων, επαναλαμβανόμενων επισκέψεων σημαίνει ότι η αντιμετώπιση κυριολεκτικά κάθε σέρβις ως πιθανή επιθεώρηση — τρέχοντας μια πιο τεταμένη, πιο αγχωμένη κουζίνα κάθε μεμονωμένη βραδιά σε περίπτωση που απόψε είναι η βραδιά — δεν είναι ούτε βιώσιμη, ούτε, βάσει αυτού που δηλώνουν οι οδηγοί για την αξιολόγηση του αυθεντικού χαρακτήρα ενός εστιατορίου, πιθανό να είναι η εκδοχή του εστιατορίου σας που πραγματικά προσπαθούν να αξιολογήσουν. Ο Έλεγχος Συνέπειας υπάρχει ακριβώς για να μη χρειάζεται να λειτουργείτε σε κατάσταση μόνιμου χαμηλού βαθμού πανικού: αν οι βαθμολογίες συνέπειάς σας είναι γνησίως στέρεες σε μια συνηθισμένη τυχαία Τρίτη, έχετε ήδη κάνει τη μόνη προετοιμασία που έχει σημασία, σε μια βραδιά που κανείς δεν παρακολουθούσε.

Η εργασία συνέπειας σας προστατεύει επίσης έναντι ενός κινδύνου που δεν έχει καμία σχέση με τους οδηγούς: ο συνηθισμένος τακτικός επισκέπτης που επισκέφθηκε την καλύτερή σας βραδιά και επιστρέφει περιμένοντας ακριβώς αυτό το πρότυπο, κάθε φορά, επειδή αυτό είναι το πρότυπο που θέσατε. Ένα εστιατόριο προορισμού ζει δυσανάλογα από τη φήμη επισκεπτών που ταξίδεψαν για να είναι εκεί, και ένας επισκέπτης που είπε σε 6 φίλους για ένα εξαιρετικό γεύμα και μετά βιώνει μια αισθητά κατώτερη εκδοχή σε μια επιστρεπτική επίσκεψη κάνει περισσότερη ζημιά στη φήμη, σιωπηλά, με τα

χρόνια, από όσο υπολογίζουν οι περισσότεροι ιδιοκτήτες. Ο Έλεγχος Συνέπειας είναι εξίσου άμυνα της υπάρχουσας φήμης σας όσο είναι επίθεση στοχευμένη στην κατάκτηση νέας αναγνώρισης.

Αυτή την εβδομάδα: τρέξτε τον έλεγχο Διακύμανσης Πιάτου-Προς-Πιάτο στα 2 πιο σημαντικά σήμα-πιάτα σας, χρησιμοποιώντας ένα πραγματικό τυχαίο δείγμα από τις τελευταίες 2 εβδομάδες αντί για τα καλύτερα απομνημονευμένα πιάτα σας, και βαθμολογήστε τα ειλικρινά.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Τραβήξτε ένα τυχαίο δείγμα σερβιρισμάτων από τις τελευταίες 2 εβδομάδες για τα 2 πιο σημαντικά σήμα-πιάτα σας.

2

Βαθμολογήστε παρουσίαση, αλάτισμα, και θερμοκρασία σε κλίμακα 1-5 έναντι του εσωτερικού σας δελτίου προδιαγραφών, παρακολουθώντας τη διασπορά όσο και τον μέσο όρο.

3

Χρονομετρήστε το χάσμα ανάμεσα σε πιάτα σε ένα δείγμα τραπεζιών τόσο σε μια αργή όσο και σε μια πολυσύχολη βραδιά.

4

Ελέγξτε δειγματοληπτικά 3 σερβιτόρους, όχι μόνο τους πιο ανώτερους, για προμήθεια και λογική συνδυασμού για το τρέχον μενού.

5

Καταγράψτε οποιαδήποτε σιωπηλή αντικατάσταση μιας δηλωμένης λεπτομέρειας προμήθειας και πώς κοινοποιήθηκε ή όχι στο τραπέζι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Fifty Best, Τοπικοί Οδηγοί Και Η Οικονομία Της Προσοχής

Η φήμη είναι αυτό που σκέφτονται οι άλλοι για εσάς· ο χαρακτήρας είναι αυτό που πραγματικά είστε.

— JOHN WOODEN

Πέρα από όποιο σύστημα αστεριών επικρατεί στις φιλοδοξίες σας βρίσκεται ένα ευρύτερο οικοσύστημα λιστών, κατατάξεων, κριτικών, τοπικών οδηγών και κοινωνικής προσοχής που διαμορφώνει τις κρατήσεις και τη φήμη με τον δικό του τρόπο, και το να αντιμετωπίζετε όλο αυτό ως εξίσου σημαντικό — ή εξίσου άξιο να κυνηγηθεί — είναι γρήγορος τρόπος να κάψετε ώρες που δεν έχετε για αναγνώριση που δεν κινεί τα νούμερά σας. Ένα μέρος αυτού του οικοσυστήματος οδηγεί σε πραγματική, μετρήσιμη ζήτηση κρατήσεων. Ένα μέρος είναι κύρος χωρίς συνδεδεμένα έσοδα. Το να ξέρετε ποιο είναι ποιο, για το συγκεκριμένο εστιατόριο και την περιοχή σας, αξίζει να γίνεται σκόπιμα αντί από ένστικτο.

Χτίστε τον **Χάρτη Αναγνώρισης**: ένα απλό γράφημα 2 αξόνων, απαιτούμενη προσπάθεια έναντι παρατηρούμενης επίπτωσης κρατήσεων, καλύπτοντας κάθε πηγή αναγνώρισης σχετική με το εστιατόριό σας — τον κύριο οδηγό που κυνηγάτε, οποιαδήποτε εθνική λίστα «τα καλύτερα», περιφερειακή κάλυψη κριτικού φαγητού, μια υποψηφιότητα σε παγκόσμια λίστα κατάταξης, τοπικούς οδηγούς πόλης, και οργανική προσοχή στα κοινωνικά δίκτυα (μια viral φωτογραφία πιάτου, ένα βίντεο δημιουργού περιεχομένου φαγητού). Για κάθε μία, καταγράψτε 2 ειλικρινείς αριθμούς σε κυλιόμενους 12 μήνες: τις ώρες που εσείς ή η ομάδα σας ξοδέψατε φλερτάροντας ή αλληλεπιδρώντας με αυτή την πηγή (υποβολή για εξέταση, φιλοξενία κριτικού, διαχείριση του κοινωνικού περιεχομένου που δημιουργήσε προσοχή), και τη μετρήσιμη αλλαγή στα ερωτήματα κράτησης ή τα σερβιρίσματα στις 4 εβδομάδες μετά από οποιαδήποτε κάλυψη ή λίστα.



Ο ΧΑΡΤΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ — ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΠΟΥ ΞΟΔΕΥΤΗΚΕ ΕΝΑΝΤΙ ΜΕΤΡΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΟ ΑΝΑ ΠΗΓΗ

Αυτό που τείνει να εμφανίζεται σε αυτόν τον χάρτη, σε εστιατόρια που τον παρακολουθούν, είναι μια γνήσια έκπληξη για τους περισσότερους σεφ-ιδιοκτήτες: μια μόνο καλά τοποθετημένη κριτική περιφερειακού κριτικού ή μια δυνατή λίστα τοπικού οδηγού συχνά οδηγεί σε πιο απότομη, πιο άμεση αιχμή κρατήσεων από μια υποψηφιότητα σε μια έγκυρη παγκόσμια λίστα κατάταξης, επειδή το κοινό του κριτικού ή του τοπικού οδηγού αποτελείται δυσανάλογα από ανθρώπους που μπορούν πραγματικά να κλείσουν τραπέζι στο εστιατόριό σας αυτή τη σεζόν, ενώ το κοινό μιας παγκόσμιας λίστας κατάταξης γέρνει προς ανθρώπους που ανακαλύπτουν το όνομά σας χωρίς ρεαλιστική κοντινή διαδρομή προς επίσκεψη. Αυτό δεν είναι επιχείρημα ενάντια στην επιδίωξη της παγκόσμιας λίστας — το μακροπρόθεσμο κύρος και η αξία καριέρας είναι πραγματικά — είναι επιχείρημα για να μην υποθέτετε ότι η επίπτωση κλιμακώνεται με το κύρος, και για να προϋπολογίζετε τις πραγματικές περιορισμένες ώρες σας ανάλογα.

Τα κοινωνικά δίκτυα αξίζουν τη δική τους ειλικρινή καταχώρηση στον χάρτη αντί για ένα γενικό «θα έπρεπε να κάνουμε περισσότερο από αυτό». Ένα μόνο πιάτο που γίνεται γνησίως viral μπορεί να παράγει μια πραγματική, μετρήσιμη αιχμή σε ερωτήματα — μια δυνατή στιγμή βίντεο από έναν δημιουργό περιεχομένου φαγητού μπορεί να παράγει μια αύξηση τριών μετεσάρων εβδομάδων που αξίζει 15-25% πάνω από τον βασικό ρυθμό κρατήσεων — αλλά παράγει επίσης μια αιχμή σε ερωτήματα από ένα ευρύτερο, πιο ευαίσθητο στην τιμή κοινό λιγότερο πιθανό να μετατραπεί σε πραγματική κράτηση στην τιμή σας, και μια ομάδα σέρβις απροετοίμαστη για τον όγκο των ερωτημάτων χαμηλής πρόθεσης που ακολουθεί. Παρακολουθήστε το ποσοστό μετατροπής στην αιχμή, όχι μόνο τον όγκο ερωτημάτων, πριν αποφασίσετε ότι η κοινωνική προσοχή αξίζει τις ώρες που βάζει η ομάδα σας στο περιεχόμενο.

Η πλευρά κόστους του χάρτη έχει σημασία εξίσου με την πλευρά επίπτωσης. Η σωστή φιλοξενία ενός κριτικού — το δωρεάν ή σε έκπτωση γεύμα, η επιπλέον προσοχή από τον σεφ και την ομάδα σάλας, η παρακολούθηση — είναι πραγματικό, υπολογίσιμο κόστος, όχι μια χάρη που κάνετε για δωρεάν έκθεση. Η υποβολή για μια μεγάλη λίστα συχνά φέρει γνήσιες διοικητικές ώρες: φόρμες, υποστηρικτικό υλικό, φωτογράφιση. Η διαχείριση μιας ενεργής παρουσίας κοινωνικών δικτύων στο επίπεδο που πραγματικά οδηγεί προσοχή είναι συχνά αξία μερικής απασχόλησης ωρών τον μήνα, είτε το έχετε προϋπολογίσει ως τέτοιο είτε όχι. Κανένα από αυτά τα κόστη δεν κάνει την επιδίωξη να μην αξίζει — αλλά ένας σεφ-ιδιοκτήτης

που ποτέ δεν έχει αθροίσει τις ώρες έναντι της μετρημένης επίπτωσης, τις περισσότερες φορές, υπερεπενδύει στις πηγές αναγνώρισης που αισθάνονται πιο κύρος και υποεπενδύει σε αυτές που πραγματικά γεμίζουν τις βραδιές Τρίτης.

Χρησιμοποιήστε τον χάρτη για να κάνετε μία σκόπιμη ανακατανομή ανά τρίμηνο, όχι για να ανασχεδιάσετε ολόκληρη τη στρατηγική αναγνώρισής σας ταυτόχρονα. Αν ο χάρτης σας δείχνει 40 ώρες τον μήνα να πηγαίνουν σε μια διαδικασία υποβολής για παγκόσμια λίστα που, σε 2 χρόνια, δεν παρήγαγε καμία μετρήσιμη αλλαγή κρατήσεων, και 8 ώρες τον μήνα να πηγαίνουν σε μια σχέση με έναν περιφερειακό κριτικό και συγγραφέα φαγητού που 2 φορές παρήγαγε μια πραγματική αιχμή κρατήσεων τεσσάρων εβδομάδων, αυτό δεν είναι λόγος να εγκαταλείψετε εντελώς την επιδίωξη της παγκόσμιας λίστας — η επίπτωση καριέρας και η ενδεχόμενη αποτίμηση αυτής της αναγνώρισης είναι πραγματικές και πιο αργά κινούμενες από όσο μπορεί να συλλάβει μια μόνο αιχμή κρατήσεων — αλλά είναι σαφές σήμα να προστατεύσετε και να αναπτύξετε πρώτα την περιφερειακή σχέση, αφού είναι αυτή με τη σαφέστερη μετρημένη απόδοση.

Η αρνητική προσοχή ανήκει επίσης στον χάρτη, και οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες αποφεύγουν να την παρακολουθούν ακριβώς επειδή είναι δυσάρεστο να την κοιτάς κατευθείαν. Μια σκληρή αλλά δίκαιη κριτική, μια viral αρνητική κοινωνική ανάρτηση για μια αστοχία σέρβις, ή μια δημόσια σύγκριση με έναν ανταγωνιστή που δεν πήγε προς όφελός σας φέρουν όλα πραγματικά, μετρήσιμα αποτελέσματα στις κρατήσεις των επόμενων εβδομάδων, και η προσπάθεια ότι δεν

συμβαίνουν δεν κάνει την πτώση κρατήσεων να εξαφανιστεί — απλά σημαίνει ότι διαχειρίζεστε την απάντησή σας χωρίς δεδομένα. Καταγράψτε την αρνητική κάλυψη με τον ίδιο τρόπο που καταγράφετε τη θετική κάλυψη, με τους ίδιους 2 άξονες, και θα διαπιστώσετε συχνά ότι η επίπτωση κρατήσεων ενός μόνο αιχμηρού αρνητικού άρθρου εξασθενεί πιο γρήγορα από όσο φαίνεται να διαρκούν οι αγχωτικές εβδομάδες αμέσως μετά από αυτό, που είναι από μόνο του χρήσιμη πληροφορία την επόμενη φορά που συμβαίνει.

Αντιμετωπίστε οποιοδήποτε μεμονωμένο κομμάτι αναγνώρισης — μια λίστα, μια κριτική, μια αναφορά — ως ευκαιρία να μετατρέψετε την προσοχή σε δικά σας ελεγχόμενα περιουσιακά στοιχεία, αντί μόνο για προσοχή. Μια δυνατή κριτική αξίζει να παρατεθεί, με άδεια, στη δική σας σελίδα κρατήσεων. Μια τοποθέτηση σε λίστα αξίζει μια γνήσια, συγκεκριμένη ευχαριστία και προσέγγιση οικοδόμησης σχέσης προς όποιον την κατάρτισε, όχι μόνο μια κοινωνική επαναδημοσίευση. Τα εστιατόρια που παίρνουν την πιο διαρκή αξία από την αναγνώριση αντιμετωπίζουν κάθε περίπτωση ως πρώτη ύλη για τα δικά τους μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία απόκτησης επισκεπτών, όχι ως μια εφάπαξ αιχμή για να απολαύσουν και μετά να αφήσουν να ξεθωριάσει, που είναι η προεπιλογή αν κανείς στην ομάδα δεν κατέχει τη μετατροπή της αναγνώρισης σε κάτι που συνεχίζει να λειτουργεί μετά που περνάει η αρχική προσοχή.

Αυτή την εβδομάδα: χτίστε τον Χάρτη Αναγνώρισης για τους τελευταίους 12 μήνες χρησιμοποιώντας τα πραγματικά σας δεδομένα κρατήσεων γύρω από κάθε κομμάτι κάλυψης ή λίστας που λάβατε, ακόμα και χονδρικά ανακατασκευασμένα από τη

μνήμη και το ιστορικό του συστήματος κρατήσεών σας.
Εντοπίστε τη μία πηγή που παρήγαγε την καλύτερη επίπτωση-
ανά-ώρα, και αυτή που παρήγαγε τη χειρότερη, και κάντε μία
σκόπιμη ανακατανομή του δικού σας χρόνου προς την πρώτη
αυτό το τρίμηνο.

Ξεκινώντας

- 1** Καταγράψτε κάθε πηγή αναγνώρισης σχετική με το εστιατόριό σας: τον οδηγό, εθνικές λίστες, περιφερειακούς κριτικούς, λίστες κατάταξης, τοπικούς οδηγούς, κοινωνική προσοχή.

- 2** Για κάθε μία, καταγράψτε ώρες που ξοδέψατε φλερτάροντάς την και τη μετρημένη αλλαγή στα ερωτήματα κράτησης στις 4 εβδομάδες μετά από οποιαδήποτε κάλυψη.

- 3** Συμπεριλάβετε την αρνητική κάλυψη στον ίδιο χάρτη, χρησιμοποιώντας τους ίδιους 2 άξονες.

- 4** Εντοπίστε τη μοναδική πηγή με την καλύτερη επίπτωση-ανά-ώρα και τη μοναδική χειρότερη.

- 5** Κάντε μία σκόπιμη ανακατανομή του δικού σας χρόνου προς την πηγή με την καλύτερη απόδοση αυτό το τρίμηνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Η Καμπύλη Κρατήσεων

Ο χρονισμός, η επιμονή, και 10 χρόνια προσπάθειας θα σας κάνουν τελικά να φαίνεστε ως επιτυχία μιας νύχτας.

— BIZ STONE

Η ζήτηση ενός εστιατορίου όγκου είναι κατά προσέγγιση προβλέψιμη: πιο πολυάσχολο τα σαββατοκύριακα, πιο ήσυχο μέσα στην εβδομάδα, μια γνωστή εποχιακή διακύμανση γύρω από τις γιορτές. Η ζήτηση ενός εστιατορίου προορισμού μενού δοκιμών συμπεριφέρεται διαφορετικά, και αν δεν κατανοείτε το σχήμα της, θα τιμολογείτε χρόνια λάθος τις πιο αργές σας βραδιές και θα υποπουλάτε τις πιο πολυάσχολες, μερικές φορές την ίδια εβδομάδα.

Ξεκινήστε χαρτογραφώντας σωστά την **Καμπύλη Κρατήσεων**: για κάθε βραδιά της εβδομάδας, σχεδιάστε πόσο μπροστά συνήθως κλείνονται τα σερβιρίσματα, τι ποσοστό χωρητικότητας γεμίζει 2 εβδομάδες πριν, και πώς φαίνεται το τελικό ποσοστό πληρότητας τη βραδιά. Για τα περισσότερα εστιατόρια σε αυτό το επίπεδο, το μοτίβο χωρίζεται απότομα. Η Παρασκευή και το Σάββατο τείνουν να γεμίζουν νωρίς και πλήρως — συχνά 80%+ κλεισμένα 2 έως 3 εβδομάδες πριν, μερικές φορές εξαντλημένα στην κυκλοφορία για αίθουσες με υψηλή ζήτηση — ενώ η Τρίτη και η Τετάρτη γεμίζουν αργότερα, πιο αραιά, και δυσανάλογα από τελευταίας στιγμής, τοπικούς, ευαίσθητους στην τιμή κρατούντες αντί για τους επισκέπτες προορισμού που αποτελούν το μείγμα σας σαββατοκύριακου. Ένα εστιατόριο που αντιμετωπίζει κάθε βραδιά ταυτόσημα στην τιμολόγηση και τη στρατηγική κυκλοφορίας ουσιαστικά χρησιμοποιεί μια στρατηγική Σαββάτου σε μια Τρίτη και αφήνει έναν πραγματικό αριθμό θέσεων Τρίτης άδειες που μια διαφορετική προσέγγιση θα είχε πουλήσει.

Το ένστικτο που έχουν πολλοί σεφ-ιδιοκτήτες προς τις αργές βραδιές μέσα στην εβδομάδα είναι απλά να τις κλείσουν — να μειώσουν σε 4 βραδιές την εβδομάδα, να προστατέψουν την

μπριγάδα, να αποφύγουν να τρέξουν μια μισοάδεια αίθουσα. Αυτή είναι μερικές φορές η σωστή απόφαση, και το Κεφάλαιο 17 καλύπτει σωστά τα μαθηματικά εργασίας και burnout πίσω από τις αποφάσεις κλεισίματος. Αλλά πριν προεπιλέξετε το κλείσιμο, αξίζει να ελέγξετε αν το πρόβλημα είναι γνησίως ανεπαρκής ζήτηση ή απλά αδιαφοροποίητη τιμολόγηση και στρατηγική κυκλοφορίας εφαρμοσμένη σε μια βραδιά που χρειάζεται διαφορετική.

Η πώληση Τρίτης ξεκινά με την αντιμετώπιση της Τρίτης ως γνησίως διαφορετικό προϊόν, όχι ως εκπτωτική εκδοχή του Σαββάτου. Ένα πιο σύντομο, πιο σφιχτό μενού την πιο αργή σας βραδιά — η ιδέα μενού ανακάλυψης από την Κλίμακα Τιμών Μενού του Κεφαλαίου 3 — τιμολογημένο έναντι του δικού του πραγματικού κόστους παραγωγής, κυκλοφορημένο με πιο σύντομο, πιο ευέλικτο παράθυρο κράτησης που ταιριάζει στην τελευταίας στιγμής, τοπική ζήτηση αντί για τον κρατούντα προορισμού 3 μήνες πριν, μπορεί να γεμίσει μια βραδιά που μια επίπεδη, αδιαφοροποίητη προσέγγιση αφήνει στο 50% χωρητικότητας. Θεωρήστε ένα εστιατόριο του οποίου το ποσοστό πληρότητας Τρίτης κινήθηκε από μέσο όρο 46% σε 78% σε 2 σεζόν κάνοντας ακριβώς αυτό: ένα μενού 6 πιάτων στο 65% της πλήρους τιμής δοκιμών, κυκλοφορημένο μόνο δεκατέσσερις μέρες πριν αντί για τις τυπικές 90, διαφημισμένο ειδικά σε μια τοπική λίστα τακτικών πελατών αντί για τα κανάλια εστιασμένα σε προορισμό που γεμίζουν τα σαββατοκύριακα.

Ο ίδιος ο χρονισμός κυκλοφορίας είναι μοχλός που αξίζει να διαχειρίζεται σκόπιμα αντί να προεπιλέγεται σε «ανοίγουμε το βιβλίο 3 μήνες πριν επειδή έτσι κάναμε πάντα». Εστιατόρια με

γνησίως υψηλή ζήτηση — λίστες αναμονής πολλών μηνών, εξαντλημένες ημέρες κυκλοφορίας — συχνά επωφελούνται από την κλιμάκωση ημερομηνιών κυκλοφορίας: μια μικρότερη παρτίδα τραπεζιών κυκλοφορημένη νωρίτερα για επισκέπτες που σχεδιάζουν ταξίδι γύρω από το γεύμα, μια δεύτερη παρτίδα κυκλοφορημένη πιο κοντά στην ημερομηνία για να πιάσει επισκέπτες που αποφασίζουν πιο αυθόρμητα, και ένα τελικό μικρό απόθεμα κυκλοφορημένο μέσα στην τελευταία εβδομάδα ειδικά για να γεμίσει οποιοσδήποτε ακυρώσεις χωρίς κενό να εμφανιστεί ποτέ δημόσια στο βιβλίο. Αυτή η κλιμακωμένη προσέγγιση συνήθως παράγει υψηλότερο τελικό ποσοστό πληρότητας από την κυκλοφορία 100% του αποθέματος σε μία ημερομηνία, επειδή μια κυκλοφορία μίας ημερομηνίας είτε εξαντλείται ακαριαία — αφήνοντας γνήσια ζήτηση ανεκπλήρωτη και, χειρότερα, αμέτρητη, αφού ποτέ δεν μαθαίνετε πόση περισσότερη ζήτηση υπήρχε πέρα από τη χωρητικότητά σας — είτε υποπουλά και αφήνει ορατά κενά που στη συνέχεια αποθαρρύνουν περαιτέρω κρατήσεις από επισκέπτες που υποθέτουν ότι ένα μερικώς άδειο βιβλίο σηματοδοτεί φθίνουσα ζήτηση.

Οι λίστες αναμονής αξίζουν ενεργή διαχείριση, όχι παθητική συλλογή. Μια λίστα αναμονής στην οποία εγγράφονται επισκέπτες και μετά δεν ακούν ποτέ ξανά τίποτα είναι χαμένη καλή θέληση και χαμένα δεδομένα — κάθε όνομα σε αυτή είναι πραγματικό σήμα ζήτησης που θα έπρεπε να χρησιμοποιείτε τόσο για να ενημερώσετε τη στρατηγική κυκλοφορίας όσο και για να γεμίσετε ακυρώσεις γρήγορα, αφού ένας επισκέπτης από τη λίστα αναμονής που μετατρέπεται εντός ωρών από μια ακύρωση

είναι τόσο καλύτερη εμπειρία επισκέπτη όσο και πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα κράτησης από το άνοιγμα αυτής της θέσης σε κρύα ζήτηση. Παρακολουθήστε το ποσοστό μετατροπής λίστας-αναμονής-σε-κράτηση με τον ίδιο τρόπο που θα παρακολουθούσατε οποιαδήποτε άλλη διοχέτευση· ένα υγιές ποσοστό μετατροπής σε γεμίσματα ακυρώσεων είναι συνήθως καλά πάνω από 40%, και ένα ποσοστό σημαντικά κάτω από αυτό υποδηλώνει ότι η επικοινωνία της λίστας αναμονής σας — πόσο γρήγορα επικοινωνείτε, πόσο σαφώς μεταδίδετε επείγον — χρειάζεται προσοχή πριν συμπεράνετε ότι η ίδια η λίστα αναμονής δεν είναι πολύτιμη.

Παρακολουθήστε τη ζήτηση καθημερινής-έναντι-σαββατοκύριακου ως αναλογία με τον χρόνο, όχι μόνο ως στιγμιότυπο. Ένα εστιατόριο του οποίου το ποσοστό πληρότητας καθημερινής τείνει ανοδικά σε σχέση με το ποσοστό πληρότητας σαββατοκύριακου σε διαδοχικές σεζόν είναι εστιατόριο του οποίου η φήμη προορισμού γνησίως εμβαθύνει — οι επισκέπτες είναι όλο και πιο πρόθυμοι να χτίσουν ένα ταξίδι μέσα στην εβδομάδα γύρω από το γεύμα αντί να προεπιλέγουν μια επίσκεψη σαββατοκύριακου — και αυτή η τάση είναι ένα από τα πιο σαφή, πιο πρώιμα σήματα διαθέσιμα ότι η αναγνώριση και η φήμη μεταφράζονται σε πραγματική, τραπεζικά βιώσιμη ζήτηση αντί μόνο σε ευνοϊκό τύπο.

Αξίζει να χτίσετε μια απλή ετήσια όψη της Καμπύλης Κρατήσεων όπως και μια εβδομαδιαία, επειδή τα εστιατόρια προορισμού σε αυτό το επίπεδο συνήθως φέρουν ένα πραγματικό εποχιακό σχήμα πάνω από το σχήμα καθημερινής — μια αύξηση πριν από μεγάλα περιφερειακά γεγονότα ή τουριστικές σεζόν, μια γνώσια

ύφεση γύρω από ορισμένες εβδομάδες γιορτών όταν ακόμα και τα μοτίβα ταξιδιού προορισμού αραιώνουν, και συχνά ένα δευτερεύον κύμα ζήτησης συνδεδεμένο με το δικό σας ημερολόγιο αναγνώρισης, αν η ετήσια ανακοίνωση ενός οδηγού πέσει κατά τη διάρκεια της λειτουργικής σας σεζόν. Επικαλύψτε αυτές τις 2 καμπύλες — εβδομαδιαία και ετήσια — και θα διαπιστώσετε συνήθως ότι η πιο δύσκολη μοναδική σας βραδιά να γεμίσετε δεν είναι μια σταθερή Τρίτη κάθε εβδομάδα του χρόνου, είναι μια Τρίτη κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης ύφεσης τριών εβδομάδων που μια επίπεδη, όλο τον χρόνο στρατηγική Τρίτης δεν θα αντιμετωπίσει πλήρως. Το να ξέρετε ακριβώς πότε πέφτει αυτή η ύφεση σας επιτρέπει να συγκεντρώσετε τα πειράματα Κλίμακας Τιμών Μενού και παραθύρου κυκλοφορίας εκεί όπου πραγματικά χρειάζονται, αντί να τρέχετε μια μόνιμα εκπτώτικη προσφορά μέσα στην εβδομάδα που αφήνει περιθώριο στο τραπέζι κατά τις εβδομάδες που η Τρίτη θα γέμιζε ούτως ή άλλως.

Μια καμπύλη κρατήσεων χτισμένη εξ ολοκλήρου από τα ιστορικά δεδομένα του δικού σας εστιατορίου θα είναι πάντα καθυστερημένος δείκτης, χρήσιμος για την κατανόηση του τι έχει ήδη συμβεί αλλά περιορισμένος για την πρόβλεψη μιας γνήσιας βηματικής αλλαγής στη ζήτηση — μιας ανακοίνωσης αναγνώρισης, ενός μεγάλου δημοσιεύματος τύπου, ενός ανταγωνιστή που κλείνει κοντά. Επανεξετάστε την καμπύλη ενεργά μετά από οποιοδήποτε τέτοιο γεγονός αντί να υποθέτετε ότι το πέρσινο μοτίβο εξακολουθεί να ισχύει, αφού ολόκληρη η αξία της παρακολούθησής της είναι να πιάσετε τη στιγμή που το υποκείμενο σχήμα πραγματικά μετατοπίζεται.

Αυτή την εβδομάδα: χαρτογραφήστε την πραγματική σας Καμπύλη Κρατήσεων για κάθε βραδιά της εβδομάδας τους τελευταίους 3 μήνες — πόσο μπροστά προσγειώνονται οι κρατήσεις, και το τελικό σας ποσοστό πληρότητας. Εντοπίστε τη μοναδική πιο αδύναμη βραδιά σας κατά ποσοστό πληρότητας, και δοκιμάστε μία σκόπιμη αλλαγή στο μενού, την τιμή, ή το παράθυρο κυκλοφορίας της αυτόν τον μήνα αντί να προεπιλέξετε το κλείσιμό της.

Αυτή Την Εβδομάδα

- 1** Χαρτογραφήστε πόσο μπροστά προσγειώνονται οι κρατήσεις και το τελικό ποσοστό πληρότητας για κάθε βραδιά της εβδομάδας, τους τελευταίους 3 μήνες.
- 2** Εντοπίστε τη μοναδική πιο αδύναμη βραδιά σας κατά πραγματικό ποσοστό πληρότητας.
- 3** Σχεδιάστε ένα γνησίως διαφορετικό προϊόν για αυτή τη βραδιά — ένα πιο σύντομο, διαφορετικά τιμολογημένο μενού με το δικό του παράθυρο κυκλοφορίας — αντί για μια εκπτώτικη εκδοχή του Σαββάτου.
- 4** Ελέγξτε το ποσοστό μετατροπής λίστας-αναμονής-σε-κράτηση για ακυρώσεις έναντι του σημείου αναφοράς 40%.
- 5** Δοκιμάστε μία σκόπιμη αλλαγή στο μενού, την τιμή, ή το παράθυρο κυκλοφορίας αυτής της πιο αδύναμης βραδιάς αυτόν τον μήνα, αντί να προεπιλέξετε το κλείσιμό της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Δεδομένα Επισκεπτών Και Ο Τακτικός Πελάτης Σε Εστιατόριο Προορισμού

*Η φιλοξενία σημαίνει να δίνεις λίγο και να
παίρνεις πολύ.*

— MARK TWAIN

Η οικονομία της επαναλαμβανόμενης επιχείρησης φαίνεται διαφορετική σε ένα εστιατόριο που οι περισσότεροι επισκέπτες επισκέπτονται μία φορά για μια ειδική περίπτωση από ό,τι σε ένα γειτονικό μπιστρό όπου ένας τακτικός πελάτης μπορεί να τρώει 40 φορές τον χρόνο. Ποτέ δεν θα χτίσετε ένα πρόγραμμα πιστότητας γύρω από τη συχνότητα επισκέψεων με τον τρόπο που μπορεί ένα περιστασιακό εστιατόριο. Αλλά «ο επισκέπτης επισκέπτεται σπάνια» δεν σημαίνει «ο επισκέπτης δεν επιστρέφει» — σημαίνει ότι ο ορισμός ενός τακτικού πελάτη, και η μηχανική της κατάκτησης επαναλαμβανόμενης επιχείρησης, χρειάζονται και τα 2 να ξαναχτιστούν για την πραγματική συμπεριφορά επισκεπτών σας αντί να δανειστούν από ένα μοντέλο που δεν ταιριάζει.

Ένας τακτικός πελάτης εστιατορίου προορισμού συνήθως επισκέπτεται μία φορά κάθε 12 έως εικοσιτέσσερις μήνες, συχνά γύρω από μια επαναλαμβανόμενη περίπτωση — μια επέτειο, ένα γενέθλιο, ένα ετήσιο ταξίδι στην περιοχή — και τα εστιατόρια που τα πάνε καλά με αυτόν τον τύπο επισκέπτη είναι αυτά που κάνουν κάθε μία από αυτές τις σπάνιες επισκέψεις να αισθάνεται σαν συνέχεια μιας σχέσης αντί για μια πρώτη συνάντηση κάθε φορά. Αυτό απαιτεί πειθαρχία δεδομένων επισκεπτών που τα περισσότερα εστιατόρια σε αυτό το επίπεδο απλά δεν έχουν, επειδή ο όγκος επαναλαμβανόμενων επισκέψεων είναι αρκετά χαμηλός ώστε η μνήμη να αισθάνεται επαρκής, μέχρι που το μέλος της ομάδας που θυμόταν τον επισκέπτη φεύγει, ή το εστιατόριο μεγαλώνει πέρα από ό,τι μπορεί να κρατήσει κανείς στο μυαλό του.

Χτίστε μια γνήσια δομή **Φακέλου Επισκέπτη**, όχι ένα ασαφές πεδίο σημειώσεων κολλημένο στο σύστημα κρατήσεών σας. Το ελάχιστο, καταγράψτε: πληροφορίες δίαιτας και αλλεργίας (προφανώς, και διατηρημένες ενημερωμένες — οι αλλεργίες ενός επισκέπτη μπορούν να αλλάξουν ανάμεσα σε επισκέψεις)· προτιμήσεις κρασιού και ποτού που παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια του σέρβις, όχι μόνο δηλωμένες στην κράτηση· την περίσταση που συνδέεται με κάθε επίσκεψη, αν αποκαλύφθηκε· συγκεκριμένες στιγμές που σημείωσε το προσωπικό κατά τη διάρκεια του σέρβις — ένα πιάτο για το οποίο ενθουσιάστηκε ο επισκέπτης, μια θέση που προτίμησε, μια ιστορία που μοιράστηκε για το γιατί γιόρταζε· και μια απλή σημαία για οτιδήποτε πήγε στραβά σε προηγούμενη επίσκεψη, όσο μικρό κι αν ήταν, ώστε να μην επαναληφθεί ποτέ. Αυτό το αρχείο θα πρέπει να είναι γνησίως χρησιμοποιήσιμο από οποιοδήποτε μέλος προσωπικού στη σάλα, όχι κλειδωμένο στη μνήμη του ιδιοκτήτη ή σε ένα ιδιωτικό σημειωματάριο ενός διευθυντή.

Φανταστείτε μια επισκέπτρια να επιστρέφει 18 μήνες μετά την πρώτη της επίσκεψη, περιμένοντας να χρειαστεί να συστηθεί ξανά, και αντ' αυτού να ακούει τη μετρ να αναφέρει — ήσυχα, χωρίς τελετή — ότι η κουζίνα θυμάται το πιάτο караβίδας για το οποίο ενθουσιάστηκε, και ότι μια εκδοχή του είναι πίσω στο μενού αυτή τη σεζόν. Δεν είχε πει σε κανέναν ότι ήταν νευρική μήπως η μνήμη δεν κρατούσε. Αυτή η μοναδική πρόταση είναι γιατί έκλεισε την τρίτη επίσκεψη πριν τελειώσει τη δεύτερη.

Η προσφορά δεύτερης επίσκεψης είναι εκεί όπου αυτά τα δεδομένα κερδίζουν τη θέση τους. Ένας επισκέπτης που επισκέφθηκε 18 μήνες πριν για την επέτειό του, του οποίου το

αρχείο δείχνει ότι ενθουσιάστηκε για ένα συγκεκριμένο πιάτο που έκτοτε έφυγε από το μενού, αξίζει μια επιβεβαίωση κράτησης που αναφέρει — σύντομα, γνήσια, όχι ως τακτική πώλησης μεταμφιεσμένη σε προσωπική προσοχή — ότι η κουζίνα θυμάται, και ίσως μια σημείωση ότι ένα πιάτο εμπνευσμένο από αυτό επανεμφανίζεται εποχιακά. Αυτό δεν είναι αυτοματοποιήσιμο με τον τρόπο που είναι ένας κωδικός έκπτωσης· απαιτεί κάποιον στην ομάδα σας να εξετάσει πραγματικά τον φάκελο επισκέπτη πριν επιβεβαιώσει την κράτηση και να γράψει κάτι πραγματικό. Αλλά είναι ακριβώς το είδος χειρονομίας που ένα σύστημα μόνιμης δεν μπορεί να παράξει αξιόπιστα σε κλίμακα, μόλις περάσετε τους πρώτους 18 μήνες του ιστορικού οποιουδήποτε τακτικού πελάτη με το εστιατόριο, και είναι δυσανάλογα αυτό που μετατρέπει έναν επισκέπτη-μία-φορά-στη-ζωή σε επισκέπτη που επιστρέφει για μια δεύτερη περίπτωση ζωής, και λέει στους φίλους του να κλείσουν την τρίτη.

Παρακολουθήστε το πραγματικό σας ποσοστό επαναλαμβανόμενης επίσκεψης ως πραγματική μετρική, όχι εντύπωση. Τραβήξτε κάθε επισκέπτη που έκλεισε κράτηση τους τελευταίους εικοσιτέσσερις μήνες, και υπολογίστε τι ποσοστό έχει κλείσει περισσότερες από μία φορές σε αυτό το παράθυρο. Για τα περισσότερα εστιατόρια προορισμού σε αυτή την κλίμακα, ένα γνήσιο ποσοστό επανάληψης — πραγματικές επιστρεπτικές επισκέψεις, όχι μόνο επαναλαμβανόμενα ερωτήματα — κάπου ανάμεσα σε 15% και 25% σε παράθυρο 2 ετών είναι στέρεος, υγιής αριθμός· κάτω από 10% συνήθως σηματοδοτεί είτε ένα σύστημα φακέλων επισκεπτών που δεν χρησιμοποιείται πραγματικά στο σημείο κράτησης, είτε ένα εστιατόριο του οποίου

η φήμη είναι ακόμα χτισμένη κυρίως σε πρωτόγνωρη καινοτομία αντί για γνήσιο βάθος φιλοξενίας. Πάνω από 30% σε αυτή την κατηγορία εστιατορίου συχνά σημαίνει ότι έχετε χτίσει κάτι ασυνήθιστα δυνατό, άξιο να προστατευθεί και να μελετηθεί εσωτερικά για το τι πραγματικά το οδηγεί.

Μια δομική ένταση αξίζει να ονομαστεί ειλικρινά: ένα πολύ υψηλό ποσοστό επανάληψης σε ένα τόσο μικρό εστιατόριο μπορεί να εκτοπίσει νέους επισκέπτες προορισμού και νέα κριτική προσοχή, και τα 2 σημαντικά για τους στόχους αναγνώρισης που καλύπτονται στα Κεφάλαια 9 και 10. Τα εστιατόρια που το διαχειρίζονται καλά προστατεύουν μια σκόπιμη κατανομή αποθέματος — συνήθως 15-25% της χωρητικότητας — για κρατήσεις νέων επισκεπτών ακόμα και κατά τη διάρκεια περιόδων ισχυρής τακτικής ζήτησης, αντί να αφήνουν το βιβλίο να γεμίζει εντελώς με επιστρέφοντα πρόσωπα, όσο πιστά και υπέροχα κι αν είναι.

Η κυκλοφορία προσωπικού είναι η σιωπηλή απειλή για οποιοδήποτε σύστημα σχέσεων επισκεπτών χτισμένο γύρω από τη μνήμη αντί για αρχεία, και αξίζει να αντιμετωπιστεί απευθείας: ο σομελιέ ή η μετρ που έχει προσωπικά χτίσει σχέση με τους πιο πολύτιμους τακτικούς πελάτες σας για 3 χρόνια αντιπροσωπεύει τόσο γνήσιο περιουσιακό στοιχείο όσο και γνήσιο κίνδυνο, επειδή αν αυτή η σχέση υπάρχει μόνο στο κεφάλι τους, φεύγει μαζί τους. Ένα γραπτό σύστημα Φακέλου Επισκέπτη δεν είναι μια γραφειοκρατική επικάλυψη πάνω στη γνήσια φιλοξενία — καλά υλοποιημένο, είναι αυτό που επιτρέπει στη γνήσια φιλοξενία να επιβιώσει από την αποχώρηση ενός μεμονωμένου μέλους προσωπικού, και αυτό που επιτρέπει σε ένα νεότερο μέλος

ομάδας να παραδώσει μια εκδοχή προσωπικής αναγνώρισης που διαφορετικά θα χρειαζόταν χρόνια θητείας για να κερδηθεί μόνο του.

Σκεφτείτε, επίσης, πώς χειρίζεστε τον επισκέπτη που επισκέπτεται πολλαπλά ακίνητα ή τρώει μαζί σας ως μέρος μιας ευρύτερης σχέσης — έναν παραγγελιοδόχο ξενοδοχείου που στέλνει επισκέπτες προς εσάς επανειλημμένα, μια τοπική επιχείρηση που κλείνει την αίθουσά σας για δείπνα πελατών αρκετές φορές τον χρόνο, έναν εισαγωγέα κρασιού που τρώει μαζί σας για να αξιολογήσει μια σχέση συνδυασμού. Αυτά δεν συλλαμβάνονται καλά από ένα μοντέλο χτισμένο καθαρά γύρω από τη συχνότητα επίσκεψης μεμονωμένου δειπνούντα, και αξίζουν τη δική τους παρακολούθηση, επειδή η αξία ζωής μιας ισχυρής σχέσης παραπομπής σε ένα εστιατόριο προορισμού συχνά υπερβαίνει την αξία ζωής ακόμα και του πιο πιστού μεμονωμένου τακτικού πελάτη σας, απλά μέσω του όγκου νέων επισκεπτών που εισάγει με τον χρόνο.

Τίποτα από αυτά δεν χρειάζεται να αισθάνεται συναλλακτικό για τους επισκέπτες, και δεν θα έπρεπε. Το θέμα του Φακέλου Επισκέπτη είναι να κάνει τη φιλοξενία πιο ακριβή, όχι πιο μηχανική — ένα καλά τηρημένο αρχείο εξαφανίζεται εντελώς από την εμπειρία του επισκέπτη και απλά εμφανίζεται ως εστιατόριο που φαίνεται να τους θυμάται γνησίως.

Αυτή την εβδομάδα: ελέγξτε τα τρέχοντα δεδομένα επισκεπτών σας — όπου κι αν ζουν αυτή τη στιγμή, όσο άτυπα κι αν είναι — έναντι των 5 πεδίων παραπάνω, και εντοπίστε το μεγαλύτερο μοναδικό χάσμα. Στη συνέχεια επιλέξτε 3 επικείμενες κρατήσεις

από επιστρέφοντες επισκέπτες και γράψτε μια γνώσια, συγκεκριμένη σημείωση που αναφέρεται στην τελευταία τους επίσκεψη σε κάθε επιβεβαίωση.

Αυτή Την Εβδομάδα

- 1** Ελέγξτε τα τρέχοντα δεδομένα επισκεπτών σας, όπου κι αν ζουν, έναντι των 5 πεδίων του Φακέλου Επισκέπτη: δίαιτα/αλλεργία, προτίμηση ποτού, περίσταση, συγκεκριμένες στιγμές, και προηγούμενα ζητήματα.
- 2** Εντοπίστε το μεγαλύτερο μοναδικό χάσμα σε αυτό το αρχείο και αρχίστε να το κλείνετε.
- 3** Υπολογίστε το πραγματικό σας ποσοστό επαναλαμβανόμενης επίσκεψης στους τελευταίους εικοσιτέσσερις μήνες κρατήσεων.
- 4** Επιλέξτε 3 επικείμενες κρατήσεις από επιστρέφοντες επισκέπτες και γράψτε μια γνώσια, συγκεκριμένη σημείωση που αναφέρεται στην τελευταία τους επίσκεψη σε κάθε επιβεβαίωση.
- 5** Επιβεβαιώστε ότι κρατάτε 15-25% του αποθέματος ανοιχτό για κρατήσεις νέων επισκεπτών αντί να αφήνετε το βιβλίο να γεμίζει εντελώς με τακτικούς πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

Το Τραπέζι Του Σεφ, Το Μπαρ Και Η Δεύτερη Γραμμή Εσόδων

*Μην ντρέπεστε για τις αποτυχίες σας, μάθετε
από αυτές και ξεκινήστε ξανά.*

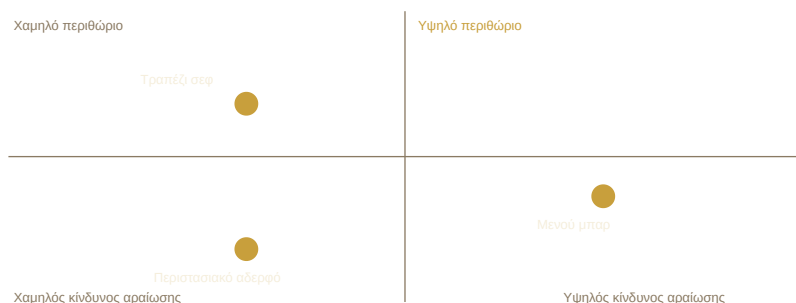
— RICHARD BRANSON

Η κύρια αίθουσα εστίασής σας έχει σκληρή οροφή χωρητικότητας και σταθερή δομή τιμής χτισμένη γύρω από την πλήρη εμπειρία μενού δοκιμών. Αυτός ο περιορισμός είναι ολόκληρη η προϋπόθεση της αναγνώρισης που κυνηγάτε — δεν μπορείτε απλά να προσθέσετε σερβιρίσματα για να λύσετε ένα πρόβλημα εσόδων χωρίς να αραιώσετε το πράγμα που κάνει το εστιατόριο άξιο να γραφτεί γι' αυτό. Αλλά η κουζίνα που παράγει αυτό το μενού, και η δεξιοτέτα ενσωματωμένη στην ομάδα σας, είναι πόρος που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα δεύτερο, χαμηλότερου κόστους format χωρίς να αγγίξει καθόλου την κύρια εμπειρία, και τα εστιατόρια που χτίζουν γνησίως υγιή οικονομικά σε αυτό το επίπεδο τρέχουν δυσανάλογα ένα δεύτερο format δίπλα στην κύρια αίθουσα, αντί να βασίζονται μόνο στην κύρια αίθουσα για να φέρει ολόκληρη την επιχείρηση.

Οι επιλογές συγκεντρώνονται σε λίγες αναγνωρίσιμες μορφές: ένας πάγκος ή τραπέζι σεφ με λίγους επισκέπτες απευθείας στο πάσο, συχνά σε premium τιμή αντί για έκπτωση, πουλώντας εγγύτητα και θέαμα αντί για φθηνότερη εκδοχή του γεύματος· ένα μενού μπαρ που προσφέρει πιο σύντομο, à la carte format χτισμένο από γειτονικές τεχνικές και συστατικά αντί για μικρότερη κλίμακα μενού δοκιμών· ένα μεσημεριανό σέρβις σε διαφορετική τιμή και ρυθμό· ή, στο πιο φιλόδοξο άκρο, ένα γνησίως ξεχωριστό, περιστασιακό αδερφό εστιατόριο που μοιράζεται υποδομή back-of-house, σχέσεις προμήθειας, ή ακόμα και φυσικό χώρο κουζίνας με τη ναυαρχίδα.

Το καθένα φέρει διαφορετικό προφίλ περιθωρίου και διαφορετικό κίνδυνο αραιώσης, και η απόφαση ανάμεσά τους θα πρέπει να περάσει από τη **Μήτρα Απόφασης Δεύτερου Format**: για κάθε

επιλογή, βαθμολογήστε την αναμενόμενη προσαυξητική συνεισφορά περιθωρίου, το κόστος κεφαλαίου και πρόσληψης για την κυκλοφορία, και — τον άξονα που οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες υποεκτιμούν — τον κίνδυνο αραίωσης μάρκας, δηλαδή την πιθανότητα ότι το δεύτερο format αλλάζει το πώς οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται την αποκλειστικότητα και φιλοδοξία της ναυαρχίδας.



Η ΜΗΤΡΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ FORMAT — ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΡΑΙΩΣΗΣ ΜΑΡΚΑΣ

Ένα format τραπεζιού σεφ ή πάγκου συνήθως βαθμολογείται καλύτερα σε περιθώριο και χειρότερα σε χωρητικότητα — προσθέτετε ίσως 4 έως 8 θέσεις, σε premium τιμή που αντικατοπτρίζει την εγγύτητα και πρόσβαση, χρησιμοποιώντας χωρητικότητα κουζίνας και προσωπικό που ήδη έχετε, που το κάνει σχεδόν καθαρό προσαυξητικό περιθώριο, αλλά η απόλυτη οροφή εσόδων είναι χαμηλή δεδομένου του μικρού αριθμού θέσεων. Ένα μενού μπαρ βαθμολογείται καλά τόσο σε περιθώριο όσο και σε χωρητικότητα σε σχέση με το κόστος

κυκλοφορίας, αφού συνήθως χρησιμοποιεί υπάρχοντα χώρο και υποδομή κουζίνας με μέτριο πρόσθετο προσωπικό, αλλά φέρει πραγματικό κίνδυνο αραιώσης αν δεν τοποθετηθεί προσεκτικά — ένα μενού μπαρ που χρησιμοποιεί τα ίδια συστατικά και τεχνικές με το μενού δοκιμών, σε κλάσμα της τιμής, μπορεί να διαβαστεί από επισκέπτες και οδηγούς εξίσου ως «το ίδιο εστιατόριο, αλλά μια εκδοχή πρόθυμη να συμβιβαστεί», που είναι ακριβώς η αντίληψη που μια φιλόδοξη κουζίνα χρειάζεται να αποφύγει. Τα εστιατόρια που το κάνουν καλά χτίζουν το μενού μπαρ γύρω από γειτονικά αλλά γνησίως ξεχωριστά πιάτα — διαφορετικές τεχνικές, διαφορετικό δημιουργικό μητρώο — αντί για απλοποιημένες εκδοχές πιάτων μενού δοκιμών.

Ένα γνησίως ξεχωριστό περιστασιακό αδερφό βαθμολογείται υψηλότερα σε δυνατότητα μακροπρόθεσμων εσόδων και χαμηλότερα στους άξονες κόστους κυκλοφορίας και εύρους διαχείρισης — είναι, ουσιαστικά, μια δεύτερη επιχείρηση, απαιτώντας δικά της κέρδη και ζημίες, συχνά δικό του σεφ που αναφέρεται σε εσάς αντί κάθε πιάτο να περνά από τα χέρια σας, και πραγματικό κεφάλαιο. Επίσης φέρει τον λιγότερο κίνδυνο αραιώσης από οποιαδήποτε επιλογή, ακριβώς επειδή τοποθετείται ως σαφώς ξεχωριστό αντί για γειτονικό — οι επισκέπτες κατανοούν το περιστασιακό δεύτερο εστιατόριο ενός σεφ-ιδιοκτήτη ως ένα διαφορετικό, συμπληρωματικό εγχείρημα αντί για εκπτωτική εκδοχή της ναυαρχίδας, με την προϋπόθεση ότι το branding και το μενού γνησίως δεσμεύονται σε αυτόν τον διαχωρισμό αντί να εμπορεύονται την αναγνώριση της ναυαρχίδας σε χαμηλότερη τιμή.

Τρέξτε τους αριθμούς πριν δεσμευτείτε σε οποιαδήποτε επιλογή. Ένα τραπέζι σεφ τεσσάρων θέσεων σε premium 40% πάνω από την τυπική τιμή μενού δοκιμών, γεμάτο 2 βραδιές την εβδομάδα χρησιμοποιώντας υπάρχουσα χωρητικότητα κουζίνας, μπορεί να προσθέσει 340 € προσαυξητικά εβδομαδιαία έσοδα σε σχεδόν 70% προσαυξητικό περιθώριο αφού σχεδόν όλα τα σχετικά κόστη είναι ήδη βυθισμένα στην κύρια κουζίνα — μια γνησίως ελκυστική, χαμηλού κινδύνου προσθήκη. Ένα πλήρες μενού μπαρ που απαιτεί έναν αφοσιωμένο μάγειρα και έναν αφοσιωμένο σερβιτόρο, 3 βραδιές την εβδομάδα, μπορεί να προσθέσει 4.200 € εβδομαδιαία έσοδα σε πιο μέτριο περιθώριο 35% μετά τη νέα αφοσιωμένη εργασία — μεγαλύτερη απόλυτη συνεισφορά, αλλά μία που χρειάζεται να ξεπεράσει σημαντικά υψηλότερο πήχη στην εκτέλεση και την τοποθέτηση για να αποφύγει τον κίνδυνο αραιώσης που περιγράφηκε παραπάνω.

Η καλή στελέχωση ενός δεύτερου format σημαίνει την αντίσταση στον πειρασμό να απλά τεντώσετε την υπάρχουσα μπριγιάδα σας πιο αραιά σε 2 σέρβις αντί να την ενισχύσετε γνησίως τη νέα. Ένα μενού μπαρ στελεχωμένο από «όποιον είναι ελεύθερος» από την κύρια κουζίνα μια συγκεκριμένη βραδιά, αντί για έναν μάγειρα και έναν σερβιτόρο με γνήσια κυριότητα εκείνου του format, τείνει να παράγει ασυνεπή εκτέλεση ακριβώς στο format που προορίζεται να είναι η χαμηλότερου κινδύνου, πιο συγχωρητική γραμμή εσόδων σας — και η ασυνέπεια εκεί φέρει επίσης πραγματικό κίνδυνο φήμης, αφού η πρώτη έκθεση ενός επισκέπτη στο εστιατόριό σας είναι εξίσου πιθανό να είναι μια περιστασιακή επίσκεψη μπαρ όσο μια πλήρης κράτηση μενού

δοκιμών, ειδικά για τοπικούς που αποφασίζουν αν η πλήρης εμπειρία αξίζει να κλειστεί τελικά.

Ο χρονισμός κυκλοφορίας οποιουδήποτε δεύτερου format έναντι της τρέχουσας λειτουργικής σας πραγματικότητας έχει σημασία περισσότερο από τα εγγενή προτερήματα του format. Μια κουζίνα στη μέση μιας περιόδου χτισίματος συνέπειας πριν από ένα αναμενόμενο παράθυρο επιθεώρησης, ή μια ομάδα που πρόσφατα απορρόφησε μια αύξηση ζήτησης από νέα αναγνώριση, είναι σπάνια η σωστή στιγμή να κυκλοφορήσει επίσης ένα νέο format που απαιτεί νέες προσλήψεις, νέα εκπαίδευση και νέα συστήματα — όσο καλά κι αν φαίνονται τα υποκείμενα οικονομικά στο χαρτί. Τα εστιατόρια που παίρνουν πραγματική αξία από δεύτερο format τείνουν να το κυκλοφορούν κατά τη διάρκεια μιας συγκριτικά σταθερής περιόδου, με τις λειτουργίες της κύριας αίθουσας να τρέχουν αρκετά ομαλά ώστε να απορροφήσουν την προσοχή διαχείρισης που ένα νέο format γνησίως χρειάζεται τους πρώτους μήνες του.

Επανεξετάστε τη μήτρα ετησίως αντί να αντιμετωπίζετε την αρχική απόφαση ως μόνιμη· ένα format που βαθμολογήθηκε χαμηλά πριν 2 χρόνια, πριν η ομάδα σας έχει το εύρος ή η φήμη σας έχει την έλξη για να το υποστηρίξει, μπορεί να βαθμολογείται πολύ διαφορετικά σήμερα.

Αυτή την εβδομάδα: βαθμολογήστε τις ρεαλιστικές επιλογές δεύτερου format σας έναντι των τριών αξόνων της Μήτρας Απόφασης Δεύτερου Format — περιθώριο, κόστος κυκλοφορίας, κίνδυνος αραίωσης — χρησιμοποιώντας χονδρικές αλλά ειλικρινείς εκτιμήσεις, και εντοπίστε ποια μοναδική επιλογή, αν

υπάρχει, ξεπερνά και τους 3 αρκετά καλά για να αξίζει μια πραγματική συζήτηση εφικτότητας αυτό το τρίμηνο.

Αυτή Την Εβδομάδα

- 1** Καταγράψτε τις ρεαλιστικές επιλογές δεύτερου format σας: τραπέζι σεφ/πάγκος, μενού μπαρ, μεσημεριανό σέρβις, ή ξεχωριστό περιστασιακό αδερφό.

- 2** Βαθμολογήστε κάθε μία έναντι των τριών αξόνων της Μήτρας Απόφασης Δεύτερου Format: προσauxητικό περιθώριο, κόστος κυκλοφορίας και πρόσληψης, κίνδυνος αραίωσης μάρκας.

- 3** Τρέξτε τα πραγματικά μαθηματικά εβδομαδιαίων εσόδων και περιθωρίου για την καλύτερα βαθμολογημένη επιλογή σας, χρησιμοποιώντας πραγματικούς αριθμούς, όχι διαίσθηση.

- 4** Ελέγξτε τον χρονισμό έναντι της τρέχουσας λειτουργικής σας πραγματικότητας — όχι στη μέση μιας ώθησης επιθεώρησης ή αύξησης ζήτησης.

- 5** Εντοπίστε τη μοναδική επιλογή, αν υπάρχει, που ξεπερνά και τους 3 άξονες αρκετά καλά για μια πραγματική συζήτηση εφικτότητας αυτό το τρίμηνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

Ιδιωτικές Εκδηλώσεις Και Συνεργασίες

*Τα μεγάλα πράγματα στις επιχειρήσεις δεν
γίνονται ποτέ από ένα άτομο. Γίνονται από
μια ομάδα ανθρώπων.*

— STEVE JOBS

Μια πλήρης αγορά αίθουσας, ένα δείπνο με προσκεκλημένο σεφ, ή μια γνήσια συνεργασία μάρκας μπορεί να είναι τα υψηλότερου περιθωρίου έσοδα που παράγει το εστιατόριό σας σε έναν συγκεκριμένο μήνα, και μπορεί επίσης, αν γίνει απρόσεκτα, να είναι ο ταχύτερος τρόπος να βλάψει το ίδιο το πράγμα — συνέπεια, τέχνη, αποκλειστικότητα — πάνω στο οποίο χτίζεται η αναγνώριση. Αυτό το κεφάλαιο αφορά το πώς να συλλάβετε το πρώτο χωρίς να διακινδυνεύσετε το δεύτερο.

Οι ιδιωτικές εκδηλώσεις φέρουν εγγενώς καλύτερα οικονομικά από μια κανονική βραδιά σέρβις για δομικό λόγο: ξέρετε τον ακριβή αριθμό επισκεπτών και το μενού εκ των προτέρων, που εξαλείφει το περισσότερο από τη λειτουργική αβεβαιότητα — κίνδυνος μη εμφάνισης, μεταβλητότητα *à la carte*, αλλαγές τελευταίας στιγμής — που φέρει το κανονικό σέρβις. Μια πλήρης αγορά της αίθουσάς σας 28 θέσεων, πουλημένη ως σταθερό πακέτο αντί για τιμολόγηση ανά κάλυμμα στην τυπική τιμή μενού, θα πρέπει να αντικατοπτρίζει αυτή τη βεβαιότητα και την αποκλειστικότητα που πωλείται, όχι απλά να πολλαπλασιάζει την κανονική σας τιμή ανά κάλυμμα με τον αριθμό θέσεων.

Χτίστε την **Ελάχιστη Τιμή Πλήρους Αγοράς** σκόπιμα: ξεκινήστε με τα κανονικά σας έσοδα ανά κάλυμμα σε πλήρη χωρητικότητα (καλύμματα επί τιμή μενού επί αναμενόμενο ποσό συνδεδεμένων ποτών), στη συνέχεια προσθέστε ένα πριμ που αντικατοπτρίζει το κόστος ευκαιρίας της απόρριψης του κανονικού σας μείγματος κρατήσεων για αυτή την ημερομηνία — τυπικά 15-25% πάνω από τον απευθείας πολλαπλασιαστή ανά κάλυμμα για μια επιθυμητή ημερομηνία, αφού ένας επισκέπτης πλήρους αγοράς, ουσιαστικά, αγοράζει αποκλειστική πρόσβαση σε έναν σπάνιο

πόρο, και λιγότερο ή καθόλου πριμ για μια γνησίως αργή ημερομηνία όπου η εναλλακτική είναι ούτως ή άλλως μια μερικώς άδεια αίθουσα. Για μια αίθουσα 28 θέσεων στα 165 € ανά κάλυμμα με μέσο όρο 55 € ποτά, τα τυπικά έσοδα ανά κάλυμμα είναι 220 €, ή 6.160 € σε πλήρη χωρητικότητα· μια ελάχιστη τιμή πλήρους αγοράς Σαββάτου, με πριμ 20%, θα πρέπει να κάθεται κοντά στα 7.390 €, και ένας σεφ-ιδιοκτήτης που κάνει έκπτωση κάτω από τα δικά του τυπικά έσοδα ανά κάλυμμα για να «κάνει την πώληση» σε επιθυμητή ημερομηνία, πληρώνει, μαθηματικά, μια ιδιωτική ομάδα να αναλάβει την πιο πολύτιμη αίθουσά τους της εβδομάδας.

ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ

(Καλύμματα × Τιμή μενού × Αναμενόμενο ποσό συνδεδεμένων ποτών) × (1 + 15-25% πριμ για επιθυμητή ημερομηνία)

Τα δείπνα με προσκεκλημένο σεφ και οι συνεργασίες μάρκας φέρουν διαφορετικό οικονομικό σχήμα και έναν πιο οξύ κίνδυνο προς διαχείριση. Καλά υλοποιημένο, ένα δείπνο με προσκεκλημένο σεφ φέρνει μια γνησίως συμπληρωματική δημιουργική οπτική, διαφημίζει διασταυρωτά τους ακολούθους και των 2 σεφ, και μπορεί να ζητήσει premium τιμή ακριβώς επειδή είναι μια μοναδική εκδήλωση που οι επισκέπτες δεν θα ξαναέχουν ευκαιρία. Κακά υλοποιημένο, αραιώνει την ταυτότητα της κουζίνας σας για μια βραδιά, μπερδεύει τους επισκέπτες για

το τι πραγματικά είναι το εστιατόριό σας, ή — ο κίνδυνος που οι σεφ-ιδιοκτήτες υποεκτιμούν περισσότερο — κοστίζει περισσότερο σε χρόνο προετοιμασίας και συντονισμού της δικής σας ομάδας από όσο η premium τιμολόγηση της εκδήλωσης πραγματικά ανακτά, επειδή ένα γνήσιο συνεργατικό μενού 2 σεφ τυπικά απαιτεί σημαντικά περισσότερο χρόνο ανάπτυξης και συντονισμού από μια κανονική εποχιακή αλλαγή, συγκεντρωμένο σε πολύ μικρότερο παράθυρο.

Τιμολογήστε τις συνεργασίες για να καλύψετε αυτό το πραγματικό κόστος συντονισμού ρητά, όχι μόνο τα συστατικά και την τυπική εργασία για την ίδια τη βραδιά. Ένας χρήσιμος εμπειρικός κανόνας: προϋπολογίστε το ισοδύναμο μιας πλήρους εβδομάδας από την κανονική σας Γραμμή Προϋπολογισμού Ανάπτυξης από το Κεφάλαιο 8 στην τιμολόγηση οποιασδήποτε συνεργασίας με προσκεκλημένο σεφ, αφού ο συντονισμός, το χτίσιμο μενού και ο χρόνος πρόβας γνησίως μοιάζουν με συμπίεσμένη εποχιακή αλλαγή, και τα εστιατόρια που τιμολογούν τις συνεργασίες σαν να ήταν κανονική βραδιά σέρβις με έναν προσκεκλημένο σεφ κολλημένο πάνω, σταθερά βρίσκουν ότι η εκδήλωση ήταν λιγότερο κερδοφόρα από όσο φαινόταν μόλις μετρηθούν οι πραγματικές ώρες προετοιμασίας.

Η προστασία του πυρήνα έχει τη μεγαλύτερη σημασία με τις συνεργασίες μάρκας — μια μάρκα οινοπνευματωδών, ένα προϊόν πολυτελείας, μια συνεργασία μέσω των οποίων προσφέρεται να χορηγήσει μια εκδήλωση ή δείπνο. Αυτά μπορεί να είναι γνησίως πολύτιμα, τόσο οικονομικά όσο και για την έκθεση γειτονική στην αναγνώριση που καλύφθηκε στο Κεφάλαιο 10, αλλά φέρουν τον πιο οξύ κίνδυνο αραίωσης μάρκας από οτιδήποτε άλλο σε αυτό

το κεφάλαιο, επειδή μια συνεργασία μάρκας ορατά παρούσα στην αίθουσά σας — σηματοδότηση, ποτήρια μάρκας, ένα μενού χτισμένο γύρω από την τοποθέτηση προϊόντος ενός χορηγού αντί για τη δική σας δημιουργική οπτική — διαβάζεται αμέσως στους επισκέπτες και σε οποιονδήποτε επιθεωρητή ή κριτικό παρόντα ως συμβιβασμός στην ανεξαρτησία και τη μοναδική οπτική που η αναγνώριση είναι χτισμένη να ανταμείβει. Οι συνεργασίες που λειτουργούν καλά σε αυτό το επίπεδο είναι εκείνες όπου η παρουσία της μάρκας είναι γνησίως διακριτική ή εντελώς πίσω από τις σκηνές — χρηματοδοτώντας μια εξερεύνηση συστατικού, χορηγώντας το κόστος μιας συγκεκριμένης δείπνου χωρίς ορατή μάρκα στην αίθουσα — αντί για εκείνες όπου η συνεργασία είναι το ορατό σημείο της βραδιάς.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός μιας πλήρους αγοράς αξίζει την ίδια αυστηρότητα με την τιμολόγησή του. Επιβεβαιώστε τον τελικό αριθμό επισκεπτών, τις διατροφικές απαιτήσεις, και οποιαδήποτε ειδικά αιτήματα καλά νωρίτερα από την ημερομηνία — μια ιδιωτική εκδήλωση με σταθερό, προσυμφωνημένο μενού αφήνει πολύ λιγότερο χώρο για το είδος ευελιξίας τελευταίας στιγμής που ένα κανονικό *à la carte* ή σέρβις μενού δοκιμών μπορεί να απορροφήσει, και μια πλήρης αγορά που μετατρέπεται σε αγώνα επειδή ο τελικός αριθμός ή οι απαιτήσεις δεν κλειδώθηκαν αρκετά νωρίς υπονομεύει ακριβώς την εντύπωση *premium* υπηρεσίας που η υψηλότερη τιμή προορίζεται να παραδώσει. Χτίστε μια τυπική χρονογραμμή σχεδιασμού πλήρους αγοράς — τελικός αριθμός κλειδωμένος 2 εβδομάδες πριν, μενού επιβεβαιωμένο μία εβδομάδα πριν,

οποιαδήποτε ειδικά αιτήματα κοινοποιημένα στην κουζίνα τουλάχιστον 72 ώρες πριν — και κρατήστε την τόσο σταθερά όσο θα κρατούσατε ένα κανονικό πρότυπο σέρβις, αφού ένας επισκέπτης ιδιωτικής εκδήλωσης είναι συχνά επαναλαμβανόμενος εταιρικός ή υψηλής αξίας πελάτης του οποίου η εμπειρία έχει δυσανάλογη σημασία για μελλοντικές κρατήσεις ακριβώς αυτού του τύπου.

Οι συνεργασίες και τα δείπνα με προσκεκλημένο σεφ αξίζουν επίσης μια σαφή, γραπτή συμφωνία που καλύπτει περισσότερα από απλά τον διαμοιρασμό εσόδων: ποιος ελέγχει την τελική έγκριση μενού, πώς μοιράζονται τα κόστη αν η εκδήλωση υπερβεί τον προϋπολογισμό, τι συμβαίνει με οποιεσδήποτε συνταγές ή τεχνικές αναπτύχθηκαν από κοινού, και πώς προωθείται η εκδήλωση και από ποιον. Μια συμφωνία με χειραψία ανάμεσα σε 2 σεφ ενθουσιασμένους για μια δημιουργική συνεργασία είναι ακριβώς η κατάσταση όπου ένα σαφές έγγραφο, συμφωνημένο πριν ο ενθουσιασμός του σχεδιασμού πάρει τον έλεγχο, αποτρέπει μια γνησίως καλή ιδέα από το να ξινίσει αργότερα πάνω σε μια λεπτομέρεια που δεν αντιμετωπίστηκε.

Κρατήστε ένα συνεχές αρχείο του πραγματικού περιθωρίου κάθε ιδιωτικής εκδήλωσης έναντι της κανονικής βραδιάς σέρβις που αντικατέστησε, και επανεξετάστε την ελάχιστη τιμή σας τουλάχιστον ετησίως καθώς η τυπική τιμολόγηση μενού σας και το επίπεδο ζήτησης εξελίσσονται.

Αυτή την εβδομάδα: υπολογίστε την πραγματική σας Ελάχιστη Τιμή Πλήρους Αγοράς χρησιμοποιώντας τους πραγματικούς σας

αριθμούς, και συγκρίνετέ την με ό,τι πραγματικά χρεώσατε για την τελευταία ιδιωτική εκδήλωση που φιλοξενήσατε. Αν το χάσμα είναι σημαντικό, αυτά είναι έσοδα που αυτή τη στιγμή αφήνετε στην πιο ευέλικτη, πιο υψηλής βεβαιότητας μοναδική ευκαιρία εσόδων σας.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Υπολογίστε την Ελάχιστη Τιμή Πλήρους Αγοράς σας: έσοδα ανά κάλυμμα σε πλήρη χωρητικότητα συν πριμ 15-25% για επιθυμητή ημερομηνία.

2

Συγκρίνετέ την με ό,τι πραγματικά χρεώσατε για την τελευταία ιδιωτική εκδήλωση ή πλήρη αγορά σας.

3

Προϋπολογίστε το ισοδύναμο μιας εβδομάδας από τη Γραμμή Προϋπολογισμού Ανάπτυξης στην τιμή οποιασδήποτε συνεργασίας με προσκεκλημένο σεφ.

4

Ορίστε τυπική χρονογραμμή σχεδιασμού πλήρους αγοράς: τελικός αριθμός στις 2 εβδομάδες, μενού στη μία εβδομάδα, ειδικά αιτήματα στις 72 ώρες.

5

Συντάξτε ένα πρότυπο γραπτής συμφωνίας που καλύπτει την έγκριση μενού, τις υπερβάσεις κόστους, και την προώθηση για οποιαδήποτε μελλοντική συνεργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

Η Ημέρα Που Φτάνει Το Αστέρι

Η τύχη ευνοεί το προετοιμασμένο μυαλό.

— LOUIS PASTEUR

Φανταστείτε το τηλέφωνο το πρωί που πέφτει η ανακοίνωση: 40 χαμένες κλήσεις, μια σελίδα κρατήσεων που έχει ήδη καταρρεύσει 2 φορές, έναν μάγισσα γραμμής που ανανεώνει τον ιστότοπο του οδηγού ανάμεσα σε παραγγελίες επειδή ακόμα δεν το πιστεύει. Η εβδομάδα που ένα αστέρι, ή ισοδύναμη αναγνώριση, φτάνει είναι ταυτόχρονα η καλύτερη εβδομάδα που είχε το εστιατόριό σας και μία από τις πιο λειτουργικά επικίνδυνες, και σχεδόν κανείς δεν προετοιμάζεται για το δεύτερο μισό αυτής της πρότασης επειδή το πρώτο μισό είναι τόσο συντριπτικό. Η ζήτηση θα εκτοξευτεί αμέσως και σημαντικά — τα ερωτήματα κράτησης κοινώς αυξάνονται κατά 300-600% στις πρώτες 72 ώρες μετά από ανακοίνωση αστεριού, διατηρημένα σε αυξημένο πολλαπλάσιο της ζήτησης πριν την αναγνώριση για μήνες μετά. Τα υπάρχοντα συστήματά σας, χτισμένα για το επίπεδο ζήτησης που είχατε την ημέρα πριν την ανακοίνωση, θα δοκιμαστούν πιο σκληρά από οποιαδήποτε άλλη στιγμή στην ιστορία του εστιατορίου, ακριβώς τη στιγμή που ολόκληρος ο κλάδος παρακολουθεί πιο προσεκτικά.

Οι 3 κινήσεις που αξίζει να γίνουν αμέσως, πριν την ανακοίνωση αν έχετε καθόλου προειδοποίηση εκ των προτέρων και εντός των πρώτων 48 ωρών αν δεν έχετε, σχηματίζουν το **Σχέδιο Απάντησης Αναγνώρισης**.

Πρώτο: παγώστε το σύστημα κρατήσεων και εξετάστε χειροκίνητα τη χωρητικότητα πριν το ξανανοίξετε στην αιχμή. Ένα σύστημα κρατήσεων χτισμένο για σταθερή, προβλέψιμη ζήτηση δεν θα χειριστεί με χάρη μια αιχμή ζήτησης μετρημένη σε πολλαπλάσια αντί σε ποσοστά — κινδυνεύετε με υπερκράτηση, διπλή κράτηση, ή μια κατεστραμμένη σελίδα κρατήσεων ακριβώς

τη στιγμή που τα περισσότερα μάτια είναι πάνω σας. Ξανανοίξε τις κρατήσεις σκόπιμα, σε ελεγχόμενη απελευθέρωση, ιδανικά με σαφή επικοινωνία για το πότε θα ανοίξει η επόμενη παρτίδα ημερομηνιών, αντί να αφήσετε τους επισκέπτες να ανανεώνουν μια κατεστραμμένη σελίδα.

Δεύτερο: προστατέψτε ρητά τους υπάρχοντες τακτικούς πελάτες σας και τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις βραχυπρόθεσμα. Ο ταχύτερος τρόπος να βλάψετε την καλή θέληση που ξοδέψατε χρόνια χτίζοντας είναι να ακυρώσετε ή να υποβαθμίσετε τη μακροχρόνια κράτηση ενός πιστού επισκέπτη για να φιλοξενήσετε το ξαφνικό κύμα νέας ζήτησης που κυνηγά την ίδια την αναγνώριση. Χτίστε έναν σαφή εσωτερικό κανόνα — οι κρατήσεις που επιβεβαιώθηκαν πριν την ανακοίνωση είναι απαραβίαστες — και επικοινωνήστε τον στην ομάδα σας ώστε κανείς να μην κάνει εξαίρεση υπό πίεση από ένα νέο, καλά συνδεδεμένο ερώτημα.

Το Σχέδιο Απάντησης Αναγνώρισης, Βήμα Προς Βήμα

1

Παγώστε το σύστημα κρατήσεων και εξετάστε χειροκίνητα τη χωρητικότητα πριν το ξανανοίξετε.

2

Ξανανοίξτε τις κρατήσεις σε ελεγχόμενη, κοινοποιημένη απελευθέρωση αντί για όλα ταυτόχρονα.

3

Κλειδώστε έναν κανόνα ότι οι επιβεβαιωμένες κρατήσεις πριν την ανακοίνωση είναι απαραίστες, και πείτε το σε ολόκληρη την ομάδα.

4

Κρατήστε την τιμή για μια πλήρη σεζόν πριν προσαρμόσετε οτιδήποτε.

Τρίτο: αντισταθείτε στην άμεση επανατιμολόγηση, ακόμα κι αν ο πειρασμός είναι τεράστιος και η αγορά πιθανώς θα το άντεχε. Μια αύξηση τιμής ανακοινωμένη την ίδια εβδομάδα με την αναγνώριση διαβάζεται, από πολλούς επισκέπτες και από τον τύπο που καλύπτει την ιστορία, ως ευκαιριασμός αντί για φυσική προσαρμογή, και είναι μια κίνηση που μπορείτε να κάνετε αξιόπιστα μόνο μία φορά, άσχημα, στην χειρότερη δυνατή στιγμή για τη φήμη σας. Οι σεφ-ιδιοκτήτες που το χειρίζονται καλύτερα περιμένουν μια πλήρη σεζόν — αρκετά μακριά για να ομαλοποιηθεί η αρχική αιχμή σε νέο σταθερό επίπεδο ζήτησης — πριν προσαρμόσουν την τιμή, και πλαισίωσαν την προσαρμογή, όταν ήρθε, γύρω από τα μαθηματικά της Αξίας Θέσης-Ωρας και της Κατανομής Εργασίας Ανά Πιάτο από τα Κεφάλαια 2 και 3 αντί γύρω από την ίδια την αναγνώριση.

2 λάθη εμφανίζονται αξιόπιστα σε εστιατόρια που δεν σχεδιάζουν για αυτή τη στιγμή. Το πρώτο είναι η υποστελέχωση της αιχμής στο ίδιο το σέρβις αντί μόνο στο σύστημα κρατήσεων — μια κουζίνα και ομάδα σάλας που ξαφνικά σερβίρουν μια αίθουσα γεμάτη με επισκέπτες πρώτης φοράς, με υψηλές προσδοκίες, πολλοί ειδικά εκεί για να δοκιμάσουν αν η αναγνώριση αξίζει, χρειάζονται περισσότερη υποστήριξη σε αυτή την περίοδο, όχι λιγότερη, ακόμα κι αν τα περιθώρια βραχυπρόθεσμα μπορεί να δελεάσουν έναν ιδιοκτήτη να κρατήσει τα κόστη σταθερά ενώ τα έσοδα εκτοξεύονται. Φέρτε πρόσθετη υποστήριξη, ακόμα προσωρινά, αντί να ζητήσετε από μια ήδη τεντωμένη μπριγάντα να απορροφήσει την αιχμή πάνω στο υπάρχον φορτίο της· η πειθαρχία αναλογίας προσωπικού του Κεφαλαίου 6 έχει σημασία περισσότερο σε αυτό το παράθυρο, όχι λιγότερη.

Το δεύτερο λάθος είναι η αντιμετώπιση της στιγμής ως τερματισμού αντί για νέα βάση. Ένα εστιατόριο που χαλαρώνει την πειθαρχία συνέπειας από το Κεφάλαιο 9 μόλις φτάσει η αναγνώριση — σκεπτόμενο, κατανοητά αλλά λανθασμένα, ότι το δύσκολο μέρος τελείωσε — είναι το εστιατόριο πιο πιθανό να δει την αναγνώριση να αποδεικνύεται βραχύβια. Οι οδηγοί που δημόσια τονίζουν την συνεχή, επαναλαμβανόμενη αξιολόγηση παρακολουθούν, με τη δική τους δηλωμένη λογική, αν το πρότυπο που κέρδισε την αναγνώριση διατηρείται, όχι μόνο αν χτυπήθηκε μία φορά.

Οικονομικά, προϋπολογίστε την αιχμή σωστά αντί να υποθέτετε ότι τα επιπλέον έσοδα είναι καθαρό όφελος. Τρέξτε τον Ktieb tal-Ambizzjoni — Ktieb tal-Ambizzjoni... [correction] Τρέξτε το Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας σας από το Κεφάλαιο 1 σε αυτή την

περίοδο ειδικά — το πρόσθετο προσωπικό, ο πρόσθετος όγκος συστατικών σε δυνητικά λιγότερο ευνοϊκούς όρους αν κλιμακώνετε γρήγορα την προμήθεια, και οποιαδήποτε βραχυπρόθεσμη αναποτελεσματικότητα καθώς μια τεντωμένη ομάδα βρίσκει τον νέο της ρυθμό εμφανίζονται όλα ως πραγματικά κόστη έναντι της πραγματικής αιχμής εσόδων, και το καθαρό περιθώριο τον πρώτο μήνα ή 2 μετά την αναγνώριση είναι συχνά πιο λεπτό από όσο υποδεικνύει η ανάπτυξη του συνόλου μόνη της.

Αξίζει να παίξετε πολεμικά παιχνίδια στην οικονομική πλευρά της αιχμής ειδικά, όχι μόνο στη λειτουργική πλευρά. Μοντελοποιήστε τι συμβαίνει στο Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας και την Αξία Θέσης-Ώρας σας αν η ζήτηση τριπλασιαστεί για 3 μήνες: πρόσθετα κόστη προσωρινού προσωπικού, οποιοδήποτε πριμ πληρωμένο για παραγγελίες συστατικών επείγουσας ανάγκης καθώς ο όγκος κλιμακώνεται πιο γρήγορα από όσο χτίστηκαν οι κανονικές σας σχέσεις με προμηθευτές, και ο πραγματικός κίνδυνος η ποιότητα σέρβις να πέσει υπό πίεση ακριβώς όταν οι περισσότεροι νέοι, πρώτης φοράς, αξιολογικοί επισκέπτες είναι στην αίθουσα. Τα εστιατόρια που μοντελοποιούν αυτό εκ των προτέρων τείνουν να προϋπολογίζουν ένα γνήσιο μαξιλάρι — πρόσθετη προσωρινή εργασία, ελαφρώς πιο συντηρητικός ρυθμός κρατήσεων από τη μέγιστη θεωρητική χωρητικότητα κατά τον πρώτο μήνα της αιχμής — αντί να ανακαλύψουν την ένταση σε πραγματικό χρόνο κατά τη μοναδική περίοδο μέγιστης προβολής που το εστιατόριο θα αντιμετωπίσει ποτέ.

Επικοινωνήστε εσωτερικά πριν την ανακοίνωση, αν έχετε καθόλου προειδοποίηση εκ των προτέρων, ή αμέσως μετά αν

δεν έχετε. Μια ομάδα που μαθαίνει για μια σημαντική στιγμή αναγνώρισης από τα κοινωνικά δίκτυα ή από ένα ενθουσιασμένο σχόλιο επισκέπτη, αντί απευθείας από εσάς με σαφές σχέδιο για το τι αλλάζει και τι όχι, θα αισθανθεί κατανοητά ανήσυχη και αντιδραστική ακριβώς την εβδομάδα που τη χρειάζεστε ήρεμη και συνεπή. Μια σύντομη, σαφής συνάντηση ομάδας — να τι αλλάζει, να τι όχι, να το σχέδιο — κάνει περισσότερα για να προστατέψει τη συνέπεια που κέρδισε την αναγνώριση από σχεδόν οτιδήποτε άλλο μπορείτε να κάνετε σε εκείνο το πρώτο παράθυρο 48 ωρών.

Αυτή την εβδομάδα: γράψτε το δικό σας Σχέδιο Απάντησης Αναγνώρισης τώρα, πριν το χρειαστείτε — τις 3 κινήσεις παραπάνω, προσαρμοσμένες στο συγκεκριμένο σύστημα κρατήσεων, το μέγεθος ομάδας, και τη βάση επισκεπτών σας — ώστε αν ή όταν έρθει η κλήση, να εκτελείτε ένα σχέδιο αντί να αυτοσχεδιάζετε ένα υπό την πιο δημόσια πίεση που το εστιατόριό σας θα αντιμετωπίσει ποτέ.

Ξεκινώντας

- 1** Γράψτε το βήμα παγώματος κρατήσεων του Σχεδίου Απάντησης Αναγνώρισής σας: πώς θα παύσετε και θα εξετάσετε χειροκίνητα τη χωρητικότητα πριν το ξανανοίξετε.
- 2** Γράψτε τον κανόνα που προστατεύει τους υπάρχοντες τακτικούς πελάτες και τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις, και μοιραστείτε τον με ολόκληρη την ομάδα.
- 3** Αποφασίστε, εκ των προτέρων, ότι θα κρατήσετε την τιμή για μια πλήρη σεζόν αφού φτάσει οποιαδήποτε αναγνώριση.
- 4** Εντοπίστε ποιον θα φέρετε ως προσωρινή υποστήριξη προσωπικού τη στιγμή που ξεκινά μια αιχμή ζήτησης.
- 5** Συντάξτε τη σύντομη, σαφή συνάντηση ομάδας που θα κάνετε τις πρώτες 48 ώρες μετά από μια ανακοίνωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

Η Ημέρα Που Φεύγει Το Αστέρι

Πέφτε 7 φορές, σηκωθείτε 8.

— ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Η απώλεια αναγνώρισης είναι πραγματική πιθανότητα σε αυτό το επίπεδο, όχι απομακρυσμένη, και αξίζει την ίδια ειλικρινή, μη συναισθηματική αντιμετώπιση με κάθε άλλο κίνδυνο σε αυτό το βιβλίο αντί για τη σιωπή που συνήθως λαμβάνει. Οι οδηγοί αναθεωρούν τις αξιολογήσεις τους· πρότυπα που μια αίθουσα κράτησε λαμπρά για χρόνια μπορούν να γλιστρήσουν υπό νέες πιέσεις· μια αγορά μπορεί απλά να προχωρήσει. Όποια κι αν είναι η αιτία, ένα εστιατόριο που έχει χτίσει το χρηματοοικονομικό του μοντέλο, το προσωπικό του, και την ταυτότητά του εξ ολοκλήρου γύρω από τη διατήρηση της αναγνώρισης, χωρίς σχέδιο για την απώλειά της, βιώνει την απώλεια ως υπαρξιακή κρίση. Ένα εστιατόριο που σχεδίασε για την πιθανότητα τη βιώνει ως σκληρό, οδυνηρό, αλλά επιβιώσιμο πλήγμα.

Το σοκ ζήτησης είναι άμεσο και πραγματικό, και αξίζει να ονομαστεί το πραγματικό του σχήμα αντί για μια αόριστη αίσθηση ότι «τα πράγματα θα γίνουν πιο δύσκολα». Τα ερωτήματα κράτησης τυπικά πέφτουν σημαντικά τις εβδομάδες μετά από δημόσια απώλεια αναγνώρισης — σε εστιατόρια που πλοηγούνται αυτό, ο αρχικός όγκος ερωτημάτων τυπικά πέφτει σε εύρος 20-40% εντός του πρώτου μήνα, συγκεντρωμένος δυσανάλογα ανάμεσα σε επισκέπτες προορισμού των οποίων η επίσκεψη κινητοποιήθηκε ουσιαστικά από την ίδια την αναγνώριση αντί από προηγούμενη άμεση εμπειρία του εστιατορίου. Οι τοπικοί τακτικοί πελάτες και οι επισκέπτες με γνήσιες προηγούμενες σχέσεις με το εστιατόριο τείνουν να είναι πολύ πιο σταθεροί, που είναι ακριβώς γιατί η δουλειά φακέλων επισκεπτών και επαναλαμβανόμενης επιχείρησης από το Κεφάλαιο 12, και τα σημεία αναφοράς ανεξάρτητα από

αναγνώριση που καλύφθηκαν στο Κεφάλαιο 20, έχουν τόση σημασία όση έχουν — είναι τα μέρη της επιχείρησής σας που δεν εξατμίζονται όταν αλλάζει η αξιολόγηση ενός οδηγού.

Φανταστείτε έναν μάγισσα γραμμής να ακούει τα νέα από το τηλέφωνο ενός πελάτη πριν ο ιδιοκτήτης πει λέξη — να διαβάσει την απώλεια στην οθόνη ενός αγνώστου στη μέση του σέρβις, να σερβίρει το έκτο πιάτο με χέρια που ξαφνικά αισθάνονται ασταθή. Αυτή η ανάμνηση επιβιώνει της πτώσης κρατήσεων για χρόνια, που είναι ακριβώς γιατί η ομάδα το ακούει πρώτα από τη διοίκηση, όχι τελευταία.

Το πλήγμα ηθικού μέσα στο κτίριο είναι συχνά πιο δύσκολο να διαχειριστεί από το σοκ ζήτησης, και αξίζει άμεση, ειλικρινή ηγεσία αντί για αποφυγή. Μια ομάδα που έχει δουλέψει με τον ρυθμό και την ένταση που περιέγραψε αυτό το βιβλίο, ειδικά στην επιδίωξη αναγνώρισης, βιώνει την απώλειά της προσωπικά, όχι μόνο οικονομικά — μάγισσες και προσωπικό σάλας που εντάχθηκαν ειδικά λόγω της αναγνώρισης, ή που παίρνουν πραγματική υπερηφάνεια που βοήθησαν να κερδηθεί και να διατηρηθεί, χρειάζεται να ακούσουν απευθείας από εσάς, γρήγορα και ειλικρινά, αντί να συνθέσουν την κατάσταση από κάλυψη τύπου ή αντιδράσεις επισκεπτών στη σάλα. Η σιωπή από τη διοίκηση σε αυτή τη στιγμή διαβάζεται είτε ως άρνηση είτε ως αδιαφορία, καμία από τις 2 δεν βοηθά μια ομάδα που χρειάζεται σαφή κατεύθυνση για το τι συμβαίνει στη συνέχεια.

Χτίστε το **Σχέδιο Ύφεσης** πριν το χρειαστείτε, την ίδια πειθαρχία με το Σχέδιο Απάντησης Αναγνώρισης του Κεφαλαίου 15 στοχευμένο στο αντίθετο σενάριο. Θα πρέπει να καλύπτει 3

πράγματα συγκεκριμένα: ένα αναθεωρημένο, ειλικρινές χρηματοοικονομικό μοντέλο που αντικατοπτρίζει πτώση ζήτησης στο εύρος 20-40% διατηρημένη για τουλάχιστον 2 τρίμηνα, ώστε να ξέρετε εκ των προτέρων ποιες προσαρμογές κόστους — προσωπικό, όγκος συστατικών, format — θα απαιτούνταν πραγματικά αντί να ανακαλύψετε το έλλειμμα σε πραγματικό χρόνο· ένα σχέδιο επικοινωνίας για την ομάδα, που αντιμετωπίζει την απώλεια απευθείας και επαναβεβαιώνει τι δεν έχει αλλάξει για τα πρότυπα και τον σκοπό του εστιατορίου· και ένα σχέδιο επικοινωνίας για επισκέπτες και τύπο, που αντιστέκεται στο ένστικτο προς είτε σιωπή είτε υπερβολική εξήγηση, και αντ' αυτού δηλώνει απλά για τι είστε περήφανοι και σε τι είστε εστιασμένοι στη συνέχεια.

Τα εστιατόρια που γνησίως ξαναχτίστηκαν μετά την απώλεια αναγνώρισης μοιράζονται ένα μοτίβο άξιο να ονομαστεί: αντιμετώπισαν την απώλεια ως πληροφορία για μια συγκεκριμένη αξιολόγηση, όχι ως ετυμηγορία για την πραγματική ποιότητα του εστιατορίου, και χρησιμοποίησαν την πίεση που αφαίρεσε — την απώλεια ενός εξωτερικού προτύπου για το οποίο να επιδίδονται — για να επικεντρωθούν ξανά στο πρότυπο που είχαν θέσει για τους εαυτούς τους πριν μπει ποτέ η αναγνώριση στην εικόνα. Αρκετά εστιατόρια που πλοηγήθηκαν αυτό χρησιμοποίησαν τις άμεσες συνέπειες για να κάνουν αλλαγές που ήθελαν εδώ και καιρό αλλά είχαν κρατήσει πίσω από φόβο πώς θα αντιδρούσε ένας οδηγός — ένα πιο σύντομο μενού, διαφορετικό ρυθμό, μια γνήσια δημιουργική επανεκκίνηση — ακριβώς επειδή η εξωτερική πίεση που είχε περιορίσει αυτές τις επιλογές είχε, προς το παρόν, φύγει. Μερικά από αυτά τα

εστιατόρια ανέκτησαν την αναγνώριση μέσα σε λίγα χρόνια, σε μενού σημαντικά διαφορετικό από, και σύμφωνα με τη δική τους αφήγηση καλύτερο από, αυτό που την έχασε. Άλλα δεν την ανέκτησαν και έχτισαν ούτως ή άλλως μια γνησίως υγιή, κερδοφόρα επιχείρηση, μόλις απελευθερώθηκαν από τη βελτιστοποίηση κάθε απόφασης έναντι μιας εξωτερικής αξιολόγησης.

Η χρηματοοικονομική πειθαρχία που έχει τη μεγαλύτερη σημασία σε αυτή την περίοδο είναι η αντίσταση στην παρόρμηση να κάνετε επιθετική έκπτωση για να κυνηγήσετε πίσω τη ζήτηση που έφυγε. Ένα εστιατόριο που μειώνει σημαντικά την τιμή του τις εβδομάδες μετά την απώλεια αναγνώρισης, προσπαθώντας να ξαναγεμίσει την αίθουσα με οποιοδήποτε κόστος, σηματοδοτεί δυσφορία ακριβώς στη βάση επισκεπτών — τακτικούς πελάτες που παραμένουν, τοπικό τύπο, τον κλάδο — της οποίας η εμπιστοσύνη έχει τη μεγαλύτερη σημασία για την ανοικοδόμηση. Κρατήστε την πειθαρχία τιμολόγησης της Αξίας Θέσης-Ωρας και της Κατανομής Εργασίας Ανά Πιάτο σε αυτή την περίοδο ειδικά· μια μικρότερη, πλήρους τιμής αίθουσα που ξαναχτίζεται σκόπιμα είναι ισχυρότερη μακροπρόθεσμη θέση από μια γεμάτη, εκπτωτική αίθουσα που σηματοδοτεί ότι το εστιατόριο δεν πιστεύει πλέον στη δική του αξία.

Αξίζει να διακρίνετε, στη δική σας σκέψη και στο πώς επικοινωνείτε στην ομάδα, ανάμεσα στην απώλεια ενός συγκεκριμένου κομματιού αναγνώρισης και στην απώλεια της υποκείμενης ποιότητας που την κέρδισε — αυτά δεν είναι το ίδιο γεγονός, ακόμα κι αν μπορούν να αισθάνονται πανομοιότυπα από μέσα στο κτίριο κατά τη διάρκεια της πραγματικής

εβδομάδας που έρχονται τα νέα. Η αξιολόγηση ενός οδηγού είναι μια μέτρηση του εστιατορίου, ληφθείσα σε συγκεκριμένη στιγμή, από συγκεκριμένη διαδικασία με τα δικά της όρια και τυφλά σημεία, δηλωμένη δημόσια ως τέτοια από τους περισσότερους οδηγούς οι ίδιοι. Το να κρατήσετε αυτή τη διάκριση σαφή, και να την επικοινωνήσετε ειλικρινά σε μια ομάδα που πονάει, είναι διαφορετικό από την άρνηση — είναι απλά ακριβές, και είναι το θεμέλιο στο οποίο πραγματικά στηρίζεται η ανοικοδόμηση που περιγράφηκε παραπάνω.

Η ασφάλιση έναντι αυτού του σεναρίου, με την πρακτική έννοια, είναι κατά κύριο λόγο η δουλειά που ολόκληρο αυτό το βιβλίο έχει ήδη περιγράψει: μια γνησίως διαφοροποιημένη βάση εσόδων (Κεφάλαια 13 και 14), ένα πραγματικό θεμέλιο επαναλαμβανόμενων επισκεπτών που δεν εξαρτάται από την αναγνώριση για να υπάρχει (Κεφάλαιο 12), και μια δομή κόστους αρκετά πειθαρχημένη ώστε να επιβιώσει μιας πραγματικής πτώσης ζήτησης χωρίς άμεση κρίση (ολόκληρο το μοντέλο, δουλεμένο στο Κεφάλαιο 19). Ένα εστιατόριο που έχει χτίσει καλά αυτά τα πράγματα πριν φτάσει ποτέ η αναγνώριση είναι, σχεδόν εξ ορισμού, ένα εστιατόριο που μπορεί να επιβιώσει από την απώλειά της — που είναι ένα ακόμα επιχείρημα, μαζί με κάθε άλλο επιχείρημα σε αυτό το βιβλίο, για το χτίσιμο της υποκείμενης οικονομίας σωστά ανεξάρτητα από το πώς εξελίσσεται η ίδια η αναγνώριση.

Αυτή την εβδομάδα: γράψτε το δικό σας Σχέδιο Ύφεσης τώρα, ενώ είναι ακόμα υποθετική άσκηση αντί για επείγουσα — το αναθεωρημένο χρηματοοικονομικό μοντέλο, η επικοινωνία

ομάδας, η επικοινωνία επισκεπτών — χρησιμοποιώντας την ίδια πειθαρχία που θα θέλατε διαθέσιμη αν το χρειαζόσασταν αύριο.

Ξεκινώντας

- 1 Μοντελοποιήστε ένα αναθεωρημένο χρηματοοικονομικό σχέδιο υποθέτοντας πτώση ζήτησης 20-40% διατηρημένη για 2 τρίμηνα.
- 2 Εντοπίστε εκ των προτέρων ποιους μοχλούς κόστους — προσωπικό, όγκος συστατικών, format — θα τραβούσατε πραγματικά υπό αυτό το σενάριο.
- 3 Συντάξτε την επικοινωνία ομάδας που θα δίνετε απευθείας και γρήγορα αν χανόταν η αναγνώριση.
- 4 Συντάξτε την επικοινωνία επισκεπτών και τύπου, δηλώνοντας απλά για τι είστε περήφανοι και σε τι είστε εστιασμένοι στη συνέχεια.
- 5 Δεσμευτείτε, γραπτώς, να κρατήσετε την πειθαρχία της Αξίας Θέσης-Ώρας και της τιμολόγησης αντί να κάνετε έκπτωση για να κυνηγήσετε τη ζήτηση πίσω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

Η Οικονομία Του Burnout

*Σχεδόν όλα δουλεύουν ξανά αν τα
αποσυνδέσεις για λίγα λεπτά,
συμπεριλαμβανομένου εσένα.*

— ANNE LAMOTT

Κάθε πλαίσιο σε αυτό το βιβλίο μέχρι τώρα αντιμετώπισε τις ώρες της ομάδας σας ως κόστος προς βελτιστοποίηση. Αυτό το κεφάλαιο τις αντιμετωπίζει και ως κάτι άλλο: έναν πεπερασμένο ανθρώπινο πόρο με πραγματικά όρια, και συνδέει αυτά τα όρια απευθείας πίσω στο χρηματοοικονομικό μοντέλο, επειδή τα 2 είναι πολύ πιο μπλεγμένα από όσο θέλουν να παραδεχτούν οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες υπό πίεση.

Οι ώρες εργασίας σε αυτό το επίπεδο φιλοδοξίας είναι γνησίως ακραίες, και η προσποίηση διαφορετικά δεν βοηθά κανέναν. Εβδομάδες 60, 70, περιστασιακά 80 ωρών για έναν σεφ-ιδιοκτήτη και ανώτερο προσωπικό κουζίνας κατά τη διάρκεια απαιτητικών περιόδων είναι κοινές σε εστιατόρια που κυνηγούν και διατηρούν αναγνώριση σε αυτή την κλίμακα, διατηρημένες για χρόνια σε ορισμένες περιπτώσεις. Το ανθρώπινο κόστος αυτού του ρυθμού είναι πραγματικό και καλά τεκμηριωμένο σε ολόκληρο τον κλάδο ευρέως: αυξημένη κυκλοφορία, ποσοστά σωματικού τραυματισμού από επαναλαμβανόμενη καταπόνηση και ατυχήματα κουζίνας που αυξάνονται με την κόπωση, και ψυχική ένταση που ο κλάδος φιλοξενίας ιστορικά ήταν αργός να ονομάσει ανοιχτά, πόσο μάλλον να την αντιμετωπίσει δομικά.

Φανταστείτε μια ταλαντούχα chef de partie να παραδίδει την παραίτησή της μετά από 2 χρόνια εβδομάδων 70 ωρών, όχι επειδή σταμάτησε να αγαπά τη δουλειά αλλά επειδή το σώμα της τελικά της είπε κάτι που το ημερολόγιό της ποτέ δεν είχε χώρο να ακούσει. Η αντικατάστασή της παίρνει 4 μήνες με ολόκληρη τη γραμμή να αντισταθμίζει ήσυχα το κενό, ένα τέλος πρόσληψης, και μερικές νευρικές εβδομάδες όπου το πάσο τρέχει πιο αργά

από ό,τι συνήθιζε — κόστη που κανείς δεν κατέγραψε πουθενά, επειδή κανένα δεν έφτασε ως τιμολόγιο.

Η χρηματοοικονομική σύνδεση είναι άμεση, ακόμα κι αν σπάνια μοντελοποιείται ρητά. Η κυκλοφορία σε αυτό το επίπεδο είναι ακριβή με τρόπο που συνθέτει το κόστος του Λογιστικού Βιβλίου Φιλοδοξίας από το Κεφάλαιο 1: η πρόσληψη και εκπαίδευση μιας αντικαταστάτριας chef de partie σε πλήρη επάρκεια σε μια πολύπλοκη κουζίνα μενού δοκιμών τυπικά παίρνει 2 έως 4 μήνες μειωμένης παραγωγικότητας ολόκληρης της γραμμής προσαρμοζόμενης γύρω από το κενό, συν άμεσο κόστος πρόσληψης, συν τον πραγματικό κίνδυνο πτώσης συνέπειας κατά τη μετάβαση — ακριβώς τον κίνδυνο που ο έλεγχος του Κεφαλαίου 9 είναι χτισμένος να πιάσει, εμφανιζόμενος στη χειρότερη δυνατή στιγμή. Μια κουζίνα που χάνει και αντικαθιστά 2 ανώτερους μάγειρες τον χρόνο λόγω burnout, συντηρητικά εκτιμημένη σε 12.000-18.000 € συνολικού κόστους διατάραξης ανά αποχώρηση μόλις μετρηθούν ο χρόνος εκπαίδευσης, η μειωμένη παραγωγή κατά την αύξηση, και τα κόστη πρόσληψης, απορροφά 24.000-36.000 € ετησίως σε μια κατηγορία κόστους που ποτέ δεν εμφανίζεται ως δική της γραμμή, μεταμφιεσμένη αντί αυτού ως αόριστα χαμηλότερη παραγωγικότητα και περιοδικά προβλήματα σέρβις που κανείς δεν εντοπίζει πίσω στην πραγματική τους αιτία.

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΤΑΡΑΞΗΣ ΑΠΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑ

**Αναχωρήσεις ανώτερων του χρόνο × 12.000-
18.000 € ανά αναχώρηση (χρόνος
εκπαίδευσης + μειωμένη παραγωγή + κόστος
πρόσληψης)**

Οι εβδομάδες τεσσάρων ημερών και τα σκόπιμα μοτίβα κλεισίματος, αντιμετωπισμένα από πολλούς φιλόδοξους σεφ ως μια πολυτέλεια που δεν μπορούν να αντέξουν, αξίζουν γνήσιο χρηματοοικονομικό μοντέλο αντί για αντανάκλαστική απόρριψη, επειδή τα μαθηματικά εσόδων είναι συχνά λιγότερο τιμωρητικά από όσο υποδεικνύει η διαίσθηση. Το κλείσιμο μιας επιπλέον νύχτας την εβδομάδα — η μετάβαση από πρόγραμμα λειτουργίας 6 νυχτών σε 5 — αφαιρεί την Αξία Θέσης-Ωρας αυτής της νύχτας από τα έσοδά σας, αλλά αφαιρεί επίσης τα μεταβλητά κόστη αυτής της νύχτας (συστατικά, ωριαία εργασία, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας), και αν η κλειστή νύχτα επιλέγεται σκόπιμα ως η πιο αδύναμη σας μέσω της ανάλυσης Καμπύλης Κρατήσεων από το Κεφάλαιο 11 αντί για μια αυθαίρετη νύχτα, τα έσοδα που πραγματικά χάνονται είναι σημαντικά μικρότερα από μια επίπεδη περικοπή ενός έκτου σε όλη την εβδομάδα.

Τρέξτε την πραγματική σύγκριση. Ένα εστιατόριο που φέρνει 38.000 € την εβδομάδα σε 6 νύχτες, με την πιο αδύναμη νύχτα του — κατά την Καμπύλη Κρατήσεων — να συνεισφέρει περίπου 4.200 € από αυτό το σύνολο έναντι 2.600 € σχετικού μεταβλητού κόστους για αυτή τη νύχτα, κερδίζει καθαρά 1.600 € γνήσιας

εβδομαδιαίας συνεισφοράς κέρδους από το να παραμείνει ανοιχτό αυτό το έκτο βράδυ. Το κλείσιμό του κοστίζει 1.600 € την εβδομάδα, ή περίπου 83.000 € τον χρόνο σε 50 λειτουργικές εβδομάδες — πραγματικός αριθμός, όχι τίποτα, αλλά συχνά πολύ μικρότερος από τη μείωση στο κόστος διατάραξης σχετικό με την κυκλοφορία, τον μειωμένο κίνδυνο υπερωριών και τραυματισμού, και τη βελτιωμένη διατήρηση ανώτερου προσωπικού που μπορεί να παράγει ένα πρόγραμμα 5 ημερών. Αρκετά εστιατόρια που μετακινήθηκαν από 6 σε 5 λειτουργικές νύχτες αναφέρουν ότι η αλλαγή ουσιαστικά πλήρωσε τον εαυτό της μέσα σε 18 μήνες μόλις μετρήθηκαν η μειωμένη κυκλοφορία και η βελτιωμένη συνέπεια (λιγότερα λάθη σέρβις λόγω κόπωσης), ακόμα και πριν μετρήσετε την πιο δύσκολα ποσοτικοποιήσιμη αξία ενός σεφ-ιδιοκτήτη και ανώτερης ομάδας που εξακολουθούν να κάνουν αυτή τη δουλειά, υγιώς, 5 χρόνια αργότερα.

Χτίστε το δικό σας μοντέλο μοτίβου κλεισίματος χρησιμοποιώντας την ίδια δομή: εντοπίστε την πραγματική σας πιο αδύναμη νύχτα κατά πραγματικά έσοδα και πραγματικό μεταβλητό κόστος, όχι υπόθεση, και υπολογίστε το γνήσιο καθαρό κόστος του κλεισίματός της έναντι της καλύτερης ειλικρινούς εκτίμησής σας για το κόστος κυκλοφορίας και burnout που αυτή τη στιγμή απορροφάτε. Η απάντηση δεν θα είναι ίδια για κάθε εστιατόριο — μια αίθουσα με εξαιρετικά ισχυρή ζήτηση κάθε μεμονωμένη νύχτα αντιμετωπίζει πιο δύσκολο συμβιβασμό από μία με μια γνησίως ασθενή νύχτα μέσα στην εβδομάδα να θυσιάσει — αλλά η εκτέλεση των πραγματικών αριθμών, αντί να

αντιμετωπίζετε το κλείσιμο είτε ως προφανή πολυτέλεια είτε ως προφανή αδυναμία, είναι η πειθαρχία που έχει σημασία.

Πέρα από το ίδιο το πρόγραμμα, οι δομικές προσαρμογές κατά του burnout που αξίζει να προϋπολογιστούν ρητά περιλαμβάνουν μια γνήσια, προστατευμένη πολιτική ετήσιας άδειας για το ανώτερο προσωπικό (όχι μόνο τα νομικά υποχρεωτικά ελάχιστα τιμημένα με δυσφορία), ένα πραγματικό όριο συνεχόμενων εργασιμών ημερών ακόμα και κατά τη διάρκεια απαιτητικών περιόδων, και διασταυρούμενη εκπαίδευση αρκετά βαθιά ώστε η παρουσία κανενός μεμονωμένου ατόμου να μην είναι μοναδικό σημείο αποτυχίας για ολόκληρο σέρβις — η ίδια αρχή πλεονασμού από τη συζήτηση αναλογίας προσωπικού του Κεφαλαίου 6, εφαρμοσμένη εδώ στην ανθρώπινη βιωσιμότητα αντί μόνο στον κίνδυνο σέρβις.

Αξίζει να είστε ειλικρινείς, επίσης, για τα όρια του τι μπορούν να λύσουν μόνες τους αλλαγές προγράμματος. Μια εβδομάδα τεσσάρων ημερών ή μια πέμπτη κλειστή νύχτα μειώνει τις συνολικές ώρες, αλλά αν οι υπόλοιπες νύχτες σέρβις εξακολουθούν να τρέχουν σε ασταθή ρυθμό — βιαστική προετοιμασία, ανεπαρκές προσωπικό ανά κάλυμμα, μια μπριγιάδα ακόμα τεντωμένη λεπτή στις ημέρες που δουλεύει — ο κίνδυνος burnout απλά συγκεντρώνεται σε λιγότερες ημέρες αντί να λύνεται γνησίως. Η Αναλογία Σερβιρισμάτων-Ανά-Μπριγιάδα από το Κεφάλαιο 6 και το μοτίβο κλεισίματος σε αυτό το κεφάλαιο πρέπει να λυθούν μαζί, όχι να αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστοί μοχλοί· ένα πρόγραμμα 5 ημερών στελεχωμένο στην ίδια λεπτή αναλογία με το παλιό πρόγραμμα 6 ημερών συχνά παράγει πολύ λίγη πραγματική ανακούφιση, επειδή οι συνολικές ώρες που

εξοικονομήθηκαν επαναπορροφώνται σιωπηλά ως «κάλυψη» στις υπόλοιπες ημέρες.

Η υποστήριξη ψυχικής υγείας, αντιμετωπισμένη σοβαρά αντί ως πόστερ στο δωμάτιο προσωπικού, ανήκει επίσης σε αυτόν τον προϋπολογισμό. Μια μέτρια, γνήσια επένδυση — πρόσβαση σε συμβουλευτική, μια πραγματική και επιβεβλημένη πολιτική κατά της εργασίας μέσω τραυματισμού ή ασθένειας, ηγεσία που μοντελοποιεί τη λήψη των δικών της ημερών ανάπαυσης αντί να αντιμετωπίζει την παρουσία ως σήμα τιμής — κοστίζει ένα κλάσμα του τι κοστίζει μια μεμονωμένη ανώτερη αναχώρηση στα μαθηματικά διατάραξης νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο, και τα εστιατόρια που χτίζουν αυτό στην κουλτούρα τους σκόπιμα, αντί αντιδραστικά μετά από κρίση, τείνουν να είναι αυτά των οποίων η ανώτερη ομάδα είναι ακόμα εκεί χρόνια αργότερα.

Αυτή την εβδομάδα: υπολογίστε το πραγματικό καθαρό εβδομαδιαίο κόστος του κλεισίματος της πιο αδύναμης λειτουργικής σας νύχτας, χρησιμοποιώντας πραγματικούς αριθμούς εσόδων και μεταβλητού κόστους αντί για υπόθεση, και συγκρίνετέ το ειλικρινά με την καλύτερη εκτίμησή σας για το τι σας κοστίζουν αυτή τη στιγμή η κυκλοφορία και το burnout.

Αυτή Την Εβδομάδα

- 1** Εντοπίστε την πραγματική σας πιο αδύναμη λειτουργική νύχτα κατά πραγματικά έσοδα και πραγματικό μεταβλητό κόστος, χρησιμοποιώντας την Καμπύλη Κρατήσεων από το Κεφάλαιο 11.
- 2** Υπολογίστε το γνήσιο καθαρό εβδομαδιαίο κέρδος που θα θυσιάζατε κλείνοντας αυτή τη νύχτα.
- 3** Εκτιμήστε το τρέχον ετήσιο κόστος διατάραξής σας από κυκλοφορία ανώτερου προσωπικού, στα 12.000-18.000 € ανά αναχώρηση.
- 4** Συγκρίνετε τους 2 αριθμούς ειλικρινά πριν αποφασίσετε ανάμεσα σε πρόγραμμα 5 ημερών έναντι 6 ημερών.
- 5** Ελέγξτε την Αναλογία Σερβιρισμάτων-Ανά-Μπριγάντα σας τις ημέρες που θα παραμείνατε ανοιχτοί, ώστε οποιοδήποτε κλείσιμο να μην επαναπορροφηθεί απλά σιωπηλά ως «κάλυψη».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18

Επενδυτές, Συνεργάτες Και Ποιος Κατέχει Το Όνομα Του Σεφ

Εμπιστέψου, αλλά επαλήθευσε.

— ΡΩΣΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Σε κάποιο σημείο στην επιδίωξη αναγνώρισης, οι περισσότεροι φιλόδοξοι σεφ-ιδιοκτήτες αντιμετωπίζουν μια απόφαση κεφαλαίου: έναν χρηματοδότη που προσφέρεται να χρηματοδοτήσει μια επέκταση ή ανακαίνιση, έναν ιδιοκτήτη ακινήτου που προτείνει συνεργασία σε δεύτερο ακίνητο, έναν όμιλο ξενοδοχείων ενδιαφερόμενο να φέρει το όνομά σας στο ακίνητό τους, ή τον ρόλο και το μερίδιο ενός υπάρχοντος συνεργάτη που χρειάζεται να επισημοποιηθεί καθώς η επιχείρηση έχει μεγαλώσει πέρα από την αρχική άτυπη βάση της. Αυτές οι συμφωνίες μπορούν να είναι γνησίως πολύτιμες, και μπορούν επίσης, δομημένες απρόσεκτα, να κοστίσουν σε έναν σεφ-ιδιοκτήτη τον έλεγχο του μοναδικού περιουσιακού στοιχείου που έχει τη μεγαλύτερη σημασία σε αυτή την επιχείρηση: το δικό του όνομα και δημιουργική κατεύθυνση.

Οι κοινές δομές κεφαλαίου σε αυτό το επίπεδο χωρίζονται σε λίγες αναγνωρίσιμες μορφές, καθεμία με διαφορετικό προφίλ κινδύνου. Ένας καθαρός χρηματοοικονομικός χρηματοδότης — ένας επενδυτής που παρέχει κεφάλαιο σε αντάλλαγμα ίδιων κεφαλαίων ή μεριδίου κέρδους, χωρίς λειτουργική εμπλοκή — είναι η καθαρότερη δομή αλλά αυτή όπου οι όροι εξόδου και ελέγχου έχουν τη μεγαλύτερη σημασία, επειδή ένας παθητικός επενδυτής σήμερα μπορεί να γίνει ενεργός, με απόψεις, τη στιγμή που το εστιατόριο αποδίδει κάτω από τις προσδοκίες του. Μια συνεργασία με ιδιοκτήτη ακινήτου, κοινή όπου το εστιατόριο καταλαμβάνει διακριτό ή υψηλής αξίας ακίνητο, συχνά δένει τη μοίρα του εστιατορίου με την ευρύτερη στρατηγική ακινήτων του ιδιοκτήτη με τρόπους που δεν είναι προφανείς μέχρι να αναγκάσει το θέμα μια ανανέωση μίσθωσης ή πώληση ακινήτου.

Μια συνεργασία με όμιλο ξενοδοχείων ή φιλοξενίας — φέρνοντας το όνομα και την ιδέα σας στο ακίνητό τους, μερικές φορές σε πολλαπλά ακίνητα — προσφέρει πραγματικά πλεονεκτήματα κλίμακας και πόρων αλλά εγείρει την πιο οξεία εκδοχή του κεντρικού ερωτήματος αυτού του κεφαλαίου: ποιος πραγματικά κατέχει την αξία του ονόματός σας μόλις έχει αδειοδοτηθεί, franchised, ή αλλιώς επεκταθεί πέρα από την αίθουσα που προσωπικά διευθύνετε.

Αυτό το ερώτημα αξίζει άμεση, μη συναισθηματική απάντηση πριν υπογραφεί οποιαδήποτε συμφωνία, επειδή είναι ακριβώς ο όρος που οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες υποεκτιμούν κατά τις διαπραγματεύσεις που διεξάγονται, κατανοητά, σε πνεύμα ενθουσιασμού και συνεργασίας αντί για νομική προσοχή. Χτίστε τη **Λίστα Ελέγχου Όρων Συμφωνίας** και επιμένετε στη σαφήνεια σε κάθε σημείο πριν προχωρήσετε πέρα από στάδιο χειραψίας οποιασδήποτε συζήτησης κεφαλαίου ή συνεργασίας:

- **Ιδιοκτησία ονόματος και μάρκας:** ποιος κατέχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομά σας εμπορικά, υπό ποιες συνθήκες, και τι συμβαίνει σε αυτό το δικαίωμα αν τελειώσει η συνεργασία — διατηρεί το άλλο μέρος οποιαδήποτε δυνατότητα να συνεχίσει να χρησιμοποιεί το όνομά σας, την ομοιότητά σας, ή την ιδέα εστιατορίου αφού δεν είστε πλέον εμπλεκόμενοι;
- **Δημιουργικός έλεγχος:** ποιες αποφάσεις απαιτούν την υπογραφή σας — μενού, πρόσληψη ανώτερου προσωπικού κουζίνας, τιμολόγηση, επέκταση σε πρόσθετα ακίνητα — και ποιες αποφάσεις μπορούν να ληφθούν από συνεργάτη ή επενδυτή χωρίς εσάς;

- **Όροι εξόδου:** υπό ποιες συνθήκες μπορείτε να εξαγοράσετε το μερίδιο ενός συνεργάτη, ή αυτοί το δικό σας, και με ποια μεθοδολογία αποτίμησης, συμφωνημένη εκ των προτέρων αντί για διαπραγματευμένη υπό την πίεση πραγματικής ρήξης;
- **Δικαιώματα επέκτασης:** αν η συνεργασία πετύχει και προταθεί δεύτερο ακίνητο, ποιος έχει το δικαίωμα να ηγηθεί αυτής της απόφασης, και τι συμβαίνει στο όνομα και την εμπλοκή σας αν αρνηθείτε να επεκταθείτε ενώ ένας συνεργάτης θέλει;
- **Κατανομή κινδύνου αναγνώρισης:** αν το εστιατόριο χάσει την αναγνώριση, χρησιμοποιώντας το πλαίσιο Σχεδίου Ύφεσης από το Κεφάλαιο 16, πώς επηρεάζει αυτό τους όρους της συνεργασίας — έχει ένας χρηματοδότης οποιοδήποτε δικαίωμα να τροποποιήσει τη συμφωνία βάσει της αξιολόγησης ενός οδηγού, και είναι αυτό κίνδυνος που είστε άνετοι να αποδεχτείτε;

Οι συμφωνίες που πάνε στραβά, σε μοτίβο που επαναλαμβάνεται σε εστιατόρια που πλοηγούνται αυτό, μοιράζονται κοινό νήμα: ένας σεφ-ιδιοκτήτης ενθουσιασμένος για τους πόρους και την επικύρωση μιας συνεργασίας υπέγραψε γρήγορα, σε όρους που ακούγονται ευνοϊκοί επιφανειακά, χωρίς να επιμένει σε σαφήνεια στα σημεία της λίστας ελέγχου παραπάνω, και ανακάλυψε το χάσμα μόνο όταν μια διαφωνία ή μια περίοδος χαμηλής απόδοσης αποκάλυψε ακριβώς πόσο έλεγχος είχε πραγματικά παραχωρηθεί. Ένας όμιλος ξενοδοχείων που κατέχει ευρεία δικαιώματα στο όνομα και την ιδέα σας, για παράδειγμα, μπορεί σε ορισμένες δομές να

συνεχίσει να λειτουργεί κάτω από το όνομά σας με τρόπους που δεν ελέγχετε πλέον ακόμα και αφού η δική σας εμπλοκή τελειώσει — ένα σενάριο που ακούγεται απίθανο μέχρι να συμβεί σε έναν σεφ-ιδιοκτήτη που εμπιστεύτηκε μια κατανόηση σε επίπεδο χειραψίας αντί για γραπτό όρο που πραγματικά το έλεγε αυτό.

Τίποτα από αυτά δεν είναι επιχείρημα ενάντια στη συνεργασία ή το κεφάλαιο — οι πόροι και η επικύρωση που φέρνουν είναι συχνά γνησίως πολύτιμα, και πολλές από αυτές τις σχέσεις λειτουργούν καλά για δεκαετίες. Είναι επιχείρημα για την αντιμετώπιση του δικού σας ονόματος, σε αυτό το επίπεδο, ως το μοναδικό περιουσιακό στοιχείο που πραγματικά είναι, και τη διαπραγμάτευση της χρήσης του με την ίδια αυστηρότητα που θα θέλατε να φέρει ένας ιδιοκτήτης ακινήτου στη διαπραγμάτευση της μίσθωσης του κτιρίου σας.

Φέρτε έναν δικηγόρο με γνήσια εμπειρία σε συμφωνίες φιλοξενίας ή αδειοδότησης μάρκας ειδικά για οποιαδήποτε διαπραγμάτευση πάνω από ένα συγκεκριμένο μέγεθος, αντί για γενικόλογο, και προϋπολογίστε αυτό το κόστος ως πραγματικά χρήματα καλά ξοδεμένα αντί για έξοδο προς ελαχιστοποίηση. Οι συγκεκριμένοι τρόποι με τους οποίους μια συνεργασία εστιατορίου ή συμφωνία αδειοδότησης ονόματος μπορεί να πάει στραβά είναι αρκετά διαφορετικοί από ένα τυπικό εμπορικό συμβόλαιο ώστε η γενική νομική συμβουλή συχνά χάνει ακριβώς τους κινδύνους που περιγράφει αυτό το κεφάλαιο — την αμφισημία γύρω από την ιδιοκτησία μάρκας μετά τον χωρισμό, την ασαφή γλώσσα δημιουργικού ελέγχου που ακούγεται λογική μέχρι να δοκιμαστεί από πραγματική διαφωνία.

Αξίζει επίσης μια ειλικρινή συζήτηση με άλλους σεφ-ιδιοκτήτες που έχουν περάσει από παρόμοια συμφωνία, αν μπορείτε να βρείτε κάποιους πρόθυμους να μιλήσουν ειλικρινά αντί για διπλωματικά. Τα συγκεκριμένα μοτίβα αποτυχίας σε αυτή την κατηγορία συνεργασίας επαναλαμβάνονται αρκετά συχνά, σε διαφορετικά εστιατόρια και διαφορετικές περιοχές, ώστε μια ειλικρινής συζήτηση με κάποιον που έζησε μία μπορεί να αναδείξει ένα σημείο της λίστας ελέγχου που δεν είχατε σκεφτεί, πιο γρήγορα και πιο συγκεκριμένα από οποιαδήποτε γενική συμβουλή, συμπεριλαμβανομένης της συμβουλής σε αυτό το κεφάλαιο.

Βάλτε μια ημερομηνία αναθεώρησης σε οποιαδήποτε υπογεγραμμένη συμφωνία, ακόμα και μια ευνοϊκή — μια προγραμματισμένη ετήσια επανεξέταση όπου επαναξιολογείτε αν οι όροι εξακολουθούν να αντικατοπτρίζουν την πραγματική σχέση και το πραγματικό leverage κάθε μέρους, αντί να αφήσετε ένα έγγραφο υπογεγραμμένο χρόνια πριν να διέπει σιωπηλά μια επιχείρηση που έκτοτε έχει αλλάξει σημαντικά.

Αυτή την εβδομάδα: αν έχετε οποιαδήποτε υπάρχουσα συνεργασία, επένδυση, ή συμφωνία αδειοδότησης, ξαναδιαβάστε την έναντι της Λίστας Ελέγχου Όρων Συμφωνίας παραπάνω και εντοπίστε οποιοδήποτε σημείο που δεν αντιμετωπίζει σαφώς. Αν δεν έχετε κανένα αυτή τη στιγμή, γράψτε τη δική σας μη διαπραγματεύσιμη θέση σε κάθε σημείο πριν βρεθείτε ποτέ σε δωμάτιο να διαπραγματεύεστε μία υπό πίεση.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Ξαναδιαβάστε οποιαδήποτε υπάρχουσα συνεργασία, επένδυση, ή συμφωνία αδειοδότησης έναντι των 5 σημείων της Λίστας Ελέγχου Όρων Συμφωνίας.

2

Επισημάνετε οποιοδήποτε σημείο — ιδιοκτησία ονόματος, δημιουργικός έλεγχος, όροι εξόδου, δικαιώματα επέκτασης, κατανομή κινδύνου αναγνώρισης — που δεν αντιμετωπίζεται σαφώς.

3

Αν δεν έχετε τρέχουσα συμφωνία, γράψτε τη δική σας μη διαπραγματεύσιμη θέση σε καθένα από τα 5 σημεία τώρα.

4

Εντοπίστε έναν δικηγόρο με γνώσια εμπειρία σε φιλοξενία ή αδειοδότηση μάρκας για να αναθεωρήσει οποιαδήποτε συμφωνία πάνω από ένα συγκεκριμένο μέγεθος.

5

Ορίστε ετήσια ημερομηνία αναθεώρησης σε οποιαδήποτε υπογεγραμμένη συμφωνία για να επαναξιολογήσετε αν οι όροι της εξακολουθούν να ταιριάζουν με την πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19

Το Κερδοφόρο Αστέρι

*Είμαστε αυτό που κάνουμε επανειλημμένα.
Η αριστεία, λοιπόν, δεν είναι πράξη, αλλά
συνήθεια.*

— WILL DURANT (ΠΑΡΑΦΡΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ)

Όλα σε αυτό το βιβλίο συγκλίνουν εδώ. Έχετε χτίσει ένα Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας που σας λέει το πραγματικό κόστος της επιδίωξης. Ξέρετε την Αξία Θέσης-Ωρας σας και τι την κινεί. Έχετε τιμολογήσει το μενού έναντι του πραγματικού κόστους παραγωγής του, όχι έναντι νεύρων. Έχετε χτίσει πρόγραμμα ποτών που φέρει το περιθώριο που το φαγητό δομικά δεν μπορεί. Έχετε ποσοτικοποιήσει τι κοστίζει πραγματικά μια μη εμφάνιση και επιλέξατε πολιτική που προστατεύει έναντι αυτής. Έχετε διαστασιολογήσει την μπριγάδα σας έναντι πραγματικής αναλογίας αντί για αυτοσχέδια. Ανακτάτε απόδοση στα συστατικά για τα οποία πληρώνετε premium τιμές. Έχετε προϋπολογίσει την ανάπτυξη μενού ως το πραγματικό κόστος που είναι. Τρέχετε έναν ειλικρινή Έλεγχο Συνέπειας. Κατανοείτε ποιες πηγές αναγνώρισης αξίζουν τις ώρες σας και ποιες όχι. Διαχειρίζεστε την καμπύλη κρατήσεων σας σκόπιμα αντί να αντιμετωπίζετε κάθε νύχτα το ίδιο. Χτίζετε γνήσια επαναλαμβανόμενη επιχείρηση παρά τις σπάνιες επισκέψεις. Μπορεί να τρέχετε δεύτερο format που προσθέτει περιθώριο χωρίς να αραιώνει τον πυρήνα. Έχετε ένα σχέδιο για την ημέρα που φτάνει η αναγνώριση και ένα σχέδιο για την ημέρα που μπορεί να φύγει. Διαχειρίζεστε το ανθρώπινο κόστος του ρυθμού σκόπιμα αντί να προσποιείστε ότι δεν υπάρχει. Και ξέρετε ακριβώς τι διαπραγματεύεστε σε οποιαδήποτε συμφωνία κεφαλαίου ή συνεργασίας.

Μαζί, αυτά δεν είναι ξεχωριστές βελτιώσεις — είναι ένα ενιαίο μοντέλο, και αξίζει να το δείτε ως τέτοιο, δουλεμένο μέσα από ένα πλήρες παράδειγμα, για να κατανοήσετε πώς πραγματικά συνθέτονται τα κομμάτια αντί απλά να προστίθενται.

Πάρτε ένα εστιατόριο 28 θέσεων, μία σειρά σέρβις τη νύχτα, 6 νύχτες την εβδομάδα, τρέχοντας το πλήρες μοντέλο που περιγράφει αυτό το βιβλίο. Η Αξία Θέσης-Ώρας, από μενού δοκιμών 175 € (επανατιμολογημένο χρησιμοποιώντας την Κατανομή Εργασίας Ανά Πιάτο από το Κεφάλαιο 3) με 68% υιοθέτηση συνδυασμού στα 115 € (η Οροφή Κόστους Σερβιρίσματος του Κεφαλαίου 4 εφαρμοσμένη), σε ένα σφιχτό μενού 2 ωρών και 50 λεπτών (η δισκίπλινα διάρκειας του Κεφαλαίου 2): τα συνολικά έσοδα ανά κάλυμμα είναι 175 € συν $(0,68 \times 115 \text{ €})$, ή 253,20 €. Σε 28 θέσεις και 2,83 ώρες, αυτό είναι μια Αξία Θέσης-Ώρας 90,05 € — στέρα στην ανώτερη ζώνη αναφοράς από το Κεφάλαιο 2.

Σε μέσο ποσοστό πλήρωσης 85% σε 6 νύχτες (αντικατοπτρίζοντας τη διαχείριση Καμπύλης Κρατήσεων από το Κεφάλαιο 11, συμπεριλαμβανομένης μιας διαφοροποιημένης προσφοράς Τρίτης), αυτό είναι περίπου 143 σερβιρίσματα την εβδομάδα, ή 36.208 € εβδομαδιαία έσοδα. Μια πολιτική μη εμφάνισης που κρατά τις πραγματικές απώλειες μη εμφάνισης κάτω από 1% των σερβιρισμάτων (Κεφάλαιο 5) προστατεύει σχεδόν όλα αυτά τα προβλεπόμενα έσοδα από τον φόρο άδειας θέσης που απορροφά ένα μη διαχειριζόμενο εστιατόριο. Μια αναλογία προσωπικού διατηρημένη κοντά σε 2,2 πλήρως πληρωμένες ώρες προσωπικού ανά σερβίρισμα (Κεφάλαιο 6), αντί για μια διογκωμένη αναλογία εξαρτημένη από απλήρωτη εργασία, κοστίζει περίπου 13.800 € την εβδομάδα σε πλήρως επιβαρυνόμενη εργασία — 38% των εσόδων, εντός της βιώσιμης ζώνης. Το κόστος συστατικών, πειθαρχημένο από την παρακολούθηση απόδοσης στο Κεφάλαιο 7, τρέχει στο 24% των

εσόδων αντί για το 30%+ που θα έφερε μια απειθάρχηση κουζίνα στην ίδια λίστα συστατικών. Το κόστος ανάπτυξης, σωστά προϋπολογισμένο σύμφωνα με το Κεφάλαιο 8, κατά μέσο όρο 340 € την εβδομάδα αποσβεσμένα σε όλη τη χρονιά. Ενοίκιο, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, ασφάλιση, μάρκετινγκ και διοίκηση — τα κόστη στα οποία αυτό το βιβλίο δεν εστίασε επειδή δεν είναι μοναδικά σε αυτή την κατηγορία εστιατορίου — τρέχουν σε αντιπροσωπευτικό 18% των εσόδων για μια αίθουσα αυτού του μεγέθους και τοποθεσίας.

Προσθέστε τα: 36.208 € έσοδα, μείον 38% εργασία (13.759 €), μείον 24% συστατικά (8.690 €), μείον 340 € ανάπτυξη, μείον 18% γενικά έξοδα (6.517 €), αφήνει 6.902 € την εβδομάδα, ή περίπου 345.000 € τον χρόνο πριν τον φόρο, σε 50 λειτουργικές εβδομάδες — μια γνησίως κερδοφόρα επιχείρηση, πριν μετρήσετε οποιαδήποτε συνεισφορά από δεύτερο format (Κεφάλαιο 13) ή ιδιωτικές εκδηλώσεις (Κεφάλαιο 14), και τα 2, τρεγμένα καλά, προσθέτουν περαιτέρω περιθώριο πάνω σε αυτή τη βάση.

ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΒΙΒΛΙΟ ΑΣΤΕΡΙΟΥ

**Έσοδα – (Ποσοστό Εργασίας + Ποσοστό
Συστατικών + Κόστος Ανάπτυξης + Ποσοστό
Γενικών Εξόδων) = Εβδομαδιαία Συνεισφορά
Κέρδους**

Χτίζοντας Το Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού, Βήμα Προς Βήμα

1

Υπολογίστε την Αξία Θέσης-Ωρας από το επανατιμολογημένο μενού σας και την πραγματική υιοθέτηση συνδυασμού.

2

Εφαρμόστε το πραγματικό σας ποσοστό πλήρωσης για να πάρετε εβδομαδιαία σερβιρίσματα και έσοδα.

3

Αφαιρέστε το κόστος εργασίας, συστατικών, ανάπτυξης και γενικών εξόδων ως ποσοστά αυτών των εσόδων.

4

Εντοπίστε τον μοναδικό μοχλό — τιμή, διάρκεια, αναλογία εργασίας, ή ποσοστό πλήρωσης — που θα κινούσε περισσότερο το κάτω μέρος αυτό το τρίμηνο.

Χτίστε το δικό σας **Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού**

χρησιμοποιώντας την ίδια δομή, συμπληρωμένο με τους πραγματικούς σας αριθμούς αντί για αυτούς τους ενδεικτικούς: Αξία Θέσης-Ωρας, ποσοστό πλήρωσης, αναλογία εργασίας, αναλογία συστατικών, κόστος ανάπτυξης, αναλογία γενικών εξόδων, και την προκύπτουσα εβδομαδιαία και ετήσια συνεισφορά κέρδους. Επανυπολογίστε το μηνιαία, την ίδια πειθαρχία με το Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας από το Κεφάλαιο 1, ώστε να ξέρετε πάντα αν το μοντέλο κρατάει ή μετατοπίζεται, και ποιος μοναδικός μοχλός — τιμή, διάρκεια, αναλογία εργασίας, ποσοστό πλήρωσης — θα κινούσε περισσότερο τον αριθμό αν έπρεπε να επιλέξετε μόνο έναν για να δουλέψετε αυτό το τρίμηνο.

Τα εστιατόρια που φτάνουν σε γνήσια κερδοφορία σε αυτό το επίπεδο φιλοδοξίας δεν είναι, κατά κανόνα, αυτά με το μεμονωμένο καλύτερο πιάτο ή τον πιο ταλαντούχο σεφ. Είναι δυσανάλογα αυτά όπου ο σεφ-ιδιοκτήτης αντιμετώπισε το επιχειρηματικό μοντέλο με την ίδια αυστηρότητα με το φαγητό — όπου κάθε ένα από τα πλαίσια σε αυτό το βιβλίο χτίστηκε, παρακολουθήθηκε, και επανεξετάστηκε, όχι υιοθετήθηκε μία φορά και ξεχάστηκε. Αυτή η πειθαρχία είναι διαθέσιμη σε εσάς ανεξάρτητα από το πώς προσγειώνεται η ίδια η αναγνώριση, και είναι η πειθαρχία που καθορίζει αν η επιδίωξη, όπως κι αν καταλήξει, σας αφήνει με επιχείρηση ή μόνο με μια όμορφη, μη βιώσιμη ανάμνηση.

Παρατηρήστε, επίσης, τι δεν απαιτεί αυτό το δουλεμένο παράδειγμα: δεν απαιτεί το εστιατόριο να έχει λάβει την αναγνώριση που κυνηγά. Κάθε αριθμός στο Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού παραπάνω είναι εφικτός, και έχει επιτευχθεί από εστιατόρια πριν φτάσει οποιοδήποτε αστέρι ή σημαντική λίστα — επειδή το μοντέλο είναι χτισμένο στην ελεγχόμενη οικονομία του ίδιου του εστιατορίου, όχι στην ώθηση ζήτησης που παρέχει η αναγνώριση. Αυτό είναι σκόπιμο χαρακτηριστικό του πλαισίου, όχι τυχαίο: ένα εστιατόριο που χτίζει κερδοφόρο Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού ενώ ακόμα κυνηγά αναγνώριση βρίσκεται σε θεμελιωδώς ισχυρότερη θέση από ένα που γίνεται κερδοφόρο μόνο όταν φτάνει η αναγνώριση, επειδή το τελευταίο είναι μία μόνο αξιολόγηση οδηγού μακριά, σε οποιαδήποτε στιγμή, από την κρίση που περιγράφει το Κεφάλαιο 16. Το πρώτο απλά κερδίζει περαιτέρω ώθηση περιθωρίου αν και όταν φτάσει η

αναγνώριση, πάνω σε μια επιχείρηση που ήταν ήδη υγιής χωρίς αυτήν.

Μοιραστείτε το Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού, ή τουλάχιστον τους κύριους αριθμούς του, με την ανώτερη ομάδα σας όπου νιώθετε άνετα να το κάνετε. Μια μπριγάδα που κατανοεί το πραγματικό οικονομικό μοντέλο του οποίου είναι μέρος τείνει να εμπλέκεται διαφορετικά με αποφάσεις για ρυθμό, σπατάλη, και συνέπεια από μια ομάδα που λειτουργεί με πίστη ότι «τα νούμερα βγαίνουν κάπως».

Αυτή την εβδομάδα: χτίστε το πλήρες Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού σας χρησιμοποιώντας τους πραγματικούς σας αριθμούς σε κάθε κατηγορία παραπάνω, και εντοπίστε τον μοναδικό μοχλό που θα κινούσε περισσότερο το κάτω μέρος σας αν βελτιώνατε μόνο αυτόν αυτό το τρίμηνο.

Βάλτε Το Σε Εφαρμογή

1

Χτίστε το Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού σας: Αξία Θέσης-Ωρας, ποσοστό πλήρωσης, αναλογία εργασίας, αναλογία συστατικών, κόστος ανάπτυξης, και αναλογία γενικών εξόδων, χρησιμοποιώντας τους πραγματικούς σας αριθμούς.

2

Υπολογίστε την προκύπτουσα εβδομαδιαία και ετήσια συνεισφορά κέρδους πριν από οποιαδήποτε ώθηση ζήτησης οδηγούμενη από αναγνώριση.

3

Εντοπίστε τον μοναδικό μοχλό — τιμή, διάρκεια, αναλογία εργασίας, ή ποσοστό πλήρωσης — που θα κινούσε περισσότερο το κάτω μέρος αυτό το τρίμηνο.

4

Ορίστε επαναλαμβανόμενη μηνιαία ημερομηνία για να επανυπολογίζετε το Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού, την ίδια πειθαρχία με το Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας.

5

Μοιραστείτε τους κύριους αριθμούς με την ανώτερη ομάδα σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20

Ένα Εστιατόριο 10 Ετών

*Δεν είναι το βουνό που κατακτούμε, αλλά ο
εαυτός μας.*

— EDMUND HILLARY

Το μεγαλύτερο μέρος αυτού του βιβλίου αφορούσε την επιβίωση από την επιδίωξη αναγνώρισης χωρίς να χάσετε χρήματα στην πορεία. Αυτό το τελικό κεφάλαιο αφορά το μακρύτερο ερώτημα από κάτω από αυτό: τι χρειάζεται για να εξακολουθείτε να τρέχετε αυτό το εστιατόριο, με τους δικούς σας όρους, μια δεκαετία από τώρα — αναγνωρισμένο ή όχι, και ανεξάρτητα από το τι συμβαίνει σε οποιοδήποτε μεμονωμένο αστέρι ή λίστα στην πορεία.

Η διαδοχή στην κουζίνα είναι το πρώτο κομμάτι, και είναι ένα που οι περισσότεροι σεφ-ιδιοκτήτες αποφεύγουν να σκέφτονται ενώ είναι ακόμα αυτοί στο πάσο κάθε νύχτα, κατανοητά, αφού ολόκληρη η ταυτότητα του εστιατορίου συχνά συνδέεται με την προσωπική παρουσία τους στην κουζίνα. Αλλά ένα εστιατόριο που μπορεί να τρέξει μόνο στο πλήρες πρότυπό του όταν ο ιδρυτής σεφ είναι φυσικά παρών έχει δομική οροφή τόσο στη μακροζωία του όσο και, πρακτικά, στην ικανότητα του ιδιοκτήτη του να πάρει ποτέ πραγματικές διακοπές, να ανακάμψει από τραυματισμό, ή τελικά να αποσυρθεί με επιλογή αντί για κρίση. Το χτίσιμο ενός γνήσιου υποσεφ ή εκτελεστικού υποσεφ ικανού να τρέξει πλήρες σέρβις στο πραγματικό πρότυπο του εστιατορίου — όχι μια μειωμένη εκδοχή, «αρκετά καλή όσο ο σεφ λείπει», αλλά το πραγματικό πρότυπο — παίρνει χρόνια σκόπιμης ανάπτυξης, όχι μια αλλαγή τίτλου την εβδομάδα πριν από μια προγραμματισμένη απουσία. Ξεκινήστε αυτή την ανάπτυξη τώρα, όποιο κι αν είναι το «τώρα» όταν διαβάζετε αυτό, επειδή ο χρόνος οδήγησης για το χτίσιμο αυτής της ικανότητας μετριέται σε χρόνια, και η ανάγκη για αυτήν τείνει να

έρθει χωρίς πολλή προειδοποίηση — ασθένεια, οικογενειακές συνθήκες, απλή εξάντληση.

Η διατήρηση της μπριγάδας για μια δεκαετία, αντί για την εμπειρία της κυκλοφορίας που περιέγραψε το Κεφάλαιο 17 αυτού του βιβλίου ως φυσιολογική, απαιτεί την αντιμετώπιση της διατήρησης ως δικής της σκόπιμης πρακτικής αντί για ελπιζόμενη παρενέργεια καλής πληρωμής. Οι κουζίνες που διατηρούν το ανώτερο προσωπικό περισσότερο μοιράζονται λίγα κοινά νήματα: γνήσιες, διαφανείς διαδρομές για εξέλιξη μέσα στο εστιατόριο αντί το προσωπικό να πρέπει να φύγει για να αναπτυχθεί· η πειθαρχία κλεισίματος και burnout από το Κεφάλαιο 17 πραγματικά υλοποιημένη αντί για συζητημένη και ξεχασμένη· και μια κουλτούρα όπου η ορατή σχέση του ίδιου του σεφ-ιδιοκτήτη με τον ρυθμό και την πίεση της δουλειάς — φαίνονται σαν κάποιος που συντηρεί μια δεκαετία, ή κάποιος που καίγεται προς έναν τοίχο — θέτει τον τόνο που απορροφά ολόκληρη η ομάδα, προς το καλύτερο ή το χειρότερο.

Η εξέλιξη του μενού σε μια δεκαετία είναι διαφορετική πειθαρχία από τις εποχιακές αλλαγές που καλύφθηκαν στο Κεφάλαιο 8, λειτουργώντας σε πολύ μεγαλύτερη κλίμακα χρόνου και πιο δύσκολο ερώτημα: πώς η κουζίνα του εστιατορίου συνεχίζει να αναπτύσσεται και να παραμένει γνησίως ενδιαφέρουσα για τον ίδιο τον σεφ και την ομάδα του, όχι μόνο τους επισκέπτες του, σε 10 χρόνια, χωρίς είτε να στασιμοποιηθεί σε κομμάτι μουσείου είτε να κυνηγήσει κάθε περαστική τάση τόσο σκληρά ώστε το εστιατόριο να χάσει όποια διακριτή ταυτότητα κέρδισε την προσοχή του εξαρχής. Τα εστιατόρια που το διαχειρίζονται καλά τείνουν να προστατεύουν σκόπιμο χώρο για γνήσια δημιουργική

εξερεύνηση — τον πειραματισμό δεύτερου format από το Κεφάλαιο 13, ένα περιοδικό pop-up ή συνεργασία που επιτρέπει στην κουζίνα να επεκταθεί πέρα από την καθιερωμένη ταυτότητα του μενού ναυαρχίδας, διαστήματα ταξιδιού ή έρευνας τύπου σαββατικού χτισμένα στο ημερολόγιο — αντιμετωπίζοντας την δημιουργική ανανέωση ως γνήσιο λειτουργικό input, όχι πολυτέλεια που στριμώχνεται μόνο όταν όλα τα άλλα το επιτρέπουν.

Η απόφαση να σταματήσετε να κυνηγάτε την αναγνώριση, για εστιατόρια που τη φτάνουν, αξίζει να συζητηθεί ειλικρινά αντί να αντιμετωπιστεί ως παραδοχή παρακμής. Μερικά από τα πιο υγιή, πιο διαρκή εστιατόρια σε αυτό το επίπεδο φιλοδοξίας, έχοντας κερδίσει και διατηρήσει αναγνώριση για χρόνια, έχουν κάνει μια σκόπιμη, δημόσια επιλογή να απομακρυνθούν από τον διάδρομο κυνηγιού περαιτέρω διακρίσεων — αρνούμενα να εξεταστούν για ορισμένες λίστες, ή απλά μη δομώντας πλέον τις αποφάσεις γύρω από αυτό που θα μπορούσε να επιβραβεύσει ένας οδηγός — και ανακατεύθυναν αυτή την ενέργεια προς τα πράγματα που έκαναν το εστιατόριο άξιο να κυνηγήσει την αναγνώριση εξ αρχής: το φαγητό, την ομάδα, τους επισκέπτες πραγματικά στην αίθουσα. Αυτό δεν είναι διαθέσιμο για κάθε εστιατόριο σε κάθε στάδιο — το χρηματοοικονομικό μοντέλο σε αυτό το βιβλίο γνησίως εξαρτάται, για πολλές αίθουσες, από τη ζήτηση που οδηγεί η αναγνώριση — αλλά για ένα εστιατόριο που έχει χτίσει τα σημεία αναφοράς ανεξάρτητα από αναγνώριση παρακάτω, είναι μια πραγματική, νόμιμη επιλογή αντί για αποτυχία να διατηρήσει τη φιλοδοξία.

Φανταστείτε μια σεφ-ιδιοκτήτρια, μια δεκαετία μετά, να ρωτηθεί από έναν νεαρό μάγειρα γιατί ακόμα τρέχει η ίδια το πάσο τις Παρασκευές όταν θα μπορούσε εύκολα να αποσυρθεί. Το σκέφτεται περισσότερο από όσο φαίνεται να αξίζει η ερώτηση, μετά λέει: επειδή είναι ακόμα το καλύτερο μέρος της εβδομάδας. Αυτή η απάντηση, δοσμένη ειλικρινά, είναι το πραγματικό τεστ γύρω από το οποίο είναι χτισμένο αυτό το κεφάλαιο — όχι αν οι διακρίσεις συνέχισαν να έρχονται, αλλά αν το άτομο που ξεκίνησε το εστιατόριο θα το επέλεγε ακόμα, με τους δικούς του όρους, σήμερα.

Χτίστε ένα σύνολο **σημείων αναφοράς ανεξάρτητων από αναγνώριση** που παρακολουθείτε ανεξάρτητα από το τι λέει οποιοσδήποτε οδηγός, λίστα, ή κριτικός σε μια δεδομένη χρονιά: το γνήσιο ποσοστό επαναλαμβανόμενων επισκεπτών σας από το Κεφάλαιο 12, τη μέση θητεία της ομάδας σας, τις δικές σας ώρες και υγεία μετρημένες ειλικρινά, την πραγματική κερδοφορία του Λογιστικού σας Βιβλίου Αστεριού, και έναν απλό ετήσιο έλεγχο ενστίκτου — αν θα επιλέγατε, προσωπικά, να τρέχετε ακόμα αυτό το εστιατόριο αν δεν έφτανε ποτέ άλλη αναγνώριση, βασισμένο καθαρά στην ίδια τη δουλειά και την επιχείρηση που έχει γίνει. Ένα εστιατόριο που βαθμολογείται καλά σε αυτά τα σημεία αναφοράς είναι εστιατόριο χτισμένο να διαρκέσει ανεξάρτητα από την εγγενή απροβλεψιμότητα της οικονομίας αναγνώρισης, καλυμμένη ειλικρινά σε όλα τα Κεφάλαια 9, 10, 15 και 16 αυτού του βιβλίου. Ένα εστιατόριο που βαθμολογείται καλά μόνο όταν η αναγνώριση ρέει ενεργά έχει χτίσει κάτι πιο εύθραυστο από όσο μπορεί να αισθάνεται αυτή τη στιγμή.

Γράψτε το δικό σας **σχέδιο δεκαετίας**: όχι ένα άκαμπτο επιχειρηματικό σχέδιο 10 ετών που κανείς δεν ακολουθεί πραγματικά, αλλά μια σαφή δήλωση για το τι θέλετε να παραμείνει αλήθεια για αυτό το εστιατόριο, και για τη δική σας ζωή, μια δεκαετία από τώρα — ποιος είναι στην κουζίνα, πώς φαίνεται ο ρυθμός, τι έχει γίνει το μενού, τι λένε οι αριθμοί, και πώς θα ξέρετε, στην πορεία, αν χτίζετε προς αυτό ή απομακρύνεστε από αυτό.

Κανένα από τα πλαίσια σε αυτό το βιβλίο δεν αξίζει πολύ αν χτιστούν μία φορά και μετά αρχειοθετηθούν. Επανεξετάστε το Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας, την Αξία Θέσης-Ωρας, το Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού και αυτό το σχέδιο δεκαετίας σε γνήσιο επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα — μηνιαία για τους λειτουργικούς αριθμούς, ετησίως για το ίδιο το σχέδιο δεκαετίας — επειδή το εστιατόριο που ξεκίνησε αυτό το βιβλίο και το εστιατόριο που θα υπάρχει σε 5 χρόνια από τώρα θα είναι διαφορετικές επιχειρήσεις, αντιμετωπίζοντας διαφορετικές πιέσεις, και ένα μοντέλο χτισμένο μία φορά για το εστιατόριο που είχατε όταν διαβάσατε αυτό πρώτη φορά θα ξεπεραστεί ακριβώς τόσο γρήγορα όσο αλλάζει το ίδιο το εστιατόριο.

Αν υπάρχει ένα μοναδικό νήμα που τρέχει κάτω από όλα τα 20 κεφάλαια, είναι αυτό: η επιδίωξη αναγνώρισης και η επιδίωξη μιας βιώσιμης, κερδοφόρας επιχείρησης δεν είναι σε ένταση με τον τρόπο που η υπάρχουσα βιβλιογραφία για αυτόν τον κόσμο τείνει να υπονοεί. Γίνονται αντίθετες μόνο όταν κανείς δεν χτίζει τη δεύτερη επίτηδες. Έχετε ήδη την πειθαρχία, τα πρότυπα και την τέχνη που σας έφεραν μέχρι εδώ. Αυτό το βιβλίο ήταν το χαμένο μισό — οι αριθμοί, ονομασμένοι και δουλεμένοι, ώστε το

εστιατόριο που κερδίζει την αναγνώριση να είναι επίσης το εστιατόριο που σας πληρώνει δίκαια για το χτίσιμό του, για μια δεκαετία και πέρα.

Αυτή την εβδομάδα: γράψτε το πρώτο ειλικρινές προσχέδιο του δικού σας σχεδίου δεκαετίας — 3 έως 5 προτάσεις, αρκετά συγκεκριμένες ώστε να ελέγξετε πραγματικά τον εαυτό σας έναντι αυτού σε ένα χρόνο από τώρα — και εντοπίστε το μεγαλύτερο μοναδικό χάσμα ανάμεσα στο πού βρίσκεται σήμερα το εστιατόριο και πού λέει αυτό το σχέδιο ότι θέλετε να είναι.

Ξεκινώντας

- 1** Εντοπίστε ποιος βρίσκεται πιο κοντά στο να μπορεί να τρέξει πλήρες σέρβις στο πραγματικό σας πρότυπο, και ορίστε σκόπιμη χρονογραμμή ανάπτυξης για αυτούς.

- 2** Βαθμολογήστε τον εαυτό σας ειλικρινά στα σημεία αναφοράς ανεξάρτητα από αναγνώριση: ποσοστό επαναλαμβανόμενων επισκεπτών, θητεία ομάδας, δικές σας ώρες και υγεία, και κερδοφορία Λογιστικού Βιβλίου Αστεριού.

- 3** Γράψτε το σχέδιο δεκαετίας σας — 3 έως 5 προτάσεις για το ποιος είναι στην κουζίνα, τον ρυθμό, το μενού, και τους αριθμούς μια δεκαετία από τώρα.

- 4** Εντοπίστε το μεγαλύτερο μοναδικό χάσμα ανάμεσα στο που βρίσκεται σήμερα το εστιατόριο και τι περιγράφει αυτό το σχέδιο.

- 5** Βάλτε το Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας, την Αξία Θέσης-Ωρας, το Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού, και το σχέδιο δεκαετίας σε επαναλαμβανόμενο μηνιαίο και ετήσιο πρόγραμμα αναθεώρησης.

Γλωσσάρι

Λογιστικό Βιβλίο Φιλοδοξίας

Μηνιαίος λογαριασμός του τι κοστίζει αυτή τη στιγμή στην επιχείρηση η επιδίωξη αναγνώρισης, ξεχωριστός από τα κανονικά λειτουργικά κόστη.

Αξία Θέσης-Ώρας

Έσοδα ανά διαθέσιμη θέση-ώρα, η κύρια μετρική για ένα μικρό εστιατόριο μενού δοκιμών με μία σειρά σέρβις και σταθερή αίθουσα.

Κατανομή Εργασίας Ανά Πιάτο

Το μερίδιο του κόστους εργασίας κουζίνας που ανατίθεται σε κάθε πιάτο σε ένα μενού δοκιμών, χρησιμοποιούμενο για να τιμολογηθεί το μενού ειλικρινά.

Οροφή Κόστους Σερβιρίσματος

Το μέγιστο αποδεκτό κόστος του κρασιού ή του ποτού σε ένα ποτήρι, εκφρασμένο ως μερίδιο αυτού για το οποίο πωλείται εκείνος ο συνδυασμός.

Φόρμουλα Κόστους Μη Εμφάνισης

Ο υπολογισμός του τι πραγματικά κοστίζει ένα άδειο τραπέζι σε εστιατόριο 30 θέσεων, χρησιμοποιούμενος για να δικαιολογηθεί πολιτική προκαταβολής ή εισιτηρίου.

**Αναλογία
Σερβιρισμάτων-Ανά-
Μπριγάδα**

Ο αριθμός σερβιρισμάτων που μια κουζίνα και μπριγάδα σάλας συγκεκριμένου μεγέθους μπορούν να εξυπηρετήσουν σωστά σε ένα σέρβις.

**Φύλλο Πειθαρχίας
Απόδοσης**

Ένα αρχείο παρακολούθησης για premium συστατικά που δείχνει πόσο από ολόκληρο ζώο, ψάρι ή συστατικό από τη φύση χρησιμοποιείται πραγματικά.

**Γραμμή
Προϋπολογισμού
Ανάπτυξης**

Ο ξεχωριστός, προγραμματισμένος προϋπολογισμός για έρευνα μενού και δοκιμαστικά πιάτα, ώστε οι εποχιακές αλλαγές να μην εκτροχιάζουν την λειτουργική κουζίνα.

Έλεγχος Συνέπειας

Μια αυτο-εξέταση έναντι των κριτηρίων που δημοσιεύουν οι ίδιοι οι οδηγοί, χρησιμοποιούμενη για να βρεθούν και να διορθωθούν τα κενά που πραγματικά τιμωρεί η αναγνώριση.

Χάρτης Αναγνώρισης

Μια επισκόπηση του ευρύτερου οικοσυστήματος προσοχής (οδηγοί, λίστες, κριτικοί, κοινωνικά δίκτυα) με την επίπτωση κρατήσεων και το κόστος χρόνου κάθε μιας.

Καμπύλη Κρατήσεων	Το μοτίβο του πώς ένα εστιατόριο μενού δοκιμών γεμίζει με τον χρόνο: ημερομηνίες κυκλοφορίας, χρόνοι προειδοποίησης, και το χάσμα ανάμεσα σε ζήτηση καθημερινής και σαββατοκύριακου.
Φάκελος Επισκέπτη	Οι δομημένες σημειώσεις σε έναν επαναλαμβανόμενο επισκέπτη σε εστιατόριο προορισμού: προτιμήσεις, προηγούμενες επισκέψεις και ο λόγος να τον προσκαλέσετε πίσω.
Μήτρα Απόφασης Δεύτερου Format	Ένα πλαίσιο για να κρίνετε αν ένα format χαμηλότερου κόστους (μπαρ, πάγκος, μεσημεριανό) αραιώνει ή ενισχύει την κύρια αίθουσα.
Ελάχιστη Τιμή Πλήρους Αγοράς	Η ελάχιστη τιμή που μια πλήρης αγορά εστιατορίου πρέπει να ξεπεράσει για να νικήσει τα έσοδα μιας κανονικής νύχτας, μόλις απορριφθεί κάθε τακτικός επισκέπτης.
Σχέδιο Απάντησης Αναγνώρισης	Οι 3 κινήσεις και τα 2 λάθη προς αποφυγή στην εβδομάδα που ένα εστιατόριο λαμβάνει νέα αναγνώριση, προετοιμασμένα εκ των προτέρων.

Σχέδιο Ύφεσης

Η προετοιμασμένη απάντηση για το σοκ ζήτησης και το πλήγμα ηθικού που ακολουθούν την απώλεια ενός αστεριού ή μιας λίστας.

Λίστα Ελέγχου Όρων Συμφωνίας

Η λίστα σημείων συμφωνίας προς έλεγχο πριν αναλάβετε επενδυτή, χρηματοδότη, ή συνεργασία ξενοδοχείου γύρω από το όνομα ενός σεφ.

Λογιστικό Βιβλίο Αστεριού

Το πλήρες δουλεμένο μοντέλο που συνδυάζει αξία θέσης-ώρας, περιθώριο ποτών, πολιτική μη εμφάνισης, αναλογία προσωπικού και δεύτερη γραμμή εσόδων σε έναν αριθμό.

Μενού Δοκιμών

Ένα μενού σταθερής ακολουθίας μικρών πιάτων, το format γύρω από το οποίο είναι χτισμένη σχεδόν όλη η οικονομία αυτού του βιβλίου.

Σχετικά με τον συγγραφέα

Ο Thibault Van de Sompele είναι ο ιδρυτής του HappyChef, μιας πλατφόρμας κρατήσεων και λειτουργιών για εστιατόρια και ξενοδοχεία. Ζει και εργάζεται στο Essen του Βελγίου, όπου εδρεύει το HappyChef. Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί του στο thibault@happychef.cloud.