



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

*Peakokk-omaniku juhend degustatsioonimenüüga
tipprestorani majandusele, mis teenib tähe ja kasumi*

KIRJUTANUD

Thibault Van de Sompele

Sisukord

- | | |
|----|--|
| 01 | Restoran, Mis Kaotab Raha Tahtlikult |
| 02 | Koha-Tund On Teie Ainus Ühik |
| 03 | Degustatsioonimenüü Hinnastamine |
| 04 | Veinikombinatsioonid Ja Joogitulu Marginaal |
| 05 | Tagatised, Piletid, Ja Mitteilumumise Probleem |
| 06 | Personali Suhe |
| 07 | Tooraine Saagis Tipus |
| 08 | Menüü Arendamine Kulukeskusena |
| 09 | Juht, Inspektor, Ja Reeglid, Mida Keegi Ei Avalda |
| 10 | Fifty Best, Kohalikud Juhid, Ja Tähelepanumajandus |
| 11 | Broneeringute Kõver |
| 12 | Külaliste Andmed Ja Püsiklient Sihtkoharestoranis |
| 13 | Kokalaud, Baar, Ja Teine Tulujoon |
| 14 | Privaatüritused Ja Koostööd |

15 Päev, Mil Täht Saabub

16 Päev, Mil Täht Lahkub

17 Läbipõlemise Majandus

18 Investorid, Partnerid, Ja Kes Omab Koka Nime

19 Kasumlik Täht

20 Kümneaastane Restoran

Sissejuhatas

Kas teie söögisaal on täis, teie arvustused säravad, ja teie oma pangakonto on kuidagi ikkagi see, mis vaikselt kaotab? Kas rahastate restorani ambitsiooni säästudest, kõrvaltööst või partneri kannatlikkusest, öeldes endale, et tunnustus katab selle lõpuks? Kahtlustate, et täht, kui see kunagi tuleb, võib rahaprobleemi enne paremaks muutmist hullemaks muuta? Lugege edasi — see raamat eksisteerib täpselt selle lõhe jaoks täis saali ja terve äri vahel.

See käsiraamat on see, milleks see raamat püüab olla. Mitte raamat käsitööst — neid on juba päris palju häid, ja see ei püüa olla üks neist — vaid tegevusmudel spetsiifilise, struktuuriselt ebatavalise ettevõtte tüübi jaoks: restoran, mis on ehitatud olema hinnatud sama palju kui täis, töötades ühe seansiga, menüüga, mida ei saa kiirustada, ja kulustruktuuriga, mis karistab just seda ambitsiooni, mis muudab selle kirjutamisväärses.

Siin on lubadus, selgelt öeldud: selle raamatu lõpuks suudate vaadata oma restorani numbreid ja teada, täpsusega mitte hirmuga, täpselt kui palju tunnustuse otsimine teile sel kuul maksab, täpselt millist hooba esimesena tõmmata lõhe sulgemiseks, ja täpselt kuidas hoida saali, mida armastate, ilma seda vaikselt oma tasustamata tundidega rahastamata. Suudate menüüle hinda määrata selle põhjal, mis see tegelikult tootmiseks maksab, mitte selle põhjal, mida tundub õigustatud võõralt küsida. Teate, enne kui teid kunagi külastab mõni juht,

kas teie köök on piisavalt järjekindel, et väärida seda, mille poole nad püüdlevad.

Ees: Ambitsiooniraamat, mis paneb tõelise euronumbri sellele, mida otsing teile praegu maksab. Koha-Tunni Väärtus, ainus mõõdik, mis hinnastab uuesti iga otsuse, mille teete saali kohta. Tähe Raamat, mis tõmbab iga raamistiku selles raamatus üheks läbitöötatud mudeliks restoranist, mis on nii tunnustatud kui ka lõpuks tasustatud.

Te juba teate, kuidas sellel tasemel süüa teha. See, mis järgneb, on osa, mida keegi teile ei õpetanud — ja see algab täpsest hetkest, mil teie restoran kaotab raha tahtlikult. Jääge viimase peatükini ja see muutub enamaks kui selle aasta numbrite parandus: teil on mudel restorani jaoks, mis on ehitatud olema ikka veel väärt käitada, ja ikka veel teie oma, 10 aastat praegusest.

PEATÜKK 1

Restoran, Mis Kaotab Raha Tahtlikult

*5, kuidas sa midagi teed, on viis, kuidas sa
teed kõike.*

— ZEN VANASÕNA

Kujutage ette saali reede õhtul. Iga teie 28 kohast on täidetud. Väljastuspunkt on vaikne viisil, mis juhtub ainult siis, kui köök töötab täpselt rütmis. Külaline kahe laua kaugusel aknast fotografeerib viiendat rooga enne selle söömist. Teie maître d' ütleb teile, nagu ta teeb enamikul nädalatel nüüd, et paar lendas Kopenhaagenist just tänaseks. 3 arvustust tõsistest väljaannetest lebavad teie postkastis, kõik säravad. Ja kui te istute pühapäeval raamatupidamisega, tegi restoran 41 eurot kasumit kogu nädala eest, või kaotas 800, või — sagedamini kui kumbki — te tõesti ei suuda öelda, sest viis, kuidas olete raamatupidamist pidanud, ei eralda "restorani" "kõigest, mida olen isiklikult restorani sel kuul pannud, et seda püsti hoida."

See ei ole hüpoteetiline. See on lähedal ambitsioonika, hästi arvustatud, 30 või vähema kohaga degustatsioonimenüü restorani mediaankogemusele, ja peaaegu keegi ei ütle seda valjusti, sest valjusti ütlemine kõlab nagu tunnistamine, et projekt on ebaõnnestunud, kui saal nähtavalt õnnestub. See ei ole ebaõnnestunud. See teeb täpselt seda, mida see restorani kategooria kipub tegema, kui keegi pole talle tahtlikult finantsmudelit ehitanud: muudab täis saali ja suurepärased arvustused prestiižiks, hinnaga, mille omanik isiklikult absorbeerib, määramata ajaks, teooria põhjal, et tunnustus lõpuks tasub arve.

Siin on, miks aritmeetika sel viisil töötab, struktuurselt, enne kui jõuame teie konkreetsete numbriteni. Sellise suurusega degustatsioonimenüü restoran töötab tüüpiliselt ühe seansiga õhtus, mõnikord lõunaga, harva rohkem. See piirab teie maksimaalse kaetuste arvu numbrini, mida 35 kohaga bistroo

peaks aeglaseks teispäevaks. Teie tooraine kulu taldriku kohta on kõrge, sest kogu menüü eeldus on toorained, mis on piisavalt head, et õigustada hinda ja mainet — merikreef, laagerdunud part, korjatud asjad, mille eest korjajale tuli maksta, et neid leida. Teie töjõukulu kaetuse kohta on kõrgeim tööstuses, sest 17 roa degustatsioonimenüü 28 inimesele vajab tüüpiliselt brigaadi, mis on moodustatud 3 korda suuremale saalile, tehes palju rohkem ettevalmistust taldriku kohta, kui mahukas köök kunagi prooviks. Ja teie tulu kaetuse kohta, isegi tõeliselt premium hinnapunktil, on lagi, sest on tõeline arv, mille üle teie kohalik turg lihtsalt ei maksa õhtusöögi eest, hoolimata sellest, kui hea merikreef on.

Kõrge püsikulu, kõrge muutuvkulu, piiratud kaetuste arv, piiratud hind. See ei ole nõrga täitmisega ärimudel. See on ärimudel, mis kaotab raha konstruktsiooni tõttu, kui iga teine hoob — koha-tunni väärtus, jookide marginaal, personali suhe, mitteilmumise kaitse — ei tõmmata õigesti ja tugevalt. Enamik ambitsioonikaid peakokk-omanikke ei tõmba ühtegi neist, sest keegi ei öelnud neile, et need hoovad eksisteerivad, ja selle asemel kompenseerivad struktuurselt õhukest äri ainsa sisendiga, mis ei ole kasumiaruandes: nende oma tasustamata tundidega, ja sageli nende oma tasustamata kapitaliga.

Lõpetage arvamine, mida see teile maksab, ja ehitage

Ambitsiooniraamat — igakuine aruanne, eraldi teie restorani ametlikust kasumiaruandest, mis püüab kinni otsingu täieliku kulu, sealhulgas need osad, mida teie raamatupidaja kunagi ei näe, sest need ei ilmu arvena.

Ambitsiooniraamatul on 4 rida, täidetakse igakuiselt:

1. **Restorani tegevustulemus** — tulu, millest on maha arvatud iga kulu, mida ettevõtte tegelikult maksab, teie olemasolevatest raamatutest.
2. **Omaniku väljamakse puudujääk** — lõhe selle vahel, mida maksate endale, ja selle vahel, kui palju maksaks teie kaliibri peakoka palkamine ja hoidmine mujal. Kui viite koju 1800 € kuus, ja teie kogemustega kokk maksaks teile 4500 € täielikult koormatult, on see 2700 € lõhe tegelik subsiidium, mida te ettevõttele annate, olenemata sellest, kas see kajastub kuskil raamatupidamises või mitte.
3. **Investeeritud isiklik kapital** — mis tahes raha, mis liikus teie isiklikelt kontodelt, säästudest, või partneri sissetulekust ettevõttesse sel kuul, logitud isegi siis, kui see tundub nagu "lihtsalt palkade katmine seekord."
4. **Tasustamata tunnid normaalse täistööajalise koormuse ületamiseks** — tunnid, mida on töötatud kaugemale sellest, mida õiglaselt tasustatud tegevjuht või peakokk-omanik paneks sisse, väärtustatud konservatiivse turumäära järgi selle rolli jaoks, mitte teie unistuste määra järgi.

Liitke 4 rida kokku ja saate numbri: kui palju otsing teile tegelikult sel kuul maksab, eurodes, mitte meelesoludes. Kaaluge esinduslikku 28 kohaga restorani, mis töötab sel viisil — illustreerivad numbrid, mitte konkreetse restorani tegelikud raamatud — kus igakuine aruanne satub sageli kuskile 900 € tegevuskahjumi lähedale, 2700 € omaniku väljamakse puudujääki, ilma kapitali sissemakseta sel kindlal kuul, ja umbes

60 tundi tasustamata ületöötundi väärtustatud 25 € tunnis, ehk 1500 €. See on tegelik igakuine otsingu kulu umbes 5100 € ringis, iga kuu, kuni restoran sel viisil töötab.

See number ei ole argument loobumiseks. See on number, mida vajate informeeritud otsuse tegemiseks selle kohta, kui kaua saate otsingut jätkata, ja — kasulikumalt — see on teie lähtepunkt. Iga raamistik selle raamatu ülejäänud osas eksisteerib selleks, et see number tuua nulli suunas ja siis sellest üle, ilma lahjendamata seda, mis tegi restorani algselt tunnustuse taotlemist väärt. Kokk, kes teab Ambitsiooniraamatu numbrit, kontrollib otsingut. Kokk, kes ei tea, loodab lihtsalt, et arvustused muutuvad lõpuks üürirahaks, ja lootus ei ole finantsmudel.

Võrrelge seda restorani teise, kujuteldava õega tänava lõpus: sama peakokk-omaniku talent, samad 28 kohta, kuid töötab kahe lühema seansiga õhtus veidi madalama hinnapunktiga ühe pika asemel, tihedama menüü ja väiksema brigaadiga. See restoran ei pruugi kunagi kusagil kirjutatud saada. See võib vaikselt maksta oma omanikule 4000 € kuus, samas kui prestiižirestan kõrval ei maksa mitte midagi, sest see ehitati mahumudeli vastu, mitte prestiižimudeli vastu esimesest päevast. Selleks restoraniks saamine ei ole mõte — kogu selle raamatu eeldus on see, et te ei pea valima tunnustuse ja maksevõimelisuse vahel. Mõte on see, et lõhe nende kahe restorani vahel ei ole talent, ja see ei ole toidu kvaliteet. See on see, et ühel neist on finantsmudel ehitatud selle jaoks, mida ta tegelikult teeb, ja teine töötab lootusel ja omaniku seljal.

AMBITSIONIRAAMAT

**Tegevustulemus + Omaniku väljamakse
puudujääk + Investeeritud isiklik kapital +
Tasustamata ületunnid (väärtustatud
turumäära järgi) = Tegelik igakuine otsingu
kulu**

Sel nädalal: ehitage üks kuu oma Ambitsiooniraamatust, kasutades oma tegelikke numbreid, kus need on olemas, ja ausaid hinnanguid, kus neid pole. Ärge ümardage enda kasuks. Te ei saa hallata kulu, mida pole mõõtnud, ja praegu on see kulu peaaegu kindlasti suurem, kui arvate.

Alustamine

- 1** Avage tabelarvutus ja märgistage 4 rida: tegevustulemus, omaniku väljamakse puudujääk, investeeritud isiklik kapital, tasustamata ületunnid.

- 2** Võtke möödunud kuu tegelik tulu ja kulud oma raamatupidamisest esimese rea täitmiseks.

- 3** Hinnake õiglast, täielikult koormatud turupalka oma rolli jaoks, ja lahutage see, mida te tegelikult endale maksite, et saada teine rida.

- 4** Logige iga isiklik-ettevõtte ülekanne ja iga tund, mida on töötatud üle normaalse täistööajalise koormuse selle kuu jooksul.

- 5** Liitke 4 rida kokku, et saada oma tegelik igakuine otsingu kulu, eurodes, mitte meeoludes.

PEATÜKK 2

Koha-Tund On Teie Ainus Ühik

Aeg on kõige napim ressurss, ja kui seda ei juhita, ei saa midagi muud juhtida.

— PETER DRUCKER

Peakokk-omanik, kes vaatas läbi täieliku nädala kaetusi, märkas kord midagi, mis ei klappinud: teisipäevane lõuna poole kohtade ja poole hinnaga oli teeninud peaaegu sama kasumi tunni kohta kui laupäevane väljamüüdud õhtusöök. Sama köök, samad standardid, metsikult erinev matemaatika — sest lõunateenindus oli laua kohta 30 minutit lühem ja keegi polnud kunagi varem hinnastanud kumbagi seanssi tunni järgi.

Igal restoranil on peamine mõõdik, mida ta peaks järgima, olenemata sellest, kas omanik on selle kunagi nimetanud. Suure käibega, mitme vooruga restorani jaoks on see mõõdik tavaliselt kaetuste arv vahetuse kohta või tulu töötunni kohta. Ühe seansi, 30 koha ja fikseeritud menüü kestusega degustatsioonimenüü restorani jaoks ei ütle kumbki neist mõõdikutest teile, mida vajate teada, sest kogu teie äri on piiratud ühe ressursiga, mis ei skaaleeru: koha-tundide arvuga, mis teil on täna õhtul müügiks saadaval.

Siin on arvutus, ja see on ainus number, milleni iga otsus selles raamatus lõpuks jõuab. **Koha-Tunni Väärtus** on teie kogu toidu- ja joogitulu ühe seansi kohta, jagatud kohtade arvuga, jagatud tundide arvuga, mis see seanss saali hõivab.

Võtke 28 kohaga restoran, mis töötab ühe seansiga õhtus, 6 õhtut nädalas, menüüga, mis kestab 3 tundi esimesest roast kohvini. Kui iga koht müüakse 165 € degustatsioonimenüüga keskmiselt 55 € joogitulu kaetuse kohta — kombinatsioon, klaasivein, või pudel jagatud laua kohta — on see 220 € kaetuse kohta, 6160 € seansi eest, 28 koha ja 3 tunni peale, mis on 84

koha-tundi. 6160 € jagatud 84-ga on Koha-Tunni Väärtus 73,33 €.

KOHA-TUNNI VÄÄRTUS

**Kogu toidu- ja joogitulu ühe seansi kohta ÷
Kohad ÷ Tunnid, mil seanss saali hõivab**

Miks see number on olulisem kui kaetuste arv, keskmine arve, toidukulu protsent? Sest see on ainus number, mis õigesti hinnastab seda, millest teil tegelikult puudu jääb: aeg saalis. Suure käibega restoran, mis vahetab laudu 3 korda õhtus, müüb tegelikult sama kohta 3 korda eraldi. Teie müüte iga kohta täpselt üks kord. Iga minut, mis roa serveerimiseks kulub, iga minut, mille sommelier veedab kombinatsiooni selgitamisele, iga minut tempot roogade vahel on minut teie ainsast varust, mida tarbitakse, olenemata sellest, kas see genereerib proportsionaalset tulu. 20 minutit pikem menüü sama hinnaga ei ole helde õhtu õhtule. See on 10-15% kärbe teie Koha-Tunni Väärtuses, võetud vaikselt, mida keegi arvele ei pannud.

See ümbermõtestab otsuseid, mis muidu näivad puhtalt loomingulised. Oletame, et teie praegune 17 roa menüü kestab 3 tundi ja 20 minutit, ja osa degustatsioonimenüü kogukonnast, mida austate, jookseb 12 rooga 2 tundi 40. Menüü kärpimine 20 minuti võrra ilma hinda kärpimata liigutab teie koha-tunni matemaatika 73,33 €-lt 78,30 €-le — hüpe väärtusega umbes 4940 € aastas kuuel õhtul nädalas, 50 nädalat aastas,

muudatuse eest, mis ei maksa teile midagi toorainetes, ja hästi tehtuna ei maksa teile midagi külalise kogemuses. See on, peaaegu euro täpsusega, kui palju maksab osalise tööajaga sommelier'i palkamine kolmel öhtul nädalas. Lühem menüü ei pinguldanud lihtsalt öhtut. See rahastas palkamist.

Vastupidine on sama tõeline ja sama nähtamatu, kui te seda ei jälgi. Juustukäigu, digestiivteenuse, või laiendatud amuse-jada lisamine ilma uuesti hinnastamata laiendab tarbitud koha-tunde ilma tulu laiendamata, ja see erodeerib vaikselt teie Koha-Tunni Väärtust isegi siis, kui kaetuste arv ja arvustused jäävad sama tugevaks kui varem. See on muster, mis kordub kogu fine dining'us: restoran lisab menüüsse 40 minutit külalise kogemust 18 kuu jooksul väikeste, heade kavatsustega lisanduste kaudu ja kaotab selle protsessis 18% oma koha-tunni väärtusest, omanikuga, kes on veendunud, et äri muutus lihtsalt kallimaks juhtimiseks, kui tegelikult muutus äri vähem tõhusaks sama saali tuluks muutmisel.

Võrdlusvahemikud aitavad teil teada, kus te seisate. Selle suurusega degustatsioonimenüü restoranide vahemikus tähendab Koha-Tunni Väärtus alla 50 € tavaliselt, et restoran on oluliselt alahinnastatud oma kulustruktuuri suhtes, või et menüü kestab liiga kaua oma hinnapunkti jaoks, või mõlemat. Koha-Tunni Väärtus 50 € ja 80 € vahel on seal, kus enamik maksevõimelisi, hästi juhitud 20 kuni 45 kohaga degustatsioonimenüü restorane kipub asuma. Üle 80 € tähendab tavaliselt kas tõeliselt premium, kõrge nõudlusega saali, mis suudab hinda säilitada, või menüü- ja kombinatsiooni-struktuuri,

mis on tahtlikult konstrueeritud — mis on täpselt järgmise kahe peatüki teema.

2 struktuurset hooba liigutavad teie Koha-Tunni Väärtust, ja ainult 2: hind ja kestus. Kõik, mida teete söögisaalis, kas suurendab tulu sama aja eest, või säilitab tulu aega kärpides, või, matemaatiliselt, töötab teie vastu, olenemata sellest, kui hästi see saalis tundub.

Tasub jooksutada sama arvutust teisel seansil, kui teil see on — lõunateenindus, lühem argipäeva menüü, baariseanss — sest sellel tasemel restoranid avastavad sageli, et nende teisejärguline seanss on metsikult erineva Koha-Tunni Väärtusega nende lipulaevast õhtusöögiteenindusest, kummaski suunas. Tihe, hästi hinnastatud kahetunnine lõunadegustatsioon madalama hinnapunktiga võib mõnikord teenida Koha-Tunni Väärtust õhtusöögile lähedal, lihtsalt sellepärast, et lühem kestus kompenseerib madalama hinna; hajus, alahinnastatud pühapäevane brantš-teenindus võib olla vaikselt kogu nädala kõige vähem kasumlik saali kasutamine, toetatuna ainult sellepärast, et "tundub", nagu see peaks töötama. Arvutage iga seanss, mida jooksutate, eraldi. Nende keskmistamine koos varjab täpselt seda teavet, mille jaoks see mõõdik eksisteerib.

Kasulik distsipliin on Koha-Tunni Väärtuse ümberarvutamine iga kord, kui teete mis tahes muudatuse menüüs, saalis, või hinnas — mitte kvartaalselt, vaid hetkel. Neljanda laua lisamine saali, et jäädvustada rohkem kaetusi kiirel nädalavahetusel, näiteks, tundub puhta võiduna, kuid kui see sunnib veidi tihedamat paigutust ja aeglasemat üldist tempot kompenseerimiseks, või

kui see nõuab lisakelnerit, kelle kulu ei kompenseeri lisatud tulu, võib koha-tunni matemaatika rääkida erinevat lugu, kui pelgalt kaetuste arv soovitab. Mõõdik on odav arvutada — tabelarvutus nelja sisendiga — ja kallid ignoreerida, sest iga teine raamistik selles raamatus eeldab, et te teate seda numbrit peast.

Sel nädalal: arvutage oma tegelik praegune Koha-Tunni Väärtus, kasutades möödunud kuu tegelikke numbreid, mitte keskmist õhtut. Seejärel ajastage oma menüü, roog roa haaval, esimesest hammustusest arveni laual, kolmel esinduslikul õhtul. Kui teie koha-tunni väärtus jääb alla 50 €, või kui ajastamine paljastab 15-pluss minutit hinnastamata täitmist tempos, olete leidnud oma esimese hoova, ja selle tõmbamine ei maksa midagi.

KOHA-TUNNI VÄÄRTUS — LÄBITÖÖTATUD NÄIDE, 30-KOHALINE RESTORAN

Sisend	Number
Kohad	30
Seansid öhtu kohta	1
Avatud öhtud nädalas	5
Keskmine kulutus kaetuse kohta (menüü + kombinatsioon)	165 €
Keskmine täituvus	85%
Laua kestus	2 tundi 45 minutit
Tulu saadaoleva koha-tunni kohta	60 €

Sel Nädalal

1

Arvutage oma praegune Koha-Tunni Väärtus, kasutades möödunud kuu tegelikku tulu, kohti, ja menüü kestust.

2

Ajastage oma menüü roog roa haaval, esimesest hammustusest arveni, kolmel esinduslikul õhtul.

3

Märkige kõik hinnastamata täitmised 15 minutit või rohkem tempos.

4

Kui teie Koha-Tunni Väärtus jääb alla 50 €, otsustage, kas tõstate hinda või kärbite kestust esmalt.

PEATÜKK 3

Degustatsioonimenüü Hinnastamine

Hind on see, mida maksad. Väärtus on see, mida saad.

— WARREN BUFFETT

Alahinnastamine on kõige levinum viga ambitsioonikates köökides, ja see ei ole peaaegu kunagi aritmeetikaviga. Selle taseme peakokk-omanikud oskavad rooga kulude arvestada grammi täpsusega. Viga on psühholoogiline: menüü hinnastamine selle põhjal, mida tundub õigustatud õhtusöögi eest võõralt küsida, mitte selle põhjal, mida menüü tegelikult tootmiseks maksab ja mida turg on juba näidanud, et talub sellise saali jaoks nagu teie oma.

Alustage sellest, mida menüü maksab, õigesti jaotatuna, mitte ainult toorainekulust, mis ilmub spetsifikatsioonilehel. Degustatsioonimenüül on 3 kulukihti roa kohta, ja enamik hinnastamismudeleid vaatab ainult esimest.

Esimene kiht on toorme tooraine kulu — mida maksite oma tarnijale. Teine on see, mida ma nimetan tööjõu-intensiivsuse kihiks: konkreetsete tundide kulu, mida roog nõuab, trimmimisest taldrikuni, korrutatud teie brigaadi koormatud tunnikuluga. Kolme komponendiga praetud kammkarp võib kanda 4 € toorainekulu ja 11 minutit chef de partie aega; roog, mis nõuab 40 8 tundi fermenteerimist, käsitsi süstitud garneeringut, ja kastet, mis on ehitatud üle kahe päeva, võib kanda 6 € toorainekulu ja 90 minutit kumulatiivset köögitööjõudu, mis on jaotatud üle selle tootmisakna. Hinnastatuna ainult toorainete põhjal, näevad need 2 rooga peaaegu identsed. Hinnastatuna tööjõuga kaasa arvatuna, maksab teine roog umbes 3 korda rohkem lauale panemiseks, ja menüü, mis ei kajasta seda lõhet oma hinnastamises kusagil, subsideerib vaikselt oma kõige tööjõumahukamaid, kõige "muljetavaldavamaid" roogasid oma kõige lihtsamatest.

Kolmas kiht on see, mida ma nimetan amortiseeritud arenduse ja raiskamise kuluks — teie T&A aja, teie ebaõnnestunud katsepartide, ja teie vältimatu trimmimiskao osa premium toorainetel, mida see konkreetne roog kannab, keskmistatuna selle üle, kui kaua see menüüs püsib. Peatükk 7 ja Peatükk 8 süvenevad mõlemasse; hinnastamise eesmärgil on mõistlik asendaja lisada 8-12% toorainete ja tööjõukulu peale selle kihi katmiseks, ja tegeliku numbri uuesti läbi vaadata pärast Saagi Jälgimise Lehe ja Arenduseelarve käitamist neist peatükkidest ühe hooaja jooksul.

Siin on **Roa-Tööjõu Jaotusmudel**, rakendatud täielikule 9 roa degustatsioonimenüüle. Liitke kõigi 9 roa toorainekulu: ütleme 38 € kokku. Liitke tööjõu-intensiivsuse kulu, segatud koormatud köögipalgaga 22 €/tund: kogu menüü ettevalmistus- ja serveerimisaja peale tuleb see umbes 31 €. Lisage 10% arenduse ja raiskamise jaoks: 6,90 €. Kogu tootmiskulu kaetuse kohta: 75,90 €.

Roa-Tööjõu Jaotus, Samm-Sammult

1

Liitke iga menüüs oleva roa toorme tooraine kulu.

2

Liitke tööjõu-intensiivsuse kulu: ettevalmistus- ja serveerimisaeg roa kohta, korrutatud teie segatud koormatud köögipalgaga.

3

Lisage 8-12% sellest vahesummast amortiseeritud arenduse ja raiskamise jaoks.

4

Jagage kogu tootmiskulu teie sihtmärgi kombineeritud toidu-ja-tööjõu suhtega, et saada menüühind, mida teie mudel nõuab.

Nüüd rakendage oma sihtmärgi toidu-ja-tööjõu kulu suhet. Enamik maksevõimelisi degustatsioonimenüü restorane hoiab seda kombineeritud suhet — toorained pluss jaotatud tööjõud pluss arendus, menüühinna osana — 42% ja 50% vahel, märgatavalt kõrgem kui mahurestorani ainult toidukulu eesmärk, sest tööjõud on lahutamatu tootest sellel käsitöö tasemel. 46% juures peaks teie menüühind olema 75,90 € jagatud 0,46-ga, mis on 165 €

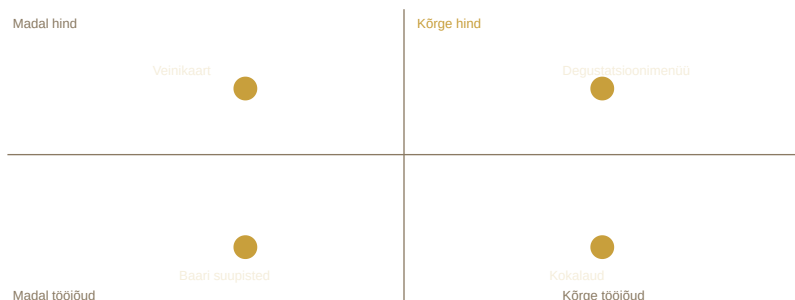
ROA-TÖÖJÕU JAOTUS

(Toorainekulu + Tööjõu-intensiivsuse kulu + 8-12% arendus/raiskamine) ÷ Sihtmärgi kombineeritud suhe = Menüühind

— ja kui te praegu küsite 125 € menüü eest, mis maksab 75,90 € selle tootmiseks sel viisil, töötate te 61% toidu-ja-tööjõu suhtega, mis ei ole elujõuline number ettevõtte jaoks, mis peab ikka veel maksma üüri, kindlustust, turundust, ja teid. Võrrelda samaväärsetega tahtlikult, mitte juhuslikult. Ehitage lihtne tabel nelja või viie restorani kohta teie tunnustuse tasemel — sarnane tähtede tase või juhi staatus, sarnane kohtade arv, sarnane piirkond — ja nende avalikud degustatsioonimenüü hinnad. Te ei kopeeri nende numbrit. Te tuvastate vahemiku, mida teie turg on juba aktsepteerinud, nii et saate öelda, kas teie tootmiskulul põhinev hind jääb selle sisse või välja. Kui teie kulupõhine hind tuleb tublisti üle samaväärsete vahemiku, on see signaal portsjoneerimise, roogade arvu, või tarnijatingimuste uuesti läbivaatamiseks enne hinna määramist, mille turg tagasi lükkab. Kui see tuleb vahemiku sisse või alla, on teil tõeline ruum, ja enamik selles positsioonis olevaid peakokk-omanikke alahinnastavad ikka veel harjumusest või närvilisusest. Ümmarguste numbrite psühholoogia tähendab rohkem kui peaks, ja peaksite seda kasutama selle vastu võitlemise asemel. 165 € loetakse läbimõeldud, premium hinnaks. 160 € loetakse hinnaks, mille keegi ümardas allapoole, et tunda end turvalisemalt, ja külalised märkavad seda tüüpi kaitset rohkem kui omanikud arvavad. Hinnastage numbrile, mida teie mudel toodab, ümardatuna lähima 5 €-ni teie kasuks, mitte allapoole närvilisusest. Veel üks eristus tasub selgesõnaliselt teha enne numbri lõplikuks vormistamist: erinevus teie menüühinna ja selle vahel, mida ma nimetaksin teie ****Menüühinna Redeliiks**** — fakt, et sellel tasemel restoranist on sageli kasu rohkem kui ühe sisenemispunkti pakkumisest, mitte ühest fikseeritud hinnast

kõigile. Lühem, viie kuni seitsme roa "avastuse" menüü madalama hinnaga koos teie täieliku degustatsioonimenüüga laiendab külaliste baasi, keda saate teenindada, ilma põhikogemust lahjendamata, eeldusel, et lühem menüü hinnastatakse selle enda Roa-Tööjõu Jaotuse põhjal, mitte lihtsalt allahinnatuna täieliku menüü hinnast. Avastuse menüü, mis on hinnastatud kui "täielik menüü miinus mõned road, miinus 30% paush," on tavaliselt alahinnastatud selle tegeliku tootmiskulu suhtes, sest road, mida kärbite, on harva teie kõige tööjõumahukamad — kokad kipuvad kaitsma tehniliselt kõige raskemaid roogasid ja kärpima lihtsamaid rooge esmalt, mis matemaatiliselt tähendab, et allahindlus peaks sageli olema väiksem kui instinkt viitab. Hooajaline uuesti hinnastamine väärib sama ranguse kui algne hinnastamine, ja enamik restorane kasutab seda alarõhutatult. Kuna toorainekulud muutuvad hooaegadega — trühvliroog detsembris, mis maksab tunduvalt rohkem kui sama kontseptuaalne roog, mis on ehitatud suveköögivilja ümber juulis — on kiusatus hoida menüühind kogu aasta lameda lihtsuse ja külaliste ootuste jaoks. See on mõistlik valik, kuid see peaks olema tahtlik, tehtud pärast arvutamist, mis lame aastahind tegelikult keskmiselt annab, mitte vaikeseade, mida keegi pole uurinud. Mõned parimini juhitud degustatsioonimenüü restoranid ehitavad selle asemel väikese hooajalise vahemiku oma hinnastamisse — tagasihoidliku lisatasu kõige toorainekallimatel kuudel, mida külalised absorbeerivad kui hooajalise restorani toimimise oodatud osa — mitte vaikselt söövad laienevat marginaali lõhet veerandi aasta jooksul. **Sel nädalal:** käivitage Roa-Tööjõu Jaotus oma praegusel menüül, roog roa haaval, ja võrrelge saadud hinda

sellega, mida tegelikult küsite. Kui lõhe on üle 10%, ei hinnasta te valesti ainult äärtes — te alahinnastate kogu äri, ja iga peatükk pärast seda võitleb ülesmäge lahingut, kuni see number on parandatud.



HIND VÕRRELDES TÖÖJÕU INTENSIIVSUSEGA — KUS ASUB IGA PAKKUMISE OSA, JA MIKS DEGUSTATSIOONIMENÜÜ ÜKSI HARVA RAHASTAB SAALI

Alustamine

- 1 Käivitage Roa-Tööjõu Jaotus oma praegusel menüül, roog roa haaval: toorainekulu, tööjõu-intensiivsuse kulu, ja 8-12% arenduse ja raiskamise jaoks.
- 2 Jagage kogu tootmiskulu oma sihtmärgi kombineeritud suhtega (42-50%), et saada hind, mida teie mudel tegelikult nõuab.
- 3 Võrrelge seda numbrit sellega, mida praegu küsite, ja märkige lõhe protsendina.
- 4 Ehitage samaväärsete tabel nelja või viie restorani kohta teie tunnustuse tasemel ja nende avalike hindadega, et näha, kas teie kulupõhine number jääb selle vahemiku sisse.
- 5 Kui lõhe ületab 10%, määrake kuupäev uuesti hinnastamiseks, selle asemel et lasta sel veel ühe hooaja kesta.

PEATÜKK 4

Veinikombinatsioonid Ja Joogitulu Marginaal

*Vein on päikesevalgus, mida hoiab koos
vesi.*

— GALILEO GALILEI

Toit, Peatükis 3 kirjeldatud hinnadistsipliini juures, viib teie Koha-Tunni Väärtuse ellujäämisvõimelise numbrini. Harva viib see mugava numbrini. Marginaal, mis tegelikult rahastab sommelier'i palka, keldri aeglast väärtuse tõusu, ja erinevust "nulliga väljumise" ja "kasumliku" vahel, tuleb peaaegu alati joogist, mitte toidust — ja edukad degustatsioonimenüü restoranid käsitlevad oma kombinatsiooniprogrammi teise, tahtlikult konstrueeritud kasumikeskusena, mitte menüüle lisatud järeelmõttena.

Kujutage ette sommelier'i, kes juhib nelja inimese lauda läbi kuue klaasi kombinatsiooni, valades sama pudelit, mida ta on sel hooajal sada korda valanud, jutustades nii, nagu poleks ta sellest kunagi tüdinud — ja kujutage ette, kuu lõpus, omanikku, kes avastab, et ainuüksi kombinatsioon genereeris rohkem brutomarginaali kui kogu 9 roa degustatsioonimenüü, mida see saatis. See üksik reaartikkel, mida aastaid järeelmõttena käsitleti, osutus asjaks, mis vaikselt tuled põlemas hoidis.

Põhjus, miks jook kannab marginaali, mida toit ei saa, on struktuurne. Teie toidukulu, jaotatuna Peatükis 3 kirjeldatud viisil, peab jääma menüühinna 46% lähedale ainuüksi selle sees peituva tööjõu katmiseks. Veinil on peaaegu ei mingit sellest tööjõukulust külge kinnitatud — pudel, mis valatakse üle kuue roa, võtab sommelier'ilt umbes samad sekundid teenindust, olenemata sellest, kas see maksis teile 18 € või 80 € hulgi — nii et valamiskulu, mis oleks toidul hooletu, on veinil mugavalt kasumlik.

Seadke **Valamiskulu Lagi** ja pidage sellest kinni. Sellel tasemel kombinatsiooniprogrammi jaoks on sihtmärgi valamiskulu — teie

veini hulgihind jagatud sellega, mida küsite kombinatsiooni eest — 28% ja 35% vahel mõistlik vahemik; pehmem kui toidukulu, sest te müüte ka ekspertiisi, säilitamise riski, ja hästi sobitatud valamise emotsionaalset tõusu, millest ükski ei ilmu pudelihinnas. Käivitage numbrid kuue klaasi kombinatsioonil: kui teie hulgihind kuue valamise peale kokku on 34 €, ja hinnastate kombinatsiooni 110 €, on teie valamiskulu 31% — mugavalt vahemiku sees, ja genereerib 76 € brutomarginaali toidumarginaali peale samast seansist, teenuskulu eest, mis on köögi omast murdosa.

VALAMISKULU LAGI

**Veini hulgihind ÷ Kombinatsiooni eest küsitud
hind — sihtmärk 28-35%**

Võrrelge seda toidumarginaaliga samal kaetusel. 165 € menüü juures 46% kombineeritud toidu-ja-tööjõu suhtega on teie brutomarginaal toidul 89,10 €. Ainuüksi kombinatsioon, 76 € brutomarginaaliga, lisab 85% niipalju kasumit kui kogu 9 roa degustatsioonimenüü lisab, ühest sommelier'i valamisest, ja see võrdlus on tõeline argument teie veiniprogrammi sama tõsiselt võtmiseks kui teie kööki.

Alkoholivabad kombinatsioonid väärivad sama ranguse, mitte tasuta pääset, sest "see on ainult mahl ja tee." Hästi ehitatud alkoholivaba kombinatsioon — koduvalmistatud verjus, fermenteeritud tee, klaritud puuviljashrubi — maksab tavaliselt

vähem toota kui veinikombinatsioon ja seda saab hinnastada 55-65% veinikombinatsiooni hinnast, kandes samas võrreldavat või paremat marginaali, sest teie toorainekulu on murdosa pudeli hulgihinnast. Kuna kained ja mõõdukad söögisõbrad moodustavad nüüd olulise ja kasvava osa kaetustest sellel tasemel, on alkoholivaba kombinatsioon, mis on hinnastatud ilma marginaali-distsipliiniga — käsitletuna viisakusena, mitte tootena — raha, mis jäetakse lauale igal neist kaetustest, ja restoranid jätavad rutiinselt 15-20% oma kogu joogitulust lauale sel viisil, lihtsalt alahinnastades alkoholivaba valikut headest kommetest.

Siis on keldri enda, mis käitub vähem nagu laoseis ja rohkem nagu kapital, ja peaks nii eelarvestatuna olema. **Keldri Investeerimisreegel**, mida ma peakokk-omanikele annan, on see: käsitlege iga pudelit, mida hoitakse üle 12 kuu ilma valamata, kui seotud kapitali, mis teenib nulltulu, ja piirake see kategooria mitte rohkem kui 20%-le teie kogu keldriväärtusest maksumuse alusel. Kelder, mis on 40% vananevaid raamatukogupudeleid, mida hoiate "õige külalise jaoks," on ettevõtte, mis vaikselt rahastab erakogu restorani rahavooga. Ostke valamiseks hooaja jooksul, hoidke tõeliselt väikest raamatukoguvalikut tahtlikult ja eraldi eelarvestatuna, ja jälgige keldri käivet — kogu keldrikulu jagatud müüdud veinikaupade kuluga 12 kuu jooksul — samamoodi nagu jälgiksite mis tahes muud käibekapitali. Käibesuhe alla 1,5 tähendab tavaliselt, et liiga palju kapitali istub keldris võrreldes sellega, mida kombinatsiooniprogramm tegelikult vajab töötamiseks.

Kokku võib hästi juhitud joogiprogramm 28 kohaga restoranis, mis töötab kuuel öhtul nädalas, mõistlikult eeldada, et see aitab

kaasa 35-45% kogu brutomarginaalist umbes 25-30% kogu tulust — mis ongi kogu mõte. Toit toob teile maine. Jook, hinnastatud ja juhitud sama distsipliiniga, on see, mis selle eest maksab.

Klaasihaaval ja baariprogramm külalistele, kes soovivad veini ilma täieliku kombinatsioonita, väärib samuti oma väikest, tahtlikku marginaalieesmärki, eraldi kombinatsioonist. Kuna klaasihaaval valamisel pole sommelier'i jutustust hinda sisse ehitatud nii nagu täielikul kombinatsioonil, saab tavaliselt käivitada tihedama valamiskulu lae — 22-28% 28-35% asemel — ja tunda end siiski sobivalt hinnastatuna külalisele, kes seda à la carte tellib. Restoranid, mis hinnastavad oma klaasihaaval nimekirja järelmõttena, lihtsalt poolitades pudeli jaehinna ilma saadud valamiskulu tegeliku sihtmärgi vastu kontrollimata, jätavad sageli olulise marginaali lauale just neile külalistele, kes kõige vähem tõenäoliselt võtavad täieliku kombinatsiooni, mis on täpselt segment, kus joogitulu marginaali distsipliin kõige rohkem loeb, kuna ainuüksi toit sellel arvel kannab täielikku Koha-Tunni Väärtuse osa ilma kombinatsiooni abita.

Personali koolitamine kombinatsiooni enda kohta on, praktilises mõttes, sama palju joogitulu marginaali hoob kui külalislahkuse oma. Kelner või sommelier, kes suudab kirjeldada, miks konkreetne valamine valiti konkreetse roa jaoks — mitte ainult seda, mis see on, vaid põhjendust — suurendab mõõdetavalt nii vastuvõttu kui ka külalise rahulolu kombinatsiooniga, muster, mis kehtib restoranides, mis tõesti investeerivad sellesse koolitusse, võrreldes nendega, mis käsitlevad seda millegina, mille personal osmoosi teel üles korjab. Eelarvestage tõelist, korduvat

koolitusaega selle jaoks, ideaaljuhul juhitud selle poolt, kes kombinatsiooni ehitab, mitte ühekordset sisseelamissessiooni, mille uued töötajad saavad üks kord ja millesse nad kunagi tagasi ei pöördu, kui menüü hooajaliselt muutub.

Sel nädalal: arvutage oma tegelik valamiskulu praegusel kombinatsioonil, ja arvutage eraldi, kui suur protsent kaetustest üldse võtab kombinatsiooni. Kui vastuvõtt jääb alla 60%, on lõhe tavaliselt hinnaärevus viisis, kuidas kombinatsiooni lauas pakutakse, mitte külalise vastumeelsus kulutada — ja see on teenindusstsenaariumi probleem, mitte hinnastamisprobleem, mis väärib parandamist enne hinna enda puudutamist.

Sel Nädalal

1

Arvutage oma tegelik valamiskulu kogu kombinatsiooni ulatuses ja kontrollige seda 28-35% lae vastu.

2

Arvutage oma kombinatsiooni vastuvõtu määra protsendina kogu kaetustest.

3

Hinnastage või hinnastage uuesti alkoholivaba kombinatsioon 55-65% veinikombinatsiooni hinnast, kontrollituna selle enda marginaali vastu.

4

Käivitage Keldri Investeerimisreegel: märkige iga pudel, mida hoitakse üle 12 kuu, ja kinnitage, et see kategooria jääb alla 20% keldriväärtusest.

5

Kui vastuvõtt on alla 60%, kirjutage lauas olev stsenaarium kombinatsiooni pakkumiseks ümber enne selle hinna puudutamist.

PEATÜKK 5

Tagatised, Piletid, Ja Mitteilmumise Probleem

Tühi koht ei ole väike kaotus. See on terve õhtu, mis kellelgi teisel oleks võinud olla.

— RESTORANITÖÖSTUSE ÜTLUS

Kujutage ette teispäevast teenindust kolme mitteilumumisega 9 lauaga saalis: 3 tühja kohta, millest keegi kööki ei hoiatanud, 3 ette valmistatud ja müümata portsjonit, ja — halvem, kui raamat oli nädalaid varem täis — 3 paari, kes tahtsid täpselt seda lauda ja lükati asjata tagasi. Saal nägi söögikorruselt hea välja. Matemaatika rääkis hoopis teistsugust lugu.

Mitteilmumine 35 kohaga bistroos, mis töötab kolme voorusega öhtus, on tüütus. Mitteilumumine 28 kohaga degustatsioonimenüü restoranis, mis töötab ühe seansiga, on struktuurne haav, ja enamik peakokk-omanikke alahindavad selle tegelikku kulu suurusjärgu võrra, sest nad mõtlevad sellest kui "ühest kaotatud lauast," mitte selle kui see tegelikult on: müümatu, taastumatu kapatsiteet ainsal ressursil, mida ettevõtte täna öhtul rohkem luua ei saa.

Kvantifitseerige see korralikult enne poliitika üle otsustamist. Kahekohaline laud, mis ei ilmu 165 € menüüle 70% kombinatsiooni vastuvõtuga 110 € juures, ei maksa teile ainult 330 € toidutulu. See maksab teile toidutulu, kombinatsioonitulu selle laua osa pealt, mis oleks selle võtnud, ja — kriitiliselt — väga tõenäoliselt maksis see teile teise seltskonna, kelle tagasi lükkasite nädalaid varem, sest raamat näitas lauda müüduna.

Mitteilmumise Kulu Valem on: kaotatud menüütulu, pluss kaotatud eeldatav joogitulu teie tegeliku vastuvõtumäära juures, pluss tagasi lükatud broneeringu väärtus, mida oleksite selle asemel saanud müüa, sest sellisel kohtade arvul ja sellisel broneerimise etteteatamisajal ei ole mitteilumumise koht "tühi" — see on koht, mille aktiivselt kellelegi teisele keeldusite.

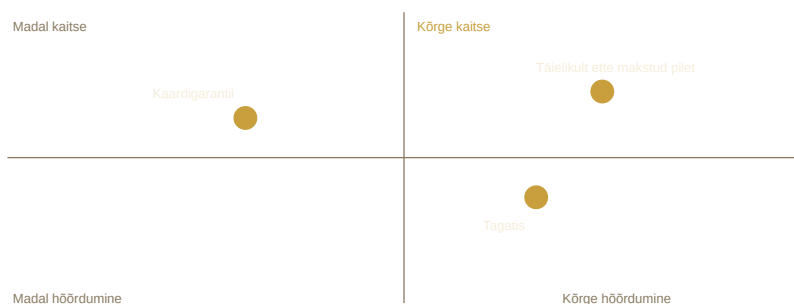
MITTEILMUMISE KULU VALEM

**Kaotatud menüütulu + Kaotatud eeldatav
joogitulu (teie tegeliku vastuvõtumäära juures)
+ Tagasi lükatud broneeringu väärtus = Ühe
mitteilmumise tegelik kulu**

Käivitage täielik number. 2 kaetust, 165 € menüü, 70% kombinatsiooni vastuvõtt 110 € juures: kaotatud menüütulu on 330 €, kaotatud eeldatav joogitulu on 154 € ($0,7 \times 220$ €), ja kui see lauatuüp täitub tavaliselt avaldamisaknas — mis destinatsiooni restoranis tavaliselt juhtub — on tagasi lükatud broneeringu kulu tegelikult sama 484 € uuesti, sest teil oli tõeline teine seltskond, kes selle oleks võtnud. Selle ühe mitteilmunud kahekohalise laua kogu tegelik kulu: kuskil vahemikus 480-960 €, olenevalt sellest, kui konservatiivselt loete tagasi lükatud broneeringut. Korrutage isegi ühe või kahe mitteilmumisega nädalas ja vaatate 25 000-50 000 € aastas restoranis, mille kogu aastane kasumieesmärk, Peatükk 1 Ambitsiooniraamatu matemaatika järgi, võib olla sellest murdosa.

3 poliitikamudelit on olemas, ja igaüks vahetab erinevalt külalise hõõrdumist finantskaitse vastu. **Kaardigarantii mudel** — tasu ei võeta, kui külaline ei tühista määratud akna sees, tüüpiliselt 48-72 tundi — on kõige kergem valik, tekitab kõige vähem külaliste vastupanu, kuid ei tagasta midagi teie kaotatud tulust tõelisel mitteilmumisel peale mis tahes tühistamistasu, mida saate jõustada, mis praktikas on tihti nii või teisiti heast tahtest

andestatud. **Tagatismudel** — osaline makse, tavaliselt 30-50% eeldatavast arvest, võetud broneerimisel ja kaotatud hilise tühistamise või mitteilmumise korral — tagastab tõelist raha ja vähendab oluliselt mitteilmumise määrasid lihtsalt sellepärast, et külalised, kelle raha on juba pühendatud, käituvad teisiti, kuid see toob sisse hõõrdumise täpselt hetkel, kui üritate, et broneerimine tunduks põnev, mitte tehinguline. **Täielikult ette makstud pileti mudel** — kogu menüühind makstud broneerimisel, tagastatav või vahetatav ainult määratletud akna sees, viisil, kuidas müüakse kontserti või degustatsiooniüritust — on kõige tugevam finantskaitse ja, vastupidiselt intuiitvsele, kipub genereerima kõige vähem külaliste vastupanu just destinatsiooni restoranides, sest külalised, kes broneerivad 3 kuud ette, et lennata sisse konkreetseks kuupäevaks, on juba mentaalselt kategoriseerinud õhtu ürituse ostuna, mitte juhusliku õhtusöögi broneeringuna.



3 MITTEILMUMISE POLIITIKAMODELIT, KAARDISTATUD KÜLALISE HÕÕRDUMISE JA FINANTSKAITSE VASTU

Milline mudel teie restoranile sobib, sõltub teie broneerimise etteteatamisajast ja külaliste segust. Restoran, mille enamik kaetusi broneeritakse 2 kuni 4 nädalat ette, valdavalt kohalikult, töötab hästi tagatismudelil selge, sõbraliku sõnastusega. Restoran, mille enamik kaetusi broneeritakse 2 kuni 6 kuud ette, olulise osaga, kes lendavad või sõidavad sisse spetsiaalselt söögikorra jaoks, jätab tavaliselt raha ja kaitse lauale, kuna ei liigu täielikule piletisüsteemile.

Sõnastus kannab tegelikku kaalu selles, kuidas külalised neid mudeleid vastu võtavad. "Me nõuame tagatist mitteilmumiste vastu kaitseks" loetakse süüdistuseks, mis on suunatud igale külalisele mõne patud eest. "Kuna iga laud valmistatakse teie spetsiaalselt ette ja seda ei saa lühikese etteteatamisega müüa, palume broneerimisel [X], täielikult rakendatuna teie õhtule" väidab sama poliitikat faktina selle kohta, kuidas teie restoran toimib, mitte kahtlusena külalise kohta, kes seda loeb, ja broneeringu loobumine teise sõnastuse puhul kipub olema oluliselt madalam kui esimese puhul funktsionaalselt identsete poliitikate korral.

Suurte seltskondade broneeringud väärivad eraldi, rangemat versiooni ükskõik millisest poliitikast, mille valite, sest kulukõver ei ole lineaarne. Kaheksase seltskond, kes ei ilmu, ei maksa teile 4 korda seda, mis maksab kahekohaline laud — see maksab tavaliselt rohkem kui see, sest kaheksast lauda on raskem lühikese etteteatamisega müüa kui oleksid 4 eraldi kahekohalist lauda, ja teie köök on väga tõenäoliselt kohandanud ettevalmistuskoguseid ja tempot selle seltskonna kinnitatud suuruse ümber. Enamik restorane, mis seda hästi käsitlevad,

seavad madalama tagatisprotsendi, kuid rangema, läbirääkimatu tühistamisakna kuue- või rohkemaliikmeliste seltskondade jaoks, ja edastavad selle erinevuse selgelt broneerimispunktis, selle asemel et avastada kaitses olevat lõhet alles pärast seda, kui suur seltskond ei ilmu.

Ükskõik millise mudeli valite, mõõtke selle tegelikku mõju selle asemel, et eeldada, et poliitika üksi lahendab probleemi. Jälgige oma mitteilumuse määra igakuiselt, enne ja pärast mis tahes poliitikamuudatust, samamoodi nagu jälgiksite mis tahes muud tegevusmõõdikut. Restoran, mis liigub kaardigarantii mudelilt 40% tagatismudelile, võib näha oma mitteilumuse määra langemas umbes ühest 18-st broneeringust peaaegu ühele 60-st — tõeline, mõõdetav paranemine — kuid ka tagasihoidlikku langust kogu päringu mahus kahe kuu jooksul kohe pärast muudatust, kuna mõned külalised kõhklesid uue hõõrdumise pärast. Mõlemad efektid on tõelised, ja rangema poliitika suunas liikumise netofinantsiline mõju on number, mis peaks otsust juhtima, mitte instinkt külaliste reaktsiooni kohta kummaski suunas.

Sel nädalal: arvutage oma Mitteilumuse Kulu Valemi tegelik number, kasutades oma tegelikku menüühinda, tegelikku kombinatsiooni vastuvõttu, ja ausat hinnangut oma taasbroneerimise tõenäosuse kohta tüüpilise etteteatamisaja juures. Seejärel lugege uuesti läbi oma praeguse tühistamispoliitika sõnastus, nagu oleksite külaline, kes seda esimest korda näeb, ja kirjutage ümber kõik, mis väidab kahtlust, mitte fakti.

Rakendage Praktikas

- 1** Käivitage Mitteilumise Kulu Valem, kasutades oma tegelikku menüühinda, kombinatsiooni vastuvõttu, ja taasbroneerimise tõenäosust.

- 2** Otsustage, milline kolmest poliitikamudelist — kaardigarantii, tagatis, täielikult ette makstud pilet — sobib teie tegeliku broneerimise etteteatamisaja ja külaliste seguga.

- 3** Seadke eraldi, rangema tagatis- ja tühistamisakna kuue- või rohkemaliikmeliste seltskondade jaoks.

- 4** Kirjutage oma poliitika sõnastus ümber nii, et see väidaks fakti selle kohta, kuidas restoran toimib, mitte külalise kahtlust.

- 5** Alustage oma igakuise mitteilumise määra jälgimist enne ja pärast muudatust.

PEATÜKK 6

Personali Suhe

*Üksi saame teha nii vähe; koos saame teha
nii palju.*

— HELEN KELLER

14-liikmeline brigaad, kes küpsetab ja teenindab 30 kaetust, ei ole viga, ja see ei ole ka leebus — see on lähedal sellele, mida käsitöö tõeliselt sellel keerukuse tasemel nõuab, ja iga peakokk-omanik, kes on proovinud käivitada 17 roa degustatsioonimenüüd skeleti meeskonnaga, teab juba miks. Küsimus, millele see peatükk vastab, ei ole, kas vajate suurt personali oma kaetuste suhtes. Te vajate. Küsimus on, milline suhe on jätkusuutlik, seaduslik, ja rahastatav, ja kus enamik ambitsioonikaid kõike ületab vaikselt joone, mida nad ei kavatsenud ületada.

Ehitage **Kaetuse-Brigaadi Suhe** oma põhilise planeerimisnumbrina: ühes seansis serveeritud kaetuste kogusumma, jagatud selle seansi tootmiseks ja teenindamiseks töötatud makstud personalitundide kogusummaga, köök ja saal kokku. 28 kaetuse seansi jaoks, mis nõuab, ütleme, kuut kokka, kes töötavad keskmiselt kuuetunnise vahetuse igaüks (36 tundi) pluss viit saalipersonali, kes töötavad keskmiselt viietunnise vahetuse igaüks (25 tundi), on see 61 kogu personalitundi 28 kaetuse jaoks — suhe 0,46 kaetust personalitunni kohta, ehk umbes 2,2 personalitundi kaetuse kohta.

KAETUSE-BRIGAADI SUHE

**Ühes seansis serveeritud kaetuste
kogusumma ÷ Töötatud makstud
personalitundide kogusumma (köök + saal)**

Jälgige seda igakuiselt. Suhe, mis triivib 2,2 personalitunnist kaetuse kohta 2,8 või 3,0 poole ilma menüü keerukuse muutuseta, ütleb teile, et miski läheb valesti planeerimises, ettevalmistuse tõhususes, või brigaadi tarbetu redundantsuse osas — väärt uurida, enne kui see muutub uueks normiks. Kaaluge noort kokka, kes registreerub kuuenädalasele praktikale, õppides tehnikat köögist, mida ta imetleb, ja on ikka veel seal 8 kuud hiljem, juhtides täisjaama teenindusõhtutel, tasustamata, sest keegi ei muutnud kunagi ametlikult tema rolli, ja ta oli liiga tänulik võimaluse eest, et küsida. Selle köögi tegelik personalisuhe ei olnud kunagi see, mida ajakava ütles, et see on — seda toetas subsiidium, mis oleks võinud uksest välja kõndida päeval, mil ta leidis makstud töö mujal, mida ta lõpuks ka tegi. Joon, mida kõige sagedamini ületatakse, ja mis teeb kõige vaiksemat kahju, on tasustamata või alatasustatud praktikandi tööjõud. Praktikad on tõeline ja õigustatud osa sellest, kuidas ambitsioonikad köögid annet koolitavad, ja hästi juhitud praktikaprogramm on tõeline vastastikune kasu: kokk saab kokkupuute käsitöö tasemega, mida ta ei saaks osta, ja köök saab motiveeritud lisakäsi. Kuid on kõva piir praktika — tõeliselt struktureeritud õppimise ümber, ajaliselt piiratud, järelevalve all, sageli tasustamata või minimaalselt tasustatud selle piires, mida kohalik tööseadus koolituspraktikate jaoks lubab — ja selle vahel, millesse mitu kööki vaikselt triivivad: tasustamata või peaaegu tasustamata tööjõud, mis teeb täielikke tootmisvahetusi, määramata ajaks, sest "nii seda sellel tasemel tehakse." Õiguslik riski on tõeline ja varieerub jurisdiktsiooniti, kuid majanduslik risk loeb isegi seal, kus õiguslik risk ei hammusta: köök, mis on ehitanud oma tegeliku personalisuhte

tasuta tööjõu ümber, on ehitanud kulustruktuuri, mis variseb kokku hetkel, mil see tööjõuallikas kuivab, ja see kuivab, sest sõna levib väikeses tööstuses selle kohta, millised köögid käsitlevad praktikaid koolitusprogrammina, ja millised neid subsideerivad. Ehitage oma tööjõu eelarve brigaadile, mille saaksite koosseisu panna ja õiglaselt tasustada, kui praktikantide torustik homme kaoks, ja käsitlege siis kõiki praktikante, kes teil tegelikult on, teenindustaseme ja koolitusvõimekuse tõelise boonusega, mitte kirjaga, millest sõltub teie maksevõimekus. Sama 28 kaetuse seansi jaoks maksab täielikult tasustatud brigaad — 6 kokka 24 €/tund koormatud kuluga, 5 saalipersonali 19 €/tund koormatud kuluga — 864 € (köök) pluss 475 € (saal), ehk 1339 € seansi eest. Peatükk 2 näite numbrite 6160 € toidu- ja joogitulu suhtes on see 21,7% tulu tööjõukulu selle ühe seansi jaoks — enne kui lisate juhtimise, sommelier'i, ja mis tahes bürootööjõu, mis pole seansiga otseselt seotud. Kasulik mõistlikkuse kontroll kogu tegevuse jooksul, enamik nädalaid: kogu otsene tööjõud, täielikult koormatud ja täielikult tasustatud, peaks jääma kuhugi kogu tulu 32-40% vahemikku, et sellel tasemel restoranil oleks realistlik tee kasumlikkuseni, kui üür, toorained, ja kõik muu on arvesse võetud. Üle 45%, struktuurselt, peab midagi muud mudelis — koha-tunni väärtus, hinnastamine, või kaetused — liikuma, sest ükski kogus tõhusat planeerimist ei päästa nii kõrget tööjõusuhet iseenesest. Sommelier'i personal väärib oma eraldi rida selle asemel, et see üldisesse saali sisse voltida, sest Peatükis 4 olev joogitulu marginaal on otseselt funktsioon sellest, kas teil on keegi piisavalt oskuslik, et müüa kombinatsiooni enesekindlusega, mitte vabandavalt. Sommelier, kes tõstab kombinatsiooni vastuvõtu 55%-lt 75%-le, maksab

peaaegu igal juhul enda palga mitu korda tagasi ainuüksi läbi Peatükis 4 arvatud joogitulu marginaali lõhe — mis on kõige selgem argument, mida ma tean, sommelier'i palkamise käsitlemiseks tuluinvesteeringuna, mitte kulukeskusena, kui otsustate, kas eelarve seda võimaldab. Ristkoolitus loeb rohkem sellel personalimastaabil, kui enamik peakokk-omanikke esialgu eelarvestab, sest brigaad, mis on nii kõhn oma keerukuse suhtes, on väga vähe redundantsust sisse ehitatud — oskuslik kokk, kes on reedel haige, võib tõeliselt ohustada väljastuspunkti viisil, kuidas ta ei ohustaks suuremas, vähem spetsialiseerunud köögis. Vähemalt ühe ristkoolitatud varu ehitamine iga kõrgelt spetsialiseeritud jaama jaoks, isegi kui see varu töötab 70% peakoka kiirusest, on odav kindlustus alternatiivi vastu: teenindusõhtu, kus brigaadil puudub kriitiline oskus ja kas kvaliteet või ajastus kannatab just selle publiku ees — juhi inspektor, kriitik, jutukas püsiklient — kelle ees saate seda kõige vähem lubada. Saalipersonal kannab oma versiooni suhtedistsipliinist, eraldi köögibrigaadi mõõdustamisest, sest sellel tasemel teenindusstiil — selgitus laua ääres, täpselt ajastatud roogade toimetamine, tõeline külalislahkus tehingulise teeninduse asemel — nõuab erinevat personali-külalise suhet kui mahurestorani saal. Sageli teostatav vahemik on üks kelner iga kuue kuni 8 kaetuse kohta, kui täielik kombinatsioon ja roogade jutustus on standardi osa, pingutades ühe kelneri poole viie kaetuse kohta kõige teatraalsemate, kõrgeima puutega teenindusstiilide jaoks. Personali õhemaks jätmise sellest suhtest, et säästa tööjõukulu peal, kipub esmalt ilmnema teenindustempos — täpselt selles järjekindluse dimensioonis, mida Peatükk 9 audit on ehitatud tabama — enne kui see ilmneb

kusagil kasumiaruandes, mis on täpselt see, miks see on ahvatlev ja täpselt see, miks see on vale ökonomia. **Sel nädalal:** arvutage oma Kaetuse-Brigaadi Suhe eelmise nädala tegelike seansside jaoks, ja loetlege eraldi iga praktikant praegu teie ajakavas koos täielike tootmisvahetuste arvuga, mida igaüks on eelmisel kuul teinud. Kui mõni praktikant on teinud üle 8 täieliku vahetuse ilma selge, ajaliselt piiratud koolitusplaanita, ei ole see enam praktika — otsustage sel nädalal, kas see saab tasustatud ametikohaks või lõpetatakse.

KAETUSE-BRIGAADI SUHE — 30-KOHALINE DEGUSTATSIOONIMENÜÜ RESTORAN

Roll	Personali arv	Serveeritud kaetused, üks seanss
Köök (kokk + liin + kondiitrikoda)	7	30
Saal (peremees, kelnerid, sommelier)	5	30
Praktikandid (tasustatud, rotatsioonis)	2	—
Kogu brigaad	14	2,1 kaetust inimese kohta

Sel Nädalal

1

Arvutage oma Kaetuse-Brigaadi Suhe eelmise nädala tegelike seansside jaoks, köök ja saal kokku.

2

Loetlege iga praktikant teie ajakavas koos täielike tootmisvahetuste arvuga, mida igaüks eelmisel kuul tegi.

3

Iga praktikandi jaoks üle 8 täieliku vahetuse ilma ajaliselt piiratud koolitusplaanita, otsustage sel nädalal: tasustatud ametikoht või lõpetamine.

4

Kontrollige kogu otsest tööjõudu tulu protsendina jätkusuutliku 32-40% vahemiku vastu.

5

Kinnitage, et vähemalt üks ristkoolitatud varu eksisteerib iga kõrgelt spetsialiseeritud jaama jaoks.

PEATÜKK 7

Tooraine Saagis Tipus

Kes ei raiska, see ei jää puudust tundma.

— INGLISE VANASÕNA

Instinkt, mis tegi teist tõsise koka — osta parim toode, trimm see täiuslikkuseni, serveeri ainult ideaalset tükki — on samuti, hallamatuna, üks kallimaid harjumusi teie köögis. Mahurestorani hinnapunkti ja mahu juures on trimmimisjäätmel keskmisel lõikel ümardusviga. Terve merikreefi, terve pardi, või korjatud tooraine hinnapunkti juures, mida keegi 2 tundi sõitis kohale toomiseks, ei ole tükk, mille te ära viskate, sest see polnud päris see kuju, mida soovisite taldriku jaoks, ümardusviga. See on sageli 15-30% sellest, mida maksite tooraine eest, ära visatud, tootel, kus hulgihind kilogrammi kohta juba peegeldab tõelist napust.

Siin lõpetab saagi distsipliin olemast back-of-house voorus ja saab, otse, allikaks marginaalile, mis rahastab tähe otsingut. Iga osa premium toorainest, mille jaoks leiate seadusliku kasutuse — puljong, garneering, personali toidukorra komponent, fermenteeritud maitseaine, mis on hoitud tulevase menüü jaoks — on marginaal, mille olete juba korra maksnud ja mida nüüd teist korda taastate, sisuliselt tasuta, sest selle kasutamise tööjõud on murdosa tööjõust, mis läks selle hankimisse ja lõikamisse algselt.

Ehitage **Saagi Distsipliini Leht** oma viie või kuue kõige kallima, kõige sagedamini kasutatava premium tooraine jaoks, jälgituna igal nädalal: terve saadud toote kaal, kaal, mis on tegelikult serveeritud üle menüü, kus seda kasutatakse, kaal, mis on ümber suunatud sekundaarsele kasutusele (puljong, garneering, personali toidukord, hoidistamine), ja kaal, mis on tegelikult ära visatud kasutamiskõlbmatuna. Arvutage saagiprotsent — kasutatav kaal (serveeritud pluss sekundaarne kasutus) jagatud

terve saadud kaaluga — iga tooraine jaoks, ja jälgige seda aja jooksul samamoodi nagu jälgiksite mis tahes muud kulusuhet.

KASUTATAVA SAAGI PROTSENT

**(Serveeritud kaal + Sekundaarsele kasutusele
ümber suunatud kaal) ÷ Terve saadud kaal**

Võtke terve part, mis on ostetud menüü jaoks, mis kasutab taldrikul ainult rinda. Ostetud tervena 14 €/kg, maksab keskmine 2,4 kg part 33,60 €. Ainult rind võib esindada 28% sellest kaalust kasutatavas saagis — umbes 670 g — samas kui jalad, raam, ja trimm esindavad ülejäänud 72%. Köök, mis serveerib ainult rinda ja viskab ülejäänu ära, käitab 28% saaki 33,60 € toorainel, mis tähendab, et tegelikult kasutatud rinnaosa tõeline kulu on 33,60 €, mitte 9,41 €, mida ainuüksi rinna kaal viitaks, kui see oleks ostetud eraldi, kondita, lihuniku kondita hinnaga. Köök, mis muudab jalad konfiiks personali toidukorra või amuse rotatsiooniks, redutseerib raami puljongibaasiks, mida kasutatakse kolmel muul roal, ja renderdab rasva garneeringu komponendiks, lükkab kasutatava saagi 28%-lt 70-80% poole, ja serveeritud rinnaosa efektiivne kulu langeb proportsionaalselt — sageli rohkem kui pooleks — sest looma ülejäänud osa ei ole enam surnud kulu, mis istub jäätmeprügikastis.

See ei ole argument taldriku peal kokku hoidmiseks. Taldrik jääb sama ambitsioonikaks kui see oli. See, mis muutub, on see, mis juhtub tooraine osadega, mis ei ole sellel konkreetsetel taldrikul, ja

köök tõelise saagidistsipliiniga leiab tavaliselt, et see saab endale lubada tunduvalt parema baastoote ostmist — karjamaal kasvatatud standardi asemel, harvem korjatud tooraine hooajal, lisandav nädal kuivlaagerdust — kasutades loomast tagasi teenitud marginaali, ilma menüühinda üldse liigutamata. See on tõeline mehhanism, mille kaudu "osta parim ja kasuta seda kõike" rahastab tähe otsingut: mitte distsipliini kui moraalse hüve kaudu, vaid distsipliini kaudu kui otsest, arvatavat allikat käibekapitalile, mis maksab paremate toorainete ja parema personali eest.

Hooajaline ja korjatud tarne kannab seotud, kuid eristatud riski, mis väärib eraldi jälgimist: lühike säilivusaeg tähendab, et halb tarneNädal, tarnija, kes ei suuda hankida lubatud kogust, või korjatud tooraine, mis tuleb allapoole spetsifikatsiooni, võib sundida viimase minuti menüüasenduse, mis maksab rohkem raisatud ettevalmistuses ja kiiruskorras hankimises kui tooraine ise. Jälgige oma asendusmäära — nädalad, mil planeeritud roog tuli tarne tõttu muuta, jagatud kogu nädalatega — ja käsitlege kõike üle umbes ühe nädala kaheksast margina, et teie tarnija suhted selle tooraine jaoks vajavad sisseehitatud varutarnet, mitte lihtsalt lootust, et selle nädala tarne läbi läheb.

Korjatud ja hüper-hooajaliste toorainete taga ajamine kannab seotud kulu, mis väärib ausat mainimist: suhete loomise aeg korjajate ja väiketootjatega, kes sageli ei saa kohustuda mahule või tarnegraafikutele nii, nagu levitaja saab. Eelarvestage tõelisi tunde selle suhtehalduse jaoks samamoodi nagu eelarvestate arendusaega järgmises peatükis — korjaja, kes usaldab teid piisavalt, et helistada esimesena, kui midagi erakordset hooajal

tuleb, on tõeline konkurentsieelis köögi ees, mis helistab ainult siis, kui vajab toodet, ja see usaldus ehitatakse üle hooaegade, mitte üksikute tellimuste, järjekindla õiglase makse ja tõelise huvi kaudu selle vastu, mida nad teile toovad, mitte ainult selle vastu, mida olete valmis selle nädala eest maksma.

Terve looma ja terve kala lihunikutöö tasub spetsiifiliselt investeringu tõelisse sisemisse oskusesse, mitte eeltükeldatud lõigete ostmise, ja tasu suureneb aja jooksul viisil, mis väärrib selgesõnalist mainimist: kokk, kes suudab tervet looma tõhusalt lahti lõigata, mitte ainult taastab rohkem kasutatavat saaki iga seansi kohta, saab ka kiiremaks, mis tähendab, et selle saagi taastamise sisse ehitatud tööjõu-intensiivsuse kulu — kolmas kiht teie Peatükk 3 Roa-Tööjõu Jaotuses — langeb kuude jooksul, kui oskus areneb. Käsitlege sisemist lihunikukoolitust kapitaliinvesteeringuna oma kulustruktuuris, mitte tore-omada köögioskusena, ja koolitustunde on lihtsam õigustada selge finantstulu vastu.

Lihtne igakuine Saagi Distsipliini Lehe ülevaade teie parimate toorainete lõikes, avalikult jagatud kogu köögiga selle asemel, et hoida seda omaniku privaatse tabelarvutusena, kipub käitumist muutma kiiremini, kui mis tahes poliitikamärgus suudaks. Kokad, kes näevad, konkreetsetes numbrites, kui palju väärt on 20 protsendipunkti saagiparandus ühel toorainel kuu jooksul, hakkavad leidma sekundaarseid kasutusi omal algatusel, sest number teeb stiimuli ilmseks viisil, mida "palun ärge raisake toodet" kunagi päris ei saavuta.

Sel nädalal: valige oma üks kõige kallim tooraine nädalase kulutuse järgi ja käivitage Saagi Distsipliini Leht sellel nädala jooksul. Arvutage oma tegelik kasutatava saagi protsent, ja tuvastage üks seaduslik sekundaarne kasutus ära visatud osa jaoks, mida te praegu ei kasuta.

Alustamine

1

Valige oma üks kõige kallim, kõige sagedamini kasutatav premium tooraine.

2

Jälgige selle terve saadud kaalu, serveeritud kaalu, sekundaarsele kasutusele ümber suunatud kaalu, ja ära visatud kaalu ühe nädala jooksul.

3

Arvutage kasutatava saagi protsent: (serveeritud pluss sekundaarne kasutus) jagatud terve saadud kaaluga.

4

Tuvastage üks seaduslik sekundaarne kasutus — puljong, garneering, personali toidukord, hoidistamine — praegu ära visatud osa jaoks.

5

Logige oma asendusmäär selle tooraine tarne jaoks, ja märkige see, kui see jookseb üle ühe nädala kaheksast.

PEATÜKK 8

Menüü Arendamine Kulukeskusena

Täiuslikkus saavutatakse mitte siis, kui pole enam midagi lisada, vaid siis, kui pole enam midagi ära võtta.

— ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Küsige enamikult peakokk-omanikest, kui palju nende menüü käitamine maksab, ja nad annavad teile numbri toorainete ja tööjõu jaoks praegusel, valmis menüül — number, mille Peatükk 3 õigesti üles ehitab. Küsige neilt, kui palju selle menüü arendamine maksis, ja enamik ei suuda üldse vastata, sest T&A aega, katsepartii raiskamist, ja hooajalist muutust ennast käsitletakse nähtamatu, eelarvestamata taustategevusena, mitte tõelise kulukeskusena omaette reaga raamatupidamises. See on tõeline raha, sageli oluline, ja restoran, mis selle jaoks ei eelarvesta, kas alahinnastab oma menüü tegeliku tootmiskulu suhtes, või vaikselt veritseb arenduskulu teenindusõhtutesse, kui testimine voolab üle kööki, mis peaks olema keskendunud kaetustele.

Hinnake ausalt, kui palju arendus tegelikult hooajalise muutuse jooksul maksab. Kui teie abikokk ja 2 kommist veedavad keskmiselt 6 tundi nädalas igaüks, kaheksanädalase arendusakna jooksul enne uue menüü käivitamist, testides ja täiustades uusi roogasid, on see 18 tundi nädalas segatud koormatud määraga, ütleme, 23 €/tund — 414 € nädalas, ehk 3312 € arendusakna jooksul. Lisage toorainekulu katsepartiide jaoks, tavaliselt käivitatud täisportsjonitena roa korralikuks hindamiseks, konservatiivselt hinnatud 40%-le võrreldavast valmis-menüü toorainekulust, arvestades väiksemaid katsepartii koguseid ja iteratsiooni raiskamist — kutsume seda veel 1100 € akna jooksul. Kogu arenduskulu ühe hooajalise menüü muutuse jaoks: umbes 4400 €.

ARENDUSKULU MUUTUSE KOHTA

**(T&A tunnid × segatud koormatud palk) +
(Katsepartii toorainekulu, ~40% valmis-menüü
kulust)**

Arenduskulu Hindamine, Samm-Sammult

- 1 Liitke tunnid, mida abikokk ja kommid kulutavad testimisele ja täiustamisele arendusakna jooksul.
- 2 Korrutage need tunnid oma segatud koormatud köögipalgaga.
- 3 Lisage katsepartii toorainekulu, hinnatud umbes 40%-le võrreldavast valmis-menüü toorainekulust.
- 4 Võrrelge kogusummat 8-12% arendusjaotusega, mis on juba teie menüü hinnastamisse sisse ehitatud.

Käivitage 4 hooajalist muutust aastas ja arendus maksab restoranile umbes 17 600 € aastas — tõeline, oluline number, mille jaoks Peatükk 3 hinnastamismudeli 8-12% arendus-ja-raiskamise jaotus spetsiaalselt eksisteerib selle taastamiseks, ja väärt on kontrollida oma tegelikku numbrit selle jaotuse vastu, selle asemel et eeldada, et see on kaetud.

Peale toore kulu, on suurem tegevusrisk arendus, mis veritseb teenindusse. Köök ilma planeeritud arendusaknata testib uusi

roogasid teenindusõhtute pragudes — pärast väljastuspunkti sulgemist, aeglase ettevalmistusaknade ajal, mis pidid olema järgmise päeva mise en place'i jaoks — mis toodab nii halvemat arendustööd (väsinud kokad, kes testivad kell 1 öösel, teevad halvemaid otsuseid kui puhanud kokad, kes testivad kell 10 hommikul) kui ka vaikselt erodeerib tegeliku teenindusmenüü ettevalmistuskvaliteeti, sest tunnid, mis oleksid pidanud minema järgmise päeva mise'sse, läksid selle asemel õhtuse katserooga.

Lahendus on tõeline **Arenduseelarve Rida** oma kaitstud tundidega, mitte pigistatud sealt, kus iganes see nädal tundub vaba. Määrake arendus konkreetsele plokile — tavaliselt aeglasemale teenindus päevale, või ettevalmistusvahetuse esimesele kahele tunnile päeval, mil köök ei kiirusta õhtuse teeninduse poole — ja käsitlege seda plokki kättesaamatuna kõige muu jaoks, samamoodi nagu kaitseksite mis tahes muud fikseeritud kulu. Ehitage **Muutuste Kalender** üle aasta: fikseeritud kuupäevad, seatud vähemalt 2 kuud ette, selle kohta, millal iga hooajaline Menüü lukustatakse, millal arendus algab, ja millal väljuva Menüü viimane teenindus toimub. Restoran, mis toimib sel viisil, jooksub tüüpiliselt arendust selgelt piiritletud kuue kuni 8 nädala aknas hooaja kohta, lukustab uue Menüü terve nädala enne käivitamist, et võimaldada tõelist peaprooviteenindust või kahte personalile ja valitud püsiklientidele, ja käsitleb mis tahes arendust, mis toimub sellest aknast väljas, signaalina, et miski kalendris on libisenud ja vajab parandamist enne kroonilist muutumist.

Peaprooviaste loeb rohkem, kui see kõlab, et peaks. Menüü, mida testiti ainult arenduskoogis, ei jooksub kunagi täieliku

tempoga täieliku seansi eest, paljastab usaldusväärselt ajastus- ja serverimisprobleeme selle tegelikul avamisõhtul, mida üks personali õhtusöök või tasuta seanss püsiklientidele 2 kuni 3 õhtut enne käivitamist oleks tasuta tabanud. Eelarvestage selgesõnaliselt üks või 2 tasuta või oluliselt allahinnatud "eelvaate" seanssi oma Arenduseelarve Reas — kaotatud tulu nendel kaetustel on odav kindlustus kõikuva, kriitika-riskiga avamispäeval vastu tegelikul menüül.

Jälgige roa tulemuslikkust pärast käivitamist sama ranguse abil, millega jälgisite selle arendamist, sest teine pool menüü arendamisest kulukeskusena on teadmine, millal pensionile saata roog, mis ei teeni oma kohta. Lihtne **Roa Pensionile Saamise Signaal** — roog, mis järjekindlalt tekitab alla-keskmise taldriku-tagastamise määrasid, ebaproportsionaalseid erisoovide muudatusi, või märgatavalt aeglasemat lauakäivet võrreldes selle positsiooniga menüü järjestuses — ütleb teile midagi, mida arendusprotsess täielikult ei tabanud. Köök, mis ainult kunagi lisab roogasid hooajaliste muutuste kaudu, ei saada kunagi ametlikult pensionile alaltulevaid, lõpetab menüü paisumisega, mis lahjendab fookust ilma, et keegi seda tahtlikult otsustas.

Kaasake oma saalipersonal arendusaknasse, mitte ainult köök, ja eelarvestage ka nende aega selle jaoks. Roog, millel on erakordne maitse, kuid mida on tõeliselt raske kirjeldada või hästi laua ääres serveerida — liiga keeruline serverimisjärjestus, tooraine lugu, mille selgitamine võtab 90 sekundit, kui teie Peatükk 2 tempomudel on eelarvestanud 20 — on arenduskulu, mis ilmub hiljem teenindusprobleemina, kui saal kohtub sellega esimest korda alles avamisõhtul. Lühike, struktureeritud

degusteerimis- ja informeerimissessioon kogu saalipersonalile arendusakna ajal, mitte ainult enne käivitamist, toodab järjekindlalt sujuvamat teenindust uue menüü esimesel kahel nädalal kui üks eelkäivitus-informeerimine.

Pidage lihtsat kirjalikku arvestust iga testitud roa kohta, mis ei jõudnud lõplikule menüüle, kaasa arvatud, miks see kärbiti — liiga keeruline tempos serveerimiseks, liiga sarnane olemasoleva roaga, klienditagasiside, mis ei toiminud, või lihtsalt polnud piisavalt hea. See arhiiv on aja jooksul rohkem väärt, kui see tundub hetkel väärt olevat: tagasi lükatud idee kahest hooajast tagasi, uuesti külastatud teise tehnika või teise tooraine juures hooajal, on sageli kiireim tee tugeva uue roa juurde, ja köök ilma arvestuseta avastab uuesti samu ummikuid igal aastal, selle asemel et neile ehitada.

Sel nädalal: hinnake oma tegelikku arenduskulu viimase hooajalise muutuse jaoks, kasutades tegelikke tunde, kus saate, ja ausaid hinnanguid, kus ei saa, ja võrrelge seda 8-12% arendusjaotusega, mis on teie praegusesse menüü hinnastamisse sisse ehitatud. Kui tegelik number on tunduvalt kõrgem, tuleb see lõhe teie marginaalist välja, olenemata sellest, kas olete seda jälginud või mitte.

Sel Nädalal

1

Hinnake oma tegelikku arenduskulu viimase hooajalise muutuse jaoks: tunnid koormatud määra juures pluss katsepartii toorainekulu.

2

Võrrelge seda tegelikku numbrit 8-12% arendusjaotusega, mis on teie praegusesse menüühinda sisse ehitatud.

3

Blokeerige kaitstud arendusaken Muutuste Kalendris — konkreetne päev või vahetus, mitte "kunagi, kui vaba on."

4

Ajastage üks tasuta või allahinnatud eelvaate seanss enne uue menüü tegelikku avamisõhtut.

5

Alustage kirjalikku arvestust iga testitud roa kohta, mis ei jõudnud menüüle, ja miks.

PEATÜKK 9

Juht, Inspektor, Ja Reeglid, Mida Keegi Ei Avalda

Tiipnose on tavaliste asjade tegemine erakordselt hästi.

— JOHN W. GARDNER

Tasub olla ettevaatlik ja aus selle kohta, mida see peatükk saab ja ei saa teile öelda, sest ambitsioonikate restoranide ruum on täis enesekindlat mütoloogiat selle kohta, kuidas tunnustus tegelikult otsustatakse, enamik sellest kontrollimatu, osa aktiivselt kontraproduktiivne, kui peakokk-omanik hakkab tegema tegelikke tegevusotsuseid kuulduse, mitte fakti põhjal. Ükski kõrvalseisja ei oma siseteavet selle kohta, kuidas töötavad mis tahes konkreetse juhi inspektorid, mida nad individuaalselt otsivad, või kuidas nende sisemised arutelud toimuvad, ja teisiti näitlemine oleks karuteene. See, mis järgneb selle asemel, on see, mis on tõeliselt avalik — kriteeriumid, mida suured juhid ise avaldavad selle kohta, mida nad hindavad — muudetuna millekski, mille vastu saate tegelikult oma restorani auditeerida, ajakava alusel, selle asemel et käsitleda tunnustust mõistatusena, mida saate ainult loota meeldida.

Kriteeriumid, mida tõsised juhid avalikult väidavad kaaluvat, laialdaselt järjekindlas vormis enamiku suurte juhtide vahel, kipuvad grupeeruma väikese teemakomplekti ümber: toorainete kvaliteet, tehnika ja maitsekombinatsiooni valdamine, köögi kaudu väljendatud isiksus ja identiteet, väärtus võrreldes hinnaga, ja — see, mida enamik peakokk-omanikke alahindavad võrreldes sellega, kui palju see väidetavalt loeb — kogemuse järjepidevus korduvate külastuste jooksul aja jooksul. See viimane kriteerium on see, millest see peatükk tegelikult räägib, sest see on see, mis on kõige rohkem teie kontrolli all, kõige mõõdetavam, ja kõige sagedamini see, mis eraldab restorani, mida märgatakse üks kord, sellest, mis tunnustatakse ja säilitab tunnustuse.

Kujutage ette signatuurset rooga, mis saab täieliku viie parimini meeles peetaval õhtul ja kahe juhuslikul teispäeval, mida keegi ei jälginud — sama retsept, sama kokk, 15 sekundi erinevus puhkeajas, mida keegi kunagi ei mõõtnud, sest keegi kunagi ei vaadanud midagi peale parimate õhtute. Keskmine nägi hea välja. Hajumine oli tõeline lugu, ja see on hajumine, mille jaoks avaldamata korduv külastus on ehitatud tabama.

Ehitage **Järjepidevuse Audit**, käitatuna igakuiselt, hinnatuna ausalt, mitte helde, mõõtmete kaudu, mille kohta juhid ise väidavad, et nad hoolivad:

- **Roa-roa varieeruvus:** tõmmake samad 3 või 4 signatuurset rooga juhuslikust kaetuste valimist üle kuu — mitte teie parim õhtu, tõeliselt juhuslik valim — ja laske oma abikokal või usaldusväärsel kogenud kokal hinnata serveerimist, maitsestamist, ja temperatuuri järjepidevust teie enda sisemise standardifoto ja spetsifikatsioonilehe vastu. Hinnake igaüht lihtsal 1-5 skaalal ja jälgige keskmist ja hajumist, mitte ainult keskmist; roog, mis saavutab keskmise 4,2 individuaalsete hindega vahemikus 2 kuni 5, on palju suurem järjepidevuse risk kui roog, mis saavutab tasasema, usaldusväärsema 3,8 kogu ulatuses.
- **Teenindusajastuse järjepidevus:** jälgige tegelikku möödunud aega roogade vahel valimi laudadel igal nädalal, mitte ainult õhtutel, mida teate, et loevad. Köök, mis käitab tihedat 18 minutise tempoga vahet roogade vahel aeglasel teispäeval ja kiirustatud 9-minutise tempoga täis laupäeval, tarnib kahte erinevat restorani olenevalt õhtust, ja see

varieeruvus on täpselt selline asi, mida püsiklient — või avaldamata korduv külastus — märkaks.

- **Saalipersonali teadmiste järjepidevus:** kontrollige juhuslikult, igakuiselt, kas iga kelner põrandal oskab õigesti kirjeldada päritolu, tehnikat, ja kombinatsiooni põhjendust praeguse degustatsioonimenüü roogade jaoks, mitte ainult kaht kõige vanemat töötajat. Külaline, kes saab enesekindla, konkreetse vastuse ühelt kelnerilt ja ähmase teiselt samale küsimusele, erinevatel külastustel, kogeb ebajärjekindlust, mida saate parandada koolitusega, mitte andega.
- **Tooraine hankimise järjepidevus:** jälgige, kui sageli tuleb menüüs märgitud hankimise üksikasja — "õnnega püütud," nimetatud tootja, konkreetne päritolu — vaikselt asendada tarneprobleemide tõttu, ja kuidas see asendus lauale edastatakse või ei edastata.

Miski sellest ei garanteeri tähte, ja ma umbusaldaksin igaüht, kes ütleks teile, et see garanteerib. See, mida see teeb, on suunata teie energia sellele ühele osale tunnustusprotsessist, mida saate tegelikult mõjutada kindlusega: kas restoran, mida juhi inspektor kogeb, millisel iganes avaldamata külastusel nad teevad, on sama restoran, mida teie parimad püsikliendid kogevad oma kümnendal külastusel. Juhid, kes avaldavad midagi oma protsessi kohta, rõhutavad järjekindlalt korduvaid, avaldamata külastusi spetsiaalselt sellepärast, et restoran võib toota ühe erakordse õhtu adrenaliini ja õnne kaudu; sama standardi usaldusväärne tootmine, tavalisel teisipäeval, mida keegi ei jälginud, on erinev ja raskem saavutus, ja see on see, mille jaoks juhid ütlevad, et nad tegelikult testivad.

Kontrollimatu pool väärrib võrdset ausust. Tunnustuse piirkondlik jaotus, tempo, millega juht turule laieneb, inspektorite maitse-eelistused, mis aastate jooksul nihkuvad, ja puhas ajastus võrreldes sellega, millal teie restoran juhtub tippima, on kõik tõelised tegurid ja ükski neist pole teie hallata. Peakokk-omanikud, kes tunnustust kõige paremini käsitlevad, on need, kes panevad täieliku pingutuse kontrollitava poole vastu — järjepidevusse, tõeliselt — ja käsitlevad kontrollimatut poolt millegagi, mis on lähemal ilmastikule kui strateegiale: väärt jälgida, mitte väärt und kaotada, püüdes mõjutada.

Tasub selgesõnaliselt öelda, kuidas mõelda võimalusest, et mis tahes antud teenindus on inspeksioon, sest ärevus selle küsimuse ümber teeb mõnele köögile rohkem kahju kui tegelik halb arvustus teeks. Avalikult väidetud loogika avaldamata, korduvatest külastustest tähendab, et sõna otseses mõttes iga teeninduse käsitlemine potentsiaalse inspeksioonina — pingelisema, ärevama köögi juhtimine iga üksik õhtu juhuks, kui see on täna õhtu — ei ole ei jätkusuutlik ega, tuginedes sellele, mida juhid väidavad restorani autentse iseloomu hindamise kohta, tõenäoliselt teie restorani versioon, mida nad tegelikult üritavad hinnata. Järjepidevuse Audit eksisteerib täpselt selleks, et te ei peaks tegutsema pidevas madala astme paanika seisundis: kui teie järjepidevushinded on tõeliselt kindlad tavalisel juhuslikul teispäeval, olete juba teinud ainsa ettevalmistuse, mis loeb, õhtul, mida keegi ei jälginud.

Järjepidevuse töö kaitseb teid ka riski eest, millel pole midagi tegemist juhtidega: tavaline püsiklient, kes külastas teie parimal õhtul ja naaseb, oodates täpselt seda standardit, iga kord, sest

see on standard, mille te seadsite. Sihtkoharestoran elab ebaproportsionaalselt suust suhu levinud info toel külalistelt, kes reisisid, et seal olla, ja külaline, kes on rääkinud kuuele sõbrale erakordsest söögikorrast ja seejärel kogeb märgatavalt madalamat versiooni tagasitulekukülastusel, teeb rohkem mainekahju, vaikselt, aastate jooksul, kui enamik omanikke arvestavad. Järjepidevuse Audit on sama palju teie olemasoleva maine kaitse kui uue tunnustuse teenimisele suunatud rünnak.

Sel nädalal: käivitage Roa-Roa Varieeruvuse kontroll oma kahel kõige tähtsamal signatuurisel roal, kasutades tõelist juhuslikku valimit viimasest kahest nädalast, mitte oma parimini meeles peetavaid taldrikuid, ja hinnake neid ausalt.

Sel Nädalal

1

Tõmmake juhuslik valim kaetustest viimasest kahest nädalast oma kahe kõige tähtsama signatuurse roa jaoks.

2

Hinnake serveerimist, maitsestamist, ja temperatuuri 1-5 skaalal oma sisemise spetsifikatsioonilehe vastu, jälgides hajumist samamoodi nagu keskmist.

3

Ajastage möödunud vahe roogade vahel valimi laudadel nii aeglasel kui ka kiirel õhtul.

4

Kontrollige juhuslikult kolme kelnerit, mitte ainult kõige vanemaid, hankimise ja kombinatsiooni põhjenduse osas praeguse menüü jaoks.

5

Logige mis tahes vaikne asendus märgitud hankimise üksikasjas, ja kuidas see edastati või ei edastatud lauale.

PEATÜKK 10

Fifty Best, Kohalikud Juhid, Ja Tähelepanumajandus

*Maine on see, mida teised sinust arvavad;
iseloorm on see, mis sa tegelikult oled.*

— JOHN WOODEN

Väljaspool mis tahes tähesüsteemi, mis kõige rohkem teie ambitsioonide üle domineerib, istub laiem ökosüsteem nimekirjadest, edetabelitest, kriitikutest, kohalikest juhtidest, ja sotsiaalsest tähelepanust, mis kujundab broneeringuid ja mainet omal viisil, ja kõige selle käsitlemine võrdselt tähtsana — või võrdselt taga ajamise väärt — on kiire viis põletada tunde, mida teil pole, tunnustuse jaoks, mis ei liiguta teie numbreid. Osa sellest ökosüsteemist juhib tõelist, mõõdetavat broneerimisnõudlust. Osa on prestiiž ilma kaasneva tuluta. Teadmine, mis on mis, teie konkreetse restorani ja piirkonna jaoks, väärib tahtlikku tegemist, mitte instinktiivset.

Ehitage **Tunnustuse Kaart**: lihtne kahe teljega diagramm, vajalik pingutus versus täheldatud mõju broneeringutele, mis katab iga teie restoranile olulise tunnustuse allika — suure juhi, mida taga ajate, mis tahes rahvusliku "parimate" nimekirja, piirkondliku toidukriitiku katvuse, globaalse edetabeli nomineerimise, kohalikud linnajuhid, ja orgaanilise sotsiaalmeedia tähelepanu (viraalse roafoto, toiduloomingu video). Iga jaoks logige 2 ausat numbrit üle 12 kuu jooksva perioodil: tunnid, mida teie või teie meeskond kulutasite selle allika kurameerimisele või sellega suhtlemisele (kaalumiseks esitamine, kriitiku võõrustamine, tähelepanu juhtinud sotsiaalse sisu haldamine), ja mõõdetava muutuse broneeringupäringutes või kaetustes nelja nädala jooksul pärast mis tahes katvust või nimekirja.



TUNNUSTUSE KAART — KULUTATUD PINGUTUS VERSUS MÕÕDETUD MÕJU BRONEERINGUTELE, KAARDISTATUD ALLIKA KAUPA

See, mis kipub sellel kaardil ilmnema, restoranide vahel, mis seda jälgivad, on tõeline üllatus enamikule peakokk-omanikele: üks hästi paigutatud piirkondliku kriitiku arvustus või tugev kohaliku juhi nimekiri juhib sageli teravama, kohesema broneerimistõusu kui nomineerimine prestiižikale globaalsele edetabelile, sest kriitiku või kohaliku juhi publik koosneb ebaproportsionaalselt inimestest, kes saavad tegelikult broneerida laua teie restoranis sel hooajal, samas kui globaalse edetabeli publik kaldub inimeste poole, kes avastavad teie nime ilma realistliku lühiajalise külastuse teeta. See ei ole argument globaalse nimekirja taga ajamise vastu — pikaajaline prestiiž ja karjäärivõrtus on tõelised — see on argument selle vastu, et mitte eeldada, et mõju skaleerub prestiižiga, ja teie tegelike piiratud tundide vastavalt eelarvestamiseks.

Sotsiaalmeedia väärrib oma ausat sissekannet kaardil, selle asemel et üldist "peaksime sellest rohkem tegema." Üks roog,

mis tõeliselt viraalseks saab, võib toota tõelise, mõõdetava tõusu päringutes — tugev videoseik toiduloojalt võib toota kolme kuni nelja nädala tõusu, mis on väärt 15-25% üle baasjoone broneerimistempo — kuid see toodab ka tõusu päringutes laiemalt, hinnale tundlikumalt publikult, kes on vähem tõenäoline konverteeruma tegelikult broneeringuks teie hinnapunktil, ja teenindusmeeskonna, mis pole ette valmistatud madala kavatsuse päringute mahuks, mis järgneb. Jälgige konversioonimäära tõusul, mitte ainult päringute mahtu, enne kui otsustate, et sotsiaalne tähelepanu on väärt tunde, mida teie meeskond sisusse investeerib.

Kaardi kulupool loeb sama palju kui mõjupool. Kriitiku korralik võõrustamine — tasuta või allahinnatud söögikord, lisatähelepanu koka ja saalimeeskonna poolt, järelkontroll — on tõeline, arvutatav kulu, mitte teenistus, mida teete tasuta nähtavuse eest. Suurele nimekirjale esitamine kannab sageli tõelisi administratiivtunde: vorme, toetavat materjali, fotograafiat. Aktiivse sotsiaalmeedia kohalolu haldamine tasemel, mis tegelikult tähelepanu juhib, on sageli poole ametikoha tundide väärt kuus, olenemata sellest, kas olete seda ühena eelarvestanud. Ükski neist kuludest ei muuda taga ajamist mitteväärtuslikuks — kuid peakokk-omanik, kes pole kunagi tunde mõõdetud mõju vastu summeerinud, investeerib sagedamini kui mitte liiga palju tunnustuse allikatesse, mis tunduvad kõige prestiižikamad, ja liiga vähe nendesse, mis tegelikult teispäeva õhtuid täidavad.

Kasutage kaarti ühe tahtliku ümberjaotamise jaoks kvartalis, mitte kogu tunnustuse strateegia korraga ümber ehitamiseks. Kui

teie kaart näitab 40 tundi kuus, mis läheb globaalse nimekirja esitamisprotsessi, mis kahe aasta jooksul pole tootnud ühtegi mõõdetavat broneeringu muutust, ja 8 tundi kuus, mis läheb suhtesse piirkondliku kriitiku ja toidukirjanikuga, mis on kahel korral tootnud tõelise, neljanädalase broneeringutõusu, ei ole see põhjus globaalse nimekirja taga ajamisest täielikult loobumiseks — selle tunnustuse karjääri- ja lõpliku hindamise mõju on tõeline ja aeglasemalt liikuv, kui üks broneerimistõus suudab tabada — kuid see on selge signaal esmalt kaitsta ja kasvatada piirkondlikku suhet, kuna sellel on kõige selgemini mõõdetud tulu.

Negatiivne tähelepanu kuulub samuti kaardile, ja enamik peakokk-omanikke väldib selle jälgimist just seetõttu, et seda on ebamugav otse vaadata. Karm, kuid õiglane kriitiline arvustus, viraalne negatiivne sotsiaalne postitus teenindusintsidendi kohta, või avalik võrdlus konkurendiga, mis ei läinud teie kasuks, kannavad kõik tõelisi, mõõdetavaid mõjusid järgnevate nädalate broneeringutele, ja teeskleda, et need ei juhtu, ei pane broneeringute langust kaduma — see tähendab lihtsalt, et haldate oma vastust ilma andmeteta. Logige negatiivne katvus samamoodi nagu logite positiivset katvust, samade kahe teljega, ja sageli avastate, et ühe terava negatiivse artikli broneeringute mõju kahvatub kiiremini, kui vahetult pärast seda ärevad nädalad tunduvad kehtvat, mis on iseenesest kasulik teave järgmine kord, kui see juhtub.

Käsitlege iga tunnustuse üksikut osa — nimekirja, arvustust, mainimist — võimalusena teisendada tähelepanu enda kontrollitud varaks, mitte ainult tähelepanuks. Tugevat arvustust

tasub tsiteerida, loaga, teie enda broneeringulehel. Nimekirja paigutus väärrib tõelist, konkreetset tänu ja suhteloomingu pöördumist selle poole, kes selle koostas, mitte ainult sotsiaalmeedia repostitust. Restoranid, kes saavad kõige püsivama väärtuse tunnustusest, käsitlevad iga juhtumit toorainena oma pikaajalisele külaliste omandamise varale, mitte ühekordse tõusuna, mida nautida ja siis lasta kahvatuda, mis on vaikesead, kui keegi meeskonnas ei oma tunnustuse teisendamist millekski, mis jätkab töötamist pärast algse tähelepanu möödumist.

Sel nädalal: ehitage Tunnustuse Kaart viimase 12 kuu jaoks, kasutades oma tegelikke broneerimisandmeid iga saadud katvuse või nimekirja ümber, isegi jämedalt taastatud mälust ja teie broneerimissüsteemi ajaloost. Tuvastage üks allikas, mis tootis parima mõju-tunni-kohta, ja see, mis tootis halvima, ja tehke üks tahtlik ümberjaotamine oma aja jaoks eelmise suunas selle kvartali jooksul.

Alustamine

- 1 Loetlege iga teie restoranile oluline tunnustuse allikas: juht, rahvuslikud nimekirjad, piirkondlikud kriitikud, edetabelid, kohalikud juhid, sotsiaalne tähelepanu.
- 2 Iga jaoks logige tunnid, mis kulutati selle kurameerimisele, ja mõõdetud muutus broneeringupäringutes nelja nädala jooksul pärast mis tahes katvust.
- 3 Kaasake negatiivne katvus samale kaardile, kasutades samu kahte telge.
- 4 Tuvastage üksik allikas parima mõju-tunni-kohta ja üksik halvim.
- 5 Tehke üks tahtlik ümberjaotamine oma aja jaoks parima tulemuslikkusega allika suunas selle kvartali jooksul.

PEATÜKK 11

Broneeringute Kõver

*Ajastus, visadus, ja 10 aastat proovimist
muudavad teid lõpuks üleöö eduks näivaks.*

— BIZ STONE

Mahurestorani nõudlus on umbkaudu prognoositav: kiirem nädalavahetustel, vaiksem nädala keskel, tuntud hooajaline kõikumine pühade ümber. Sihtkoha degustatsioonimenüü restorani nõudlus käitub erinevalt, ja kui te ei mõista selle kuju, hinnastate te krooniliselt valesti oma aeglasemaid õhtuid ja alamüüte oma kiiremaid, mõnikord samal nädalal.

Alustage **Broneeringute Kõvera** korrektsest kaardistamisest: iga nädalapäeva jaoks kaardistage, kui kaugele ette kaetusi tavaliselt broneeritakse, milline protsent kapatsiteedist on täidetud 2 nädalat ette, ja milline on lõplik täitumismäär õhtul. Enamiku sellel tasemel restoranide jaoks jaguneb muster teravalt. Reede ja laupäev kipuvad täituma varakult ja täielikult — sageli 80%+ broneeritud 2 kuni 3 nädalat ette, mõnikord avaldamisel välja müüdud kõrge nõudlusega saalide jaoks — samas kui teisipäev ja kolmapäev täituvad hiljem, õhemalt, ja ebaproportsionaalselt viimase hetke, kohalike, hinnatundlike broneerijate poolt, mitte sihtkoha külaliste poolt, kes moodustavad teie nädalavahetuse segu. Restoran, mis käsitleb iga õhtut identselt hinnastamisel ja avaldamisstrateegias, kasutab tegelikult laupäeva strateegiat teisipäeval ja jätab tõelise arvu teisipäeva kohti tühjaks, mida erinev lähenemine oleks müünud.

Instinkt, mis paljudel peakokk-omanikel aeglaste keskmise-nädala õhtute suhtes on, on lihtsalt need sulgeda — vähendada nelja õhtuni nädalas, kaitsta brigaadi, vältida pooltühja saali juhtimist. See on mõnikord õige otsus, ja Peatükk 17 katab korrektselt tööjõu- ja läbipõlemis-matemaatika sulgemisotsuste taga. Kuid enne sulgemise vaikumisi valimist, tasub testida, kas

probleem on tõeliselt ebapiisav nõudlus või lihtsalt diferentseerimata hinnastamine ja avaldamisstrateegia, mida rakendatakse õhtule, mis vajab erinevat.

Teisipäevade müük algab teisipäeva tõeliselt erineva tootena käsitlemisest, mitte laupäeva allahinnatud versioonina. Lühem, tihedam menüü teie aeglaseimal õhtul — Peatükk 3 Menüühinna Redeli avastuse menüü kontseptsioon — hinnastatuna selle enda tegeliku tootmiskulu põhjal, avaldatud lühema, paindlikuma broneeringuaknaga, mis sobib viimase hetke, kohaliku nõudlusega, mitte kolme kuu kauguse sihtkoha broneerijaga, võib täita õhtu, mille lame, diferentseerimata lähenemine jätab 50% kapatsiteedile. Kaaluge restorani, mille teisipäeva täitumismäär liikus keskmiselt 46%-lt 78%-le kahe hooaja jooksul, tehes täpselt seda: kuue roa menüü 65% täieliku degustatsioonihinnast, avaldatud ainult 14 päeva ette standardse 90 asemel, turundatuna spetsiaalselt kohalikule, korduvate külaliste nimekirjale, mitte sihtkohale keskendunud kanalitele, mis täidavad nädalavahetusi.

Avaldamise ajastus ise on hoob, mida tasub tahtlikult juhtida, selle asemel et vaikimisi minna "avame raamatu 3 kuud ette, sest nii oleme alati teinud." Restoranid, millel on tõeliselt kõrge nõudlus — mitmekuulised ootenimekirjad, väljamüüdud avaldamispäevad — saavad sageli kasu avaldamiskuupäevade astmestamisest: väiksem partii laudu, avaldatud kaugemal ette külaliste jaoks, kes planeerivad reisi söögikorra ümber, teine partii, avaldatud kuupäevale lähemal, et tabada külalisi, kes otsustavad spontaansemalt, ja lõplik väike reserv, avaldatud viimase nädala sees spetsiaalselt tühistamiste täitmiseks, ilma et

raamatus kunagi avalikult auk näidataks. See astmeline lähenemine toodab tavaliselt kõrgema lõpliku täitumismäära kui 100% inventari avaldamine ühel kuupäeval, sest ühekuupäevaline avaldamine kas müüb kohe otsa — jättes tõelise nõudluse rahuldamata ja, mis on hullem, mõõtmata, kuna te ei tea kunagi, kui palju täiendavat nõudlust eksisteeris väljaspool teie kapatsiteeti — või alamüüb ja jätab nähtavaid auke, mis siis heidutavad edasisi broneeringuid külalistelt, kes eeldavad, et osaliselt tühi raamat signaliseerib langevat nõudlust.

Ootenimekirjad väärivad aktiivset haldamist, mitte passiivset kogumist. Ootenimekiri, millega külalised liituvad ja siis kunagi enam midagi ei kuule, on raisatud heatahtlikkus ja raisatud andmed — iga nimi sellel on tõeline nõudlussignaal, mida peaksite kasutama nii avaldamisstrateegia teavitamiseks kui ka tühistamiste kiireks täitmiseks, kuna ootenimekirja külaline, kes konverteeritakse tundide jooksul pärast tühistamist, on nii parem külalise kogemus kui ka palju suurema tõenäosusega broneering kui selle koha avamine külmale nõudlusele. Jälgige oma ootenimekirjast-broneeringusse konversioonimäära samamoodi nagu jälgiksite mis tahes muud letrit; tervislik konversioonimäär tühistamiste täitmisel on tavaliselt hästi üle 40%, ja määr, mis on sellest oluliselt madalam, viitab sellele, et teie ootenimekirja kommunikatsioon — kui kiiresti te kontakteerute, kui selgelt edastate kiireloomulisust — vajab tähelepanu enne, kui järeldate, et ootenimekiri ise pole väärtuslik.

Jälgige argipäeva-versus-nädalavahetuse nõudlust suhtena aja jooksul, mitte ainult hetkepilti. Restoran, mille argipäeva täitumismäär trendib ülespoole võrreldes nädalavahetuse

täitumismääraga järjestikuste hooegade jooksul, on restoran, mille sihtkoha maine tõeliselt süveneb — külalised on üha enam valmis ehitama keskmise-nädala reisi söögikorra ümber selle asemel, et vaikimisi minna nädalavahetuse külastusele — ja see trend on üks selgeimatest, varaseimatest saadaolevatest signaalidest, et tunnustus ja maine tõlgivad tõeliseks, panganduseks sobivaks nõudluseks, mitte ainult soodsaks pressiks.

Tasub ehitada lihtne aastane vaade Broneeringute Kõverale nagu ka nädalane, sest sellel tasemel sihtkoharestoranid kannavad tavaliselt tõelist hooajalist kuju argipäeva kuju peal — kasv enne suuri piirkondlikke sündmusi või turismihooaegu, tõeline madalpunkt teatud pühadenädalate ümber, kui isegi sihtkoha reisimustrid hõrenevad, ja sageli sekundaarne nõudluse laine, mis on seotud teie enda tunnustuskalendriga, kui juhi aastane teadaanne langeb teie tegevushooaega. Kihistage need 2 kõverat — nädalane ja aastane — ja tavaliselt avastate, et teie üksik raskeim õhtu täita ei ole fikseeritud teispäev iga aasta iga nädal, vaid on teispäev konkreetse kolmenädalase madalpunkti ajal, mida lame, aastaringne teispäeva strateegia täielikult ei lahenda. Täpselt teadmine, millal see madalpunkt langeb, laseb teil koondada oma Menüühinna Redeli ja avaldamisakna eksperimendid sinna, kus neid tegelikult vaja on, selle asemel et jooksutada püsivalt allahinnatud keskmise-nädala pakkumist, mis jätab marginaali lauale nädalatel, mil teispäev oleks nii või teisiti täitunud.

Broneeringute kõver, mis on ehitatud täielikult teie enda restorani ajaloolistest andmetest, on alati mahajäänud indikaator, kasulik

selle mõistmiseks, mis juba juhtus, kuid piiratud tõelise astmelise muutuse ennustamiseks nõudluses — tunnustuse teadaanne, suur pressiartikkel, lähedal sulgeva konkurendi. Vaadake kõverat aktiivselt üle pärast mis tahes sellist sündmust, selle asemel et eeldada, et eelmise aasta muster ikka kehtib, kuna kogu selle jälgimise väärtus on tabada hetk, mil alusstruktuur tegelikult nihkub.

Sel nädalal: kaardistage oma tegelik Broneeringute Kõver iga nädalapäeva jaoks viimase kolme kuu jooksul — kui kaugele ette broneeringud maanduvad, ja teie lõplik täitumismäär. Tuvastage oma üksik nõrgim õhtu täitumismäära järgi, ja testige üht tahtlikku muudatust selle menüüs, hinnas, või avaldamisaknas sel kuul, selle asemel et vaikumisi seda sulgeda.

Sel Nädalal

- 1** Kaardistage, kui kaugele ette broneeringud maanduvad, ja lõplik täitumismäär iga nädalapäeva jaoks, viimase kolme kuu jooksul.
- 2** Tuvastage oma üksik nõrgim õhtu tegeliku täitumismäära järgi.
- 3** Kavandage tõeliselt erinev toode selle õhtu jaoks — lühem, erinevalt hinnastatud menüü oma avaldamisaknaga — selle asemel et laupäeva allahinnatud versioon.
- 4** Kontrollige oma ootenimekirjast-broneeringusse konversioonimäära tühistamistel 40% võrdlusaluse vastu.
- 5** Testige üht tahtlikku muudatust selle nõrgima õhtu menüüs, hinnas, või avaldamisaknas sel kuul, selle asemel et vaikimisi seda sulgeda.

PEATÜKK 12

Külastuste Andmed Ja Püsiklient Sihtkoharestoranis

*Külastuslahkus koosneb pisut andmisest ja
väga suurest võtmisest.*

— MARK TWAIN

Korduva äri majandus näeb erinev välja restoranis, mida enamik külalisi külastab üks kord erilise sündmuse jaoks, kui see näeb naabruskonna bistroos, kus püsiklient võib süüa 40 korda aastas. Te ei ehita kunagi lojaalsusprogrammi külastuste sageduse ümber viisil, kuidas juhuslik restoran seda suudab. Kuid "külaline külastab harva" ei tähenda "külaline ei naase" — see tähendab, et püsikliendi määratlus, ja korduva äri teenimise mehaanika, mõlemad vajavad uuesti ehitamist teie tegeliku külaliste käitumise jaoks, selle asemel et laenata mudelist, mis ei sobi.

Sihtkoharestorani püsiklient külastab tavaliselt üks kord iga 12 kuni 24 kuu jooksul, sageli korduva sündmuse ümber — aastapäev, sünnipäev, aastane reis piirkonda — ja restoranid, mis selle külaliste tüübiga hästi hakkama saavad, on need, kes muudavad iga nende harvade külastuste tunde nagu suhte jätkumine, mitte iga kord esimene kohtumine. See nõuab külaliste andmete distsipliini, mida enamikul sellel tasemel restoranidel lihtsalt ei ole, sest korduvate külastuste maht on piisavalt madal, et mälu tundub piisav, kuni meeskonnaliige, kes külalist mäletas, lahkub, või restoran kasvab suuremaks, kui üks inimene peab hoida suudab.

Ehitage tõeline **Külaliste Toimik** struktuur, mitte ähmane märkuste väli, mis on teie broneerimissüsteemile lisatud. Vähemalt hõlmake: toitumis- ja allergiainfot (ilmselgelt, ja hoides seda ajakohasena — külalise allergiad võivad külastuste vahel muutuda); veini- ja joogieelistusi, mis on täheldatud teenindamise ajal, mitte ainult broneerimisel märgitud; sündmust, mis on seotud iga külastusega, kui see on avaldatud;

konkreetsed hetki, mida personal teenindamise ajal märkis — roog, mida külaline kiitis, koht, mida ta eelistas, lugu, mida ta jagas selle kohta, miks ta tähistas; ja lihtne lipp mis tahes asja jaoks, mis läks eelmisel külastusel valetsi, ükskõik kui väike, nii et see kunagi ei korduks. See toimik peaks olema tõeliselt kasutatav mis tahes personaliliikme poolt pörandal, mitte lukustatud omaniku mällu või ühe juhi privaatsesse märkmikku.

Kujutage ette külalist, kes naaseb 18 kuud pärast oma esimest külastust, oodates, et peab end uuesti tutvustama, ja selle asemel kuuleb maître d'i mainimast — vaikselt, ilma tseremooniata — et köök mäletab merikreefi rooga, mida ta kiitis, ja et selle versioon on sel hooajal menüüsse tagasi. Ta polnud kellelegi öelnud, et ta oli närviline, et mälu ei pea vastu. See üks lause on põhjus, miks ta broneeris kolmanda külastuse enne teise lõpetamist.

Teise külastuse pakkumine on koht, kus need andmed oma koha teenivad. Külaline, kes külastas 18 kuud tagasi oma aastapäevaks, kelle toimik näitab, et ta kiitis konkreetset rooga, mis on sellest ajast menüüst lahkunud, väärrib broneerimise kinnitust, mis mainib — lühidalt, tõeliselt, mitte müügitaktikana, mis on riietatud isikliku tähelepanuna — et köök mäletab, ja võib-olla märkust, et sellest roast inspireeritud roog naaseb hooajaliselt. See ei ole automatiseeritav viisil, kuidas allahindluskood on; see nõuab, et keegi teie meeskonnas tegelikult vaataks külaliste toimikut üle enne broneeringu kinnitamist ja kirjutaks midagi tõelist. Kuid see on täpselt selline žest, mida ainult-mälu süsteem ei saa usaldusväärselt skaalal toota, kui olete möödas mis tahes püsikliendi ajaloo esimestest

18-st kuust restoraniga, ja see on ebaproportsionaalselt see, mis muudab kord-elus-külalise külaliseks, kes naaseb teiseks eluaja sündmuseks, ja ütleb oma sõpradele, et broneeriksid kolmanda.

Jälgige oma tegelikku korduva külastuse määra tõelise mõõdikuna, mitte mulje. Tõmmake iga küaline, kes on broneerinud viimase 24 kuu jooksul, ja arvutage, kui suur protsent on broneerinud rohkem kui üks kord selles aknas. Enamiku sellel skaalal sihtkoharestoranide jaoks on tõeline kordumismäär — tõelised tagasitulevad külastused, mitte ainult korduvad päringud — kuskil 15% ja 25% vahel kaheaastase akna jooksul kindel, tervislik number; alla 10% signaliseerib tavaliselt kas külaste toimiku süsteemi, mida broneerimise punktis tegelikult ei kasutata, või restorani, mille maine on ikka veel peamiselt ehitatud esmakordse uuduse peale, mitte tõelise külalislahkuse sügavuse peale. Üle 30% selles restorani kategoorias tähendab sageli, et olete ehitanud midagi ebataavaliselt tugevat, väärt kaitsmist ja sisemist uurimist selle kohta, mis seda tegelikult juhib.

Üks struktuurne pinge väärrib ausat mainimist: väga kõrge kordumismäär nii väikeses restoranis võib välja tõrjuda uusi sihtkoha külalisi ja uut kriitilist tähelepanu, mis mõlemad loevad Peatükkides 9 ja 10 kaetud tunnustuse eesmärkide jaoks. Restoranid, kes seda hästi haldavad, kaitsevad tahtlikku inventari eraldamist — tavaliselt 15-25% kapatsiteedist — uute külaste broneeringute jaoks isegi tugeva püsikliendi nõudluse perioodidel, selle asemel et lasta raamatul täielikult täituda korduvate nägudega, ükskõik kui lojaalsed ja armsad nad on.

Personali volavus on vaikne oht mis tahes külaliste suhete süsteemile, mis on ehitatud mälu, mitte toimikute ümber, ja seda tasub otseselt käsitleda: sommelier või maître d', kes on isiklikult ehitanud suhte teie kõige väärtuslikumate püsiklientidega kolme aasta jooksul, esindab nii tõelist vara kui ka tõelist riski, sest kui see suhe eksisteerib ainult nende peas, lahkub see nendega. Kirjalik Külaliste Toimiku süsteem ei ole bürokraatlik kiht tõelise külalislahkuse peal — hästi tehtud, on see see, mis laseb tõelisel külalislahkusel üle elada ühe personaliliikme lahkumise, ja mis laseb uuemal meeskonnaliikmel tarnida versiooni isiklikust tunnustusest, mis muidu võtaks aastaid staaži, et seda üksi teenida.

Kaaluge ka, kuidas käsitlete külalist, kes külastab mitut kinnisvara või einestab teiega laiema suhte osana — hotelli concierget, kes saadab teile korduvalt külalisi, kohalikku ettevõtet, mis broneerib teie saali klienditunde jaoks mitu korda aastas, veiniimportijat, kes einestab teiega, et hinnata kombinatsioonisuhet. Neid ei kata hästi mudel, mis on ehitatud puhtalt individuaalse söögikülalise külastussageduse ümber, ja nad väärivad oma jälgimist, sest tugeva soovitussuhte eluaegne väärtus sihtkoharestoranis ületab sageli isegi teie kõige lojaalsema individuaalse püsikliendi eluaegse väärtuse, lihtsalt uute külaliste mahu kaudu, mille see aja jooksul tutvustab.

Miski sellest ei pea tundma külaliste jaoks tehingulisena, ja see ei tohiks. Külaliste Toimiku mõte on muuta külalislahkus täpsemaks, mitte mehaanilisemaks — hästi hoitud toimik kaob täielikult külalise kogemusest ja ilmub lihtsalt restoranina, mis tundub tõeliselt neid mäletavat.

Sel nädalal: auditeerige oma praeguseid külaliste andmeid — kus iganes need praegu elavad, ükskõik kui mitteametlikud need on — ülaltoodud viie välja vastu, ja tuvastage suurim üksik lünk. Seejärel valige 3 eelseisvat broneeringut korduvatelt külalistelt ja kirjutage tõeline, konkreetne märkus, mis viitab nende viimasele külastusele, igasse kinnitusse.

Sel Nädalal

1

Auditeerige oma praeguseid külaliste andmeid, kus iganes need elavad, viie Külaliste Toimiku välja vastu: toitumine/allergia, joogieelistus, sündmus, konkreetset hetked, ja varasemad probleemid.

2

Tuvastage suurim üksik lünk selles toimikus ja alustage selle sulgemist.

3

Arvutage oma tegelik korduva külastuse määr viimase 24 kuu broneeringute jooksul.

4

Valige 3 eelseisvat broneeringut korduvatelt külalistelt ja kirjutage tõeline, konkreetne märkus, mis viitab nende viimasele külastusele, igasse kinnitusse.

5

Kinnitage, et hoiate 15-25% inventarist avatuna uute külaliste broneeringute jaoks, selle asemel et lasta raamatul täielikult täituda püsiklientidega.

PEATÜKK 13

Kokalaud, Baar, Ja Teine Tulujoon

*Ärge häbenege oma ebaõnnestumisi,
õppige neist, ja alustage uuesti.*

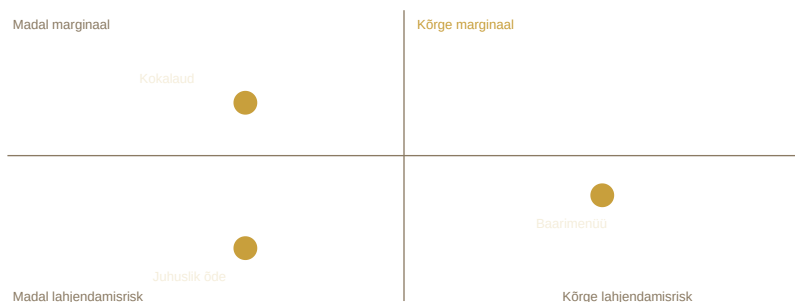
— RICHARD BRANSON

Teie peamisel söögisaalil on kõva kapatsiteedi lagi ja fikseeritud hinnastruktuur, mis on ehitatud täieliku degustatsioonimenüü kogemuse ümber. See piirang on kogu selle tunnustuse eeldus, mida taga ajate — te ei saa lihtsalt lisada kaetusi tuluprobleemi lahendamiseks, ilma et lahjendaksite seda, mis muudab restorani selle kirjutamisväärsaks. Kuid köök, mis seda menüüd toodab, ja teie meeskonda sisse ehitatud oskus, on ressurss, mida teine, madalama kuluga formaat saab kasutada ilma põhikogemust üldse puutumata, ja restoranid, mis ehitavad tõeliselt terve majanduse sellel tasemel, käitavad ebaproportsionaalselt teist formaati peasaali kõrval, selle asemel et toetuda ainult peasaalile kogu äri kandmiseks.

Valikud grupeeruvad mõnesse äratuntavasse vormi: lett või kokalaud, mis paigutab käputäie külalisi otse väljastuspunkti juurde, sageli lisatasu, mitte allahinnatuna, müües lähedust ja teatrit, mitte söögikorra odavamalt versiooni; baarimenüü, mis pakub lühemat, à la carte formaati, mis on ehitatud külgnevatest tehnikatest ja toorainetest, mitte vähendatud degustatsioonimenüüst; lõunateeninduse erineval hinnapunktil ja tempol; või, ambitsioonikama otsa peal, tõeliselt eraldi, juhusliku õerestorani, mis jagab back-of-house infrastruktuuri, hankimissuhteid, või isegi füüsilist köögiruumi lipulaevaga.

Igaüks kannab erinevat marginaaliprofiili ja erinevat lahjendamiskirki, ja otsus nende vahel peaks jooksmas läbi **Teise Formaadi Otsustusmaatriksi**: iga valiku jaoks hinnake oodatavat kasvavat marginaalipanust, kapitali ja tööle võtmise kulu käivitamiseks, ja — telge, mida enamik peakokk-omanikke alahindavad — kaubamärgi lahjendamise riski, mis tähendab

tõenäosust, et teine formaat muudab seda, kuidas külalised tajuvad lipulaeva eksklusiivsust ja ambitsiooni.



TEISE FORMAADI OTSUSTUSMAATRIKS — MARGINAALIPANUS VERSUS KAUBAMÄRGI LAHJENDAMISE RISK

Kokalaua või letiformaat hindab tavaliselt kõige paremini marginaalil ja kõige halvemini kapatsiteedil — lisate ehk 4 kuni 8 kohta, lisatasu hinnaga, mis peegeldab lähedust ja juurdepääsu, kasutades kõõgi kapatsiteeti ja personali, mis teil juba on, mis muudab selle peaaegu puhtaks kasvavaks marginaaliks, kuid absoluutne tulu lagi on madal, arvestades väikest kohtade arvu. Baarimenüü hindab hästi nii marginaalil kui kapatsiteedil võrreldes käivituskuluga, kuna see kasutab tavaliselt olemasolevat ruumi ja kõõgiinfrastruktuuri tagasihoidliku lisapersonaliga, kuid kannab tõelist lahjendamisriski, kui see pole hoolikalt positsioneeritud — baarimenüü, mis kasutab samu toorained ja tehnikaid kui degustatsioonimenüü, murdosa hinnast, võib lugeda külalistele ja juhtidele ühtemoodi kui "sama restoran, kuid versioon, mis on valmis kompromissiks," mis on

täpselt taju, mida ambitsioonikas köök peab vältima. Restoranid, mis seda hästi teevad, ehitavad baarimenüü külgnervate, kuid tõeliselt erinevate roogade ümber — erinevad tehnikad, erinev loominguiline register — selle asemel et lihtsustatud versioonid degustatsioonimenüü roogadest.

Tõeliselt eraldi, juhuslik õde hindab kõige kõrgemalt pikaajalisel tulupotentsiaalil ja kõige madalamalt käivituskulu ja juhtimise ribalaiuse telgedel — see on, tegelikult, teine ettevõtte, nõudes oma kasumiaruannet, sageli oma peakokka, kes raporteerib teile, selle asemel et iga roog läbiks teie käsi, ja tõelist kapitali. See kannab ka väikseimat lahjendamisriski mis tahes valikust, just seetõttu, et see on positsioneeritud selgelt eraldiseisvana, mitte külgnervana — külalised mõistavad peakokk-omaniku juhuslikku teist restorani erineva, täiendava projektina, mitte lipulaeva allahinnatud versioonina, tingimusel et bränding ja menüü tõeliselt pühenduvad sellele eraldatusele, selle asemel et kaubelda lipulaeva tunnustusega madalamal hinnapunktil.

Käivitage numbrid enne mis tahes valikule pühendumist. Nelja-inimese kokalaud 40% lisatasuga üle standardse degustatsioonimenüü hinna, täidetud 2 õhtut nädalas, kasutades olemasolevat köögi kapatsiteeti, võiks lisada 340 € kasvavat nädalatulu peaaegu 70% kasvava marginaaliga, kuna peaaegu kõik seotud kulud on juba peaköögis põhjatatud — tõeliselt atraktiivne, madala riskiga lisandus. Täielik baarimenüü, mis nõuab üht pühendatud kokka ja üht pühendatud kelnerit, kolmel õhtul nädalas, võiks lisada 4200 € nädalatulu tagasihoidlikuma 35% marginaaliga pärast uut pühendatud tööjõudu — suurem absoluutne panus, kuid see, mis peab läbima materiaalselt

kõrgema latti täitmises ja positsioneerimises, et vältida ülalkirjeldatud lahjendamisriski.

Teise formaadi hea personaliga varustamine tähendab kiusatuse vastu seismist lihtsalt oma olemasoleva brigaadi õhemalt kahe teeninduse peale venitada, selle asemel et tõeliselt ressursseerida uut. Baarimenüü, mida käitab "kes iganes vaba on" peaköögist teataval õhtul, selle asemel et kokk ja kelner, kellel on tõeline omanik selle formaadi üle, kipub tootma ebajärjekindlat täitmist täpselt formaadis, mis on mõeldud olema teie madalaima riskiga, kõige andestavam tulujoon — ja ebajärjekindlus seal kannab ka tõelist maineriski, kuna külalise esimene kokkupuude teie restoraniga on sama tõenäoline juhuslik baarikülastus kui täielik degustatsioonimenüü broneering, eriti kohalikele, kes otsustavad, kas täielik kogemus on lõpuks väärt broneerimist.

Mis tahes teise formaadi käivitamise ajastus võrreldes teie praeguse tegevusreaalsusega loeb rohkem kui formaadi olemuslikud eelised. Köök, mis on keset järjepidevuse ehitamise perioodi enne oodatud inspeksiooniakent, või meeskond, mis on hiljuti absorbeerinud nõudlustõusu uuest tunnustusest, on harva õige hetk ka uue formaadi käivitamiseks, mis nõuab uusi töölevõtmisi, uut koolitust, ja uusi süsteeme — hoolimata sellest, kui hästi näeb aluseks olev majandus paberil välja. Restoranid, mis saavad tõelist väärtust teisest formaadist, kipuvad seda käivitama võrdlemisi stabiilse perioodi jooksul, kus peasaali operatsioonid toimivad piisavalt sujuvalt, et absorbeerida juhtimistähelepanu, mida uus formaat tõeliselt nõuab oma esimestel kuudel.

Vaadake maatriks igal aastal uuesti üle, selle asemel et käsitleda algset otsust püsivana; formaat, mis hindas 2 aastat tagasi halvasti, enne kui teie meeskonnal oli ribalarius, või teie mainel oli tõmme selle toetamiseks, võib täna väga erinevalt hinnata.

Sel nädalal: hinnake oma realistlikke teise formaadi valikuid Teise Formaadi Otsustusmaatriksi kolme telje vastu — marginaal, käivituskulu, lahjendamisrisk — kasutades jämedaid, kuid ausaid hinnanguid, ja tuvastage, milline üksik valik, kui üldse, läbib kõik 3 piisavalt hästi, et olla väärt tõelist teostatavusvestlust sel kvartalil.

Sel Nädalal

1

Loetlege oma realistlikud teise formaadi valikud: kokalaud/lett, baarimenüü, lõunateenindus, või eraldi juhuslik õde.

2

Hinnake igaüht Teise Formaadi Otsustusmaatriksi kolme telje vastu: kasvav marginaal, käivitus- ja töölevõtmise kulu, kaubamärgi lahjendamise risk.

3

Käivitage tegelik nädalatulu ja marginaali matemaatika oma kõrgeimalt hinnatud valikule, kasutades tegelikke numbreid, mitte intuitsiooni.

4

Kontrollige ajastust võrreldes teie praeguse tegevusreaalsusega — mitte keset inspeksiooni survet või nõudlustõusu.

5

Tuvastage üksik valik, kui üldse, mis läbib kõik 3 telge piisavalt hästi tõeliseks teostatavusvestluseks sel kvartalil.

PEATÜKK 14

Privaatüritused Ja Koostööd

*Suuri asju äris ei tee kunagi üks inimene.
Neid teeb inimeste meeskond.*

— STEVE JOBS

Täielik väljaostmine, külaliskoka õhtusöök, või tõeline kaubamärgikoostöö võivad olla kõrgeima marginaaliga tulu, mida teie restoran antud kuul toodab, ja need võivad ka, hoolimatult tehtuna, olla kiireim viis kahjustada just seda — järjepidevust, käsitööd, eksklusiivsust — millele tunnustus on ehitatud. See peatükk räägib esimese saavutamisest, riskimata teisega.

Privaatüritused kannavad olemuslikult paremat majandust kui tavaline teenindusõhtu struktuurilisel põhjusel: te teate täpset külaliste arvu ja menüüd ette, mis kõrvaldab enamiku tegevuslikust ebakindlusest — mitteilmumise risk, à la carte varieeruvus, viimase hetke muudatused — mida tavaline teenindus kannab. Teie 28 kohaga saali täielik väljaostmine, müüdnud fikseeritud paketina, mitte hinnastatud kaetuse kohta standardse menüühinnaga, peaks kajastama seda kindlust ja seda müüdnud eksklusiivsust, mitte lihtsalt korrutama teie tavalist kaetuse-hinda kohtade arvuga.

Ehitage **Väljaostmise Miinimumhind** tahtlikult: alustage oma tavalisest kaetuse-tulust täielikul kapatsiteedil (kaetused korda menüühind korda oodatav joogiühendus), seejärel lisage lisatasu, mis kajastab võimalusmaksumust teie tavalise broneeringusegu tagasi lükkamisel selle kuupäeva jaoks — tüüpiliselt 15-25% üle otsese kaetuse-kordaja soovitava kuupäeva jaoks, kuna väljaostmise külaline sisuliselt ostab eksklusiivset juurdepääsu napi ressursile, ja väiksema või olematu lisatasu tõeliselt aeglase kuupäeva jaoks, kus alternatiiv on nii või teisiti osaliselt tühi saal. 28 kohaga saali jaoks 165 € kaetuse kohta 55 € keskmise joogiga, on standardne kaetuse-tulu 220 €, ehk 6160 € täielikul kapatsiteedil; laupäevane

väljaostmise miinimumhind, 20% lisatasuga, peaks olema lähedal 7390 €-le, ja peakokk-omanik, kes annab allahindlust alla oma tavalise kaetuse-tulu, et "sõlmida müüki" soovitava kuupäeva jaoks, maksab, matemaatiliselt, privaatgrupile selle eest, et nad ülevõtaksid oma nädala kõige väärtuslikumad kohad.

VÄLJAOSTMISE MIINIMUMHIND

**(Kaetused × Menüühind × Oodatav
joogiühendus) × (1 + 15-25% lisatasu
soovitava kuupäeva jaoks)**

Külaliskoka õhtusöögid ja kaubamärgikoostöö kannavad erinevat majanduslikku kuju ja teravamalt riski juhtimiseks. Hästi tehtuna toob külaliskoka õhtusöök tõeliselt täiendava loomingulise perspektiivi, ristpromoveerib mõlema koka jälgijaid, ja võib nõuda lisatasu hinda just sellepärast, et see on ühekordne sündmus, mille jaoks külastel pole teist võimalust. Halvasti tehtuna lahjendab see teie köögi identiteeti üheks õhtuks, ajab külalised segadusse selle üle, mis teie restoran tegelikult on, või — risk, mida peakokk-omanikud kõige rohkem alahindavad — maksab rohkem teie oma meeskonna ettevalmistus- ja koordineerimisajast, kui ürituse lisatasu hinnastamine tegelikult taastab, sest tõeline kahe koka koostöömenüü nõuab tavaliselt olulisi rohkem arendus- ja koordineerimisajaga kui tavaline hooajaline muutus, kontsentreeritud palju lühemasse aknasse.

Hinnastage koostöösid, et selgesõnaliselt katta see tõeline koordineerimiskulu, mitte ainult tooraineid ja standardset tööjõudu õhtu enda jaoks. Kasulik põidlareegel: eelarvestage kogu nädala ekvivalent teie tavalisest Peatükk 8 Arenduseelarve Reast mis tahes külaliskoka koostöö hinnastamisse, kuna koordineerimine, menüü ehitamine, ja prooviaeg tõeliselt sarnanevad kokkusurutud hooajalise muutusega, ja restoranid, mis hinnastavad koostöösid nii, nagu oleks see tavaline teenindusõhtu külaliskokaga peale klammerdatuna, avastavad järjekindlalt, et üritus oli vähem kasumlik, kui see tundus, kui tegelikud ettevalmistustunnid kokku loetakse.

Tuuma kaitsmine loeb kõige rohkem kaubamärgikoostöodes — piiritusjooji kaubamärk, luksustoode, meediapartnerlus, mis pakub sündmuse või õhtusöögi sponsoreerimist. Need võivad olla tõeliselt väärtuslikud, nii finantsiliselt kui ka Peatükis 10 kaetud tunnustusega külgneva nähtavuse jaoks, kuid need kannavad kõige teravamalt kaubamärgi lahjendamise riski kõigest selles peatükis, sest kaubamärgi partnerlus, mis on nähtavalt olemas teie söögisaalis — sildistamine, kaubamärgiga klaasid, menüü, mis on ehitatud sponsori tootepaigutuse ümber teie enda loominguvisiooni asemel — loetakse kohe külaliste ja mis tahes kohaloleva inspektori või kriitiku poolt kompromissina sõltumatus ja unikaalse visiooni suhtes, mida tunnustus on ehitatud premeerima. Koostööd, mis sellel tasemel hästi toimivad, on need, kus kaubamärgi kohalolek on tõeliselt peen või täielikult kulisside taga — rahastades tooraineuuringut, sponsoreerides konkreetse õhtusöögi kulu ilma nähtava

kaubamärgita saalis — mitte need, kus partnerlus on õhtu nähtav punkt.

Väljaostmise tegevuslik planeerimine väärrib sama ranguse kui selle hinnastamine. Kinnitage lõplik külaliste arv, toitumismõuded, ja mis tahes erisoovid hästi enne kuupäeva — privaatüritus fikseeritud, ette kokku lepitud menüüga jätab palju vähem ruumi seda tüüpi viimase hetke paindlikkusele, mida tavaline à la carte või degustatsioonimenüü teenindus suudab absorbeerida, ja väljaostmine, mis muutub sagimiseks, kuna lõplik arv või nõuded polnud piisavalt varakult lukustatud, õõnestab just seda lisatasu-teeninduse muljet, mida kõrgem hind on mõeldud pakkuma. Ehitage standardne väljaostmise planeerimise ajajoon — lõplik arv lukustatud 2 nädalat ette, menüü kinnitatud nädal ette, mis tahes erisoovid edastatud köögile vähemalt 72 tundi ette — ja pidage sellest sama kindlalt kinni, kui peaksite kinni tavalisest teenindusstandardist, kuna privaatürituse külaline on sageli korduv ettevõtlus- või kõrge väärtusega klient, kelle kogemus loeb ebaproportsionaalselt just sellist tüüpi tulevaste broneeringute jaoks.

Koostöö ja külaliskoka õhtusöögid väärivad ka selget, kirjalikku kokkulepet, mis katab rohkem kui lihtsalt tulu jagamise: kes kontrollib lõplikku menüü kinnitust, kuidas kulusid jagatakse, kui üritus ületab eelarve, mis juhtub mis tahes ühiselt väljatöötatud retseptide või tehnikatega, ja kuidas üritust edendatakse ja kelle poolt. Kokkulepe kättpidi kahe koka vahel, kes on koostöökoostöö üle elevel, on just see olukord, kus selge dokument, kokku lepitud enne, kui planeerimise elevus üle võtab,

takistab tõeliselt hea idee hilisemat hapumaks minemist käsitlemata detaili tõttu.

Pidage jooksvat logi iga privaatürituse tegeliku marginaali kohta versus tavaline teenindusõhtu, mida see tõrjus, ja vaadake oma miinimumhind uuesti üle vähemalt igal aastal, kui teie standardne menüü hinnastamine ja nõudluse tase arenevad.

Sel nädalal: arvutage oma tegelik Väljaostmise Miinimumhind, kasutades oma tegelikke numbreid, ja võrrelge seda sellega, mida tegelikult küsisite viimase privaatürituse eest, mida võõrustasite. Kui lõhe on oluline, on see tulu, mida praegu jätate oma ainsale kõige paindlikumale, kõige suurema kindlusega tuluvõimalusele.

Sel Nädalal

1

Arvutage oma Väljaostmise Miinimumhind: täieliku kapatsiteedi kaetuse-tulu pluss 15-25% lisatasu soovitava kuupäeva jaoks.

2

Võrrelge seda sellega, mida tegelikult küsisite viimase privaatürituse või väljaostmise eest.

3

Eelarvestage nädala ekvivalent Arenduseelarve Reast mis tahes külaliskoka koostöö hinda.

4

Seadke standardne väljaostmise planeerimise ajajoon: lõplik arv kahe nädala pärast, menüü nädala pärast, erisoovid 72 tunni pärast.

5

Koostage kirjaliku kokkuleppe mall, mis katab menüü kinnituse, kuluületused, ja edendamise mis tahes tulevase koostöö jaoks.

PEATÜKK 15

Päev, Mil Täht Saabub

Õnn soosib ettevalmistatud meelt.

— LOUIS PASTEUR

Kujutage ette telefoni teadaande hommikul: 40 vahele jäänud kõnet, broneerimisleht, mis on juba 2 korda kokku kukkunud, liinikokk, kes värskendab juhi veebisaiti tellimuste vahel, sest ta ikka veel ei usu seda. Nädal, mil täht, või samaväärne tunnustus, maandub, on samaaegselt teie restorani parim nädal ja üks tegevuslikult ohtlikemaid, ja peaaegu keegi ei valmistu selle lause teise poole jaoks, sest esimene pool on nii üleväsitav.

Nõudlus tõuseb kohe ja märkimisväärselt —

broneeringupäringud tõusevad tavaliselt 300-600% esimese 72 tunni jooksul pärast tähe teadaannet, säilitatuna tõstetud kordajal pre-tunnustuse nõudlusest kuude jooksul pärast seda. Teie olemasolevad süsteemid, mis on ehitatud selle nõudluse taseme jaoks, mis teil oli päev enne teadaannet, testitakse rangemalt, kui mis tahes teisel hetkel restorani ajaloos, täpselt hetkel, mil kogu tööstus kõige tähelepanelikumalt vaatab.

3 käiku, mida tasub kohe teha, enne teadaannet, kui teil on mis tahes ette hoiatus, ja esimese 48 tunni jooksul, kui teil pole, moodustavad **Tunnustuse Vastuse Plaani**.

Esiteks: külmutage broneerimissüsteem ja vaadake kapatsiteet käsitsi üle, enne kui selle tõusu jaoks uuesti avate.

Broneerimissüsteem, mis on ehitatud stabiilse, prognoositava nõudluse jaoks, ei käsitle graatsiliselt nõudlustõusu, mida mõõdetakse kordajates, mitte protsentides — riskite üleliigse broneerimise, topletbroneerimise, või kokkukukkunud broneerimislehega täpselt hetkel, mil kõige rohkem silmi on teie peal. Avage broneeringud uuesti tahtlikult, kontrollitud vabastamises, ideaalis selge kommunikatsiooniga selle kohta,

millal järgmine kuupäevagrupp avaneb, selle asemel et lasta külalistel katkist lehte värskendada.

Teiseks: kaitske selgesõnaliselt oma olemasolevaid püsikliente ja lühiajalisi kinnitatud broneeringuid. Kiireim viis kahjustada tahte jõudu, mida olete aastaid ehitanud, on tühistada või alandada lojaalse külalise pikaajaline reservatsioon, et mahutada äkilist uue nõudluse lainet, mis jälitab ainult tunnustust. Ehitage selge sisemine reegel — enne teadaannet kinnitatud broneeringud on puutumatud — ja edastage see oma meeskonnale, nii et keegi ei teeks erandit hästi ühendatud uue päringu surve all.

Tunnustuse Vastuse Plaan, Samm-Sammult

- 1** Külmutage broneerimissüsteem ja vaadake kapatsiteet käsitsi üle, enne kui selle uuesti avate.
- 2** Avage broneeringud uuesti kontrollitud, kommunikeeritud vabastamises, mitte kõik korraga.
- 3** Lukustage reegel, et enne teadaannet kinnitatud broneeringud on puutumatud, ja öelge kogu meeskonnale.
- 4** Hoidke hinda tervel hooajal, enne kui midagi kohandate.

Kolmandaks: seiske vastu kohesele uuesti hinnastamisele, isegi kui kiusatus on tohutu ja turg suudaks seda tõenäoliselt kanda. Hinnatõus, mis on avaldatud samal nädalal kui tunnustus,

loetakse, paljude külaliste ja lugu katva ajakirjanduse jaoks, oportunismina, mitte loomuliku kohandusena, ja see on kõik, mille saate usaldusväärselt teha ainult üks kord, halvasti, kõige halvemal võimalikul hetkel teie maine jaoks. Peakokk-omanikud, kes seda kõige paremini käsitlevad, ootavad terve hooaja — piisavalt kaua, et esialgne tõus normaliseeruks uuele, stabiilsele nõudluse tasemele — enne hinna kohandamist, ja raamistasid kohandust, kui see tuli, Peatükk 2 ja 3 Koha-Tunni Väärtuse ja Roa-Tööjõu Jaotuse matemaatika ümber, mitte tunnustuse enda ümber.

2 viga ilmnevad usaldusväärselt restoranides, mis selle hetke jaoks ei planeeri. Esimene on tõusu vähene personaliga varustamine teeninduses endas, mitte ainult broneerimissüsteemis — köök ja saalimeeskond, kes äkki teenindavad saali täis esmakordseid külalisi, kõrgete ootustega, paljud spetsiaalselt seal, et testida, kas tunnustus on väärt, vajavad rohkem tuge sel perioodil, mitte vähem, isegi kui marginaalid lühiajaliselt võivad ahvatleda omanikku hoidma kulusid stabiilsena, samal ajal kui tulu järsult tõuseb. Tooge lisatuge, isegi ajutiselt, selle asemel et paluda juba venitatud brigaadil absorbeerida tõusu oma olemasoleva koormuse peale; Peatükk 6 personaliesuhte distsipliin loeb rohkem selles aknas, mitte vähem.

Teine viga on hetke käsitlemine finišijoonena, mitte uue põrandana. Restoran, mis lõdvendab Peatükk 9 järjepidevus-distsipliini, kui tunnustus maandub — mõistetavalt, kuid valesti arutledes, et raske osa on läbi — on restoran, mis kõige tõenäolisemalt näeb tunnustust osutuvat lühiajaliseks. Juhid, kes

avalikult rõhutavad pidevat, korduvat hindamist, jälgivad, oma väidetava loogika kohaselt, kas standard, mis tunnustuse teenis, säilib, mitte ainult, kas see saavutati üks kord.

Finantsiliselt eelarvestage tõusu korralikult, selle asemel et eeldada, et lisatulu on puhas pluss. Käitage oma Peatükk 1 Ambitsiooniraamatut selle perioodi jooksul konkreetset — lisapersonal, lisa tooraine kogus potentsiaalselt vähem soodsatel tingimustel, kui skaleerite hankimist kiiresti, ja mis tahes lühiajaline ebatõhusus, kui venitatud meeskond leiab oma uue rütmi, ilmuvad kõik tõeliste kuludena tõelise tulutõusu vastu, ja netomarginaal esimesel kuul või kahel pärast tunnustust on sageli õhem, kui pelgalt tipprea kasv viitab.

Tasub mängida sõjaimängu tõusu finantskülje jaoks konkreetset, mitte ainult tegevuskülje jaoks. Modelleerige, mis juhtub teie Ambitsiooniraamatu ja Koha-Tunni Väärtusega, kui nõudlus kolmekordistub kolmeks kuuks: lisa ajutise personali kulud, mis tahes lisatasu, mis on makstud kiireloomuliste tooraine tellimuste eest, kui maht skaleerub kiiremini, kui teie tavalised tarnijasuhted ehitati, ja tõeline risk, et teeninduse kvaliteet langeb surve all just siis, kui kõige rohkem uusi, esmakordseid, hindavaid külalisi on saalis. Restoranid, mis seda ette modelleerivad, kipuvad eelarvestama tõelist puhvrit — lisa ajutist tööjõudu, veidi konservatiivsemat broneerimistempot kui maksimaalne teoreetiline kapatsiteet esimesel tõusukuul — selle asemel et avastada pinget reaajas restorani kunagise kõige kõrgema nähtavuse perioodi jooksul.

Kommunikeerige sisemiselt enne teadaannet, kui teil on mis tahes ette hoiatus, või kohe pärast, kui teil pole. Meeskond, kes saab teada suurest tunnustushetkest sotsiaalmeediast või elevil külalise kommentaarist, selle asemel et otse teilt selge plaaniga selle kohta, mis muutub ja mis mitte, tunneb end mõistetavalt ärevana ja reaktiivsena just sel nädalal, mil vajate neid rahulikke ja järjekindlaid. Lühike, selge meeskonnakoosolek — siin on, mis muutub, siin on, mis ei muutu, siin on plaan — teeb rohkem järjepidevuse kaitsmiseks, mis tunnustuse teenis, kui peaaegu miski muu, mida saate teha selles esimeses 48-tunnises aknas.

Sel nädalal: kirjutage oma enda Tunnustuse Vastuse Plaan nüüd, enne kui teil seda vaja on — 3 käiku ülalpool, kohandatud teie konkreetsele broneerimissüsteemile, meeskonna suurusele, ja külaliste baasile — nii et kui või kui kõne tuleb, täidate plaani, selle asemel et improviseerite ühte kõige avalikuma surve all, mida teie restoran kunagi kogeb.

Alustamine

- 1** Kirjutage oma Tunnustuse Vastuse Plaani broneerimise-külmutamise samm: kuidas peatate ja vaatate kapatsiteet käsitsi üle, enne kui selle uuesti avate.
- 2** Kirjutage reegel, mis kaitseb olemasolevaid püsikliente ja kinnitatud broneeringuid, ja jagage seda kogu meeskonnaga.
- 3** Otsustage, ette, et hoiate hinda tervel hooajal, pärast mis tahes tunnustuse maandumist.
- 4** Tuvastage, keda toote ajutise personalitoena hetkel, mil nõudlustõus algab.
- 5** Koostage lühike, selge meeskonnakoosolek, mida peate esimese 48 tunni jooksul pärast teadaannet.

PEATÜKK 16

Päev, Mil Täht Lahkub

Kuku 7 korda, tõuse 8.

— JAAPANI VANASÕNA

Tunnustuse kaotamine on tõeline võimalus sellel tasemel, mitte kauge, ja väärrib sama ausat, ebasentimentaalset käsitlust kui iga teine risk selles raamatus, selle asemel et vaikuse, mida see tavaliselt saab. Juhid vaatavad oma hinnanguid uuesti läbi; standardid, mida saal on aastaid säravalt hoidnud, võivad uute survete all libiseda; turg võib lihtsalt edasi liikuda. Olenemata põhjusest, kogeb restoran, mis on ehitanud oma finantsmudeli, oma personali, ja oma identiteedi täielikult tunnustuse säilitamise ümber, ilma plaanita selle kaotamise jaoks, kaotust eksistentsiaalse kriisina. Restoran, mis planeeris selle võimaluse jaoks, kogeb seda karmi, valusa, kuid üleelatava tagasilöögina.

Nõudlusšokk on kohene ja tõeline, ja väärrib selle tegeliku kuju nimetamist, mitte ähmast tunnet "asjad muutuvad raskemaks." Broneeringupäringud langevad tavaliselt märkimisväärselt nädalatel pärast avalikku tunnustuse kaotust — restoranides, mis seda navigeerivad, langeb esialgne päringute maht tüüpiliselt 20-40% vahemikus esimese kuu jooksul, kontsentreerituna ebaproportsionaalselt sihtkoha külalistele, kelle külastus oli sisuliselt motiveeritud tunnustusest endast, mitte varasemast otsesest kogemusest restoraniga. Kohalikud püsikliendid ja külalised, kellel on tõelised varasemad suhted restoraniga, kipuvad olema palju kleepuvamad, mis on täpselt see, miks Peatükk 12 külaliste toimiku ja korduva äri töö, ja Peatükis 20 kaetud tunnustusest sõltumatud võrdlusalused, loevad nii palju kui nad loevad — need on teie ettevõtte osad, mis ei aurustu, kui juhi hinnang muutub.

Kujutage ette liinikokka, kes kuuleb uudist kliendi telefonist enne, kui omanik on sõna öelnud — lugedes kaotust võõra ekraanilt

teeninduse keskel, serveerides kuuendat rooga kätega, mis äkki tunduvad ebastabiilsed. See mälestus elab üle broneeringute languse aastaid, mis on täpselt see, miks meeskond kuuleb seda esmalt juhtkonnalt, mitte viimasena.

Moraalilöök hoone sees on sageli raskem hallata kui nõudlusšokk, ja väärib otsest, ausat juhtimist, mitte vältimist. Meeskond, kes on töötanud tempos ja intensiivsuses, mida see raamat on kirjeldanud, spetsiaalselt tunnustuse otsimisel, kogeb selle kaotust isiklikult, mitte ainult finantsiliselt — kokad ja saalipersonal, kes liitusid spetsiaalselt tunnustuse pärast, või kes tunnevad tõelist uhkust, et aitasid seda teenida ja säilitada, peavad kuulma otse teilt, kiiresti ja ausalt, selle asemel et koostada olukorda ajakirjanduskajastusest või külaliste reaktsioonidest põrandal. Vaikus omanikult sel hetkel loetakse kas eituseks või ükskõiksuseks, kumbki neist ei aita meeskonda, kes vajab selget suunda selle kohta, mis järgmisena juhtub.

Ehitage **Tagasilanguse Plaan**, enne kui teil seda vaja on, sama distsipliin kui Peatükk 15 Tunnustuse Vastuse Plaan, suunatuna vastupidisele stsenaariumile. See peaks konkreetset katma 3 asja: revideeritud, aus finantsmudel, mis kajastab nõudluse langust 20-40% vahemikus, säilitatuna vähemalt 2 kvartalit, nii et teate ette, millised kulukohandused — personal, tooraine kogus, formaat — oleksid tegelikult vajalikud, selle asemel et avastada puudujääki reaajas; kommunikatsiooniplaan meeskonnale, mis käsitleb otsest kaotust ja kinnitab, mis pole muutunud restorani standardite ja eesmärgi osas; ja kommunikatsiooniplaan külalistele ja ajakirjandusele, mis seisab vastu instinktile kas

vaikuse või ülemäärase selgitamise poole, ja selle asemel ütleb selgelt, mille üle olete uhked ja millele keskendute järgmisena.

Restoranid, mis on tõeliselt taastunud pärast tunnustuse kaotamist, jagavad mustrit, mida väärrib nimetada: nad käsitlesid kaotust teabena ühe konkreetse hinnangu kohta, mitte otsusena restorani tegeliku kvaliteedi kohta, ja kasutasid survet, mille see eemaldas — välise standardi kaotust, mille jaoks esineda — selleks, et refokuseeruda standardile, mille nad endale seadsid, enne kui tunnustus kunagi pilti tuli. Mitmed restoranid, mis seda navigeerisid, kasutasid vahetuid tagajärgi muudatuste tegemiseks, mida nad kaua tahtsid, kuid hoidsid tagasi hirmust, kuidas juht võiks reageerida — lühem menüü, erinev tempo, tõeline loominguiline lähtestamine — just sellepärast, et väline surve, mis neid valikuid piiras, oli hetkel kadunud. Mõned neist restoranidest võitsid tunnustuse tagasi mõne aasta jooksul, menüül, mis on oluliselt erinev sellest, ja nende endi arvates parem sellest, mis selle kaotas. Teised ei võitnud seda tagasi ja ehitasid ikkagi tõeliselt terve, kasumliku äri, kui vabanesid iga otsuse optimeerimisest välise hinnangu vastu.

Finantsdistsipliin, mis loeb kõige rohkem sel perioodil, on vastu seismine agressiivse allahindluse impulsile, et jälitada tagasi lahkunud nõudlust. Restoran, mis alandab oma hinda märkimisväärselt nädalatel pärast tunnustuse kaotamist, üritades saali igal hinnal uuesti täita, signaliseerib häda just sellele külaliste baasile — allesjäänud püsikliendid, kohalik ajakirjandus, tööstus — kelle usaldus loeb kõige rohkem taastumiseks. Hoidke oma Koha-Tunni Väärtuse ja Roa-Tööjõu Jaotuse hinnadistsipliini selle perioodi jooksul konkreetselt; väiksem,

täishinnaga saal, mis taastub tahtlikult, on tugevam pikaajaline positsioon kui täis, allahinnatud saal, mis signaliseerib, et restoran ei usu enam oma väärtusesse.

Väärib eristamist, teie enda mõtlemises, ja selles, kuidas kommunikeerite meeskonnale, konkreetse tunnustuse osa kaotamise ja aluseks oleva kvaliteedi kaotamise vahel, mis selle teenis — need pole sama sündmus, isegi kui need võivad tunduda identsed hoone seest sel nädalal, mil uudis maandub. Juhi hinnang on üks mõõtmise restorani kohta, võetud konkreetset hetket, konkreetse protsessiga, millel on oma piirid ja pimealad, mida avalikult väidavad sellisena enamik juhte ise. Selle eristuse selgena hoidmine, ja selle ausalt kommunikeerimine kannatavale meeskonnale, on erinev eitusest — see on lihtsalt täpne, ja see on alus, millel ülalkirjeldatud taastumine tõeliselt seisab.

Kindlustus selle stsenaariumi vastu, praktilises mõttes, on suures osas töö, mida kogu see raamat on juba kirjeldanud: tõeliselt mitmekesisistatud tulubaas (Peatükid 13 ja 14), tõeline korduvate külaliste fundament, mis ei sõltu olemasoluks tunnustusest (Peatükk 12), ja kulustruktuur, mis on piisavalt distsiplineeritud, et üle elada tõeline nõudluse langus ilma kohese kriisita (kogu mudel, läbi töötatud Peatükis 19). Restoran, mis on need asjad hästi üles ehitanud, enne kui tunnustus kunagi saabus, on, peaaegu definitsiooni järgi, restoran, mis suudab üle elada selle kaotuse — mis on veel üks argument, koos iga teise argumendiga selles raamatus, korrektselt aluseks oleva majanduse ehitamiseks, olenemata sellest, kuidas tunnustus ise areneb.

Sel nädalal: kirjutage oma enda Tagasilanguse Plaan nüüd, kui see on ikka veel hüpoteetiline harjutus, mitte kiireloomuline — revideeritud finantsmudel, meeskonna-kommunikatsioon, külaliskommunikatsioon — kasutades sama distsipliini, mida sooviksite saadaaval, kui vajaksite seda homme.

Alustamine

- 1** Modelleerige revideeritud finantsplaan, mis eeldab 20-40% nõudluse langust, säilitatuna 2 kvartalit.

- 2** Tuvastage ette, milliseid kuluhoobasid — personal, tooraine kogus, formaat — tegelikult tõmbaksite selle stsenaariumi all.

- 3** Koostage meeskonna-kommunikatsioon, mida annaksite otse ja kiiresti, kui tunnustus kaotataks.

- 4** Koostage külalis- ja ajakirjandus-kommunikatsioon, öeldes selgelt, mille üle olete uhked ja millele keskendute järgmisena.

- 5** Pühenduge kirjalikult, et hoiate Koha-Tunni Väärtuse ja hinnastamise distsipliini, selle asemel et allahindluste jälitamiseks nõudlust tagasi.

PEATÜKK 17

Läbipõlemise Majandus

Peaaegu kõik hakkab uuesti tööle, kui selle mõneks minutiks välja lülitate, sealhulgas teie.

— ANNE LAMOTT

Iga selle raamatu raamistik on siiani käsitletud teie meeskonna tunde kuluna, mida optimeerida. See peatükk käsitleb neid ka millegi muuna: piiratud inimressursina tõeliste piiridega, ja seob need piirid otse tagasi finantsmudeliga, sest need 2 on palju rohkem läbi põimunud, kui enamik peakokk-omanikke surve all tunnistada tahaksid.

Sellel ambitsioonitasemel töötatud tunnid on tõeliselt äärmuslikud, ja teesklemine teisiti ei aita kedagi. Kuuekümne, seitsmekümne, mõnikord 80-tunnised nädalad peakokk-omaniku ja vanemkõõgipersonali jaoks nõudlike perioodide ajal on tavalised restoranides, mis jälitavad ja säilitavad tunnustust sellel skaalal, säilitatuna aastate jooksul mõnel juhul. Selle tempo inimlik hind on tõeline ja hästi dokumenteeritud kogu tööstuses laialdaselt: kõrgenenud voolavus, kehaliste vigastuste määrad korduvast pingest ja kõõgiõnnetustest, mis suurenevad väsimusega, ja vaimse tervise koormus, mida külalislahkuse tööstus on ajalooliselt olnud aeglane avalikult nimetama, rääkimata struktuurset käsitlemisest.

Kujutage ette andekat chef de partie'd, kes esitab lahkumisavalduse pärast kaht aastat seitsmekümne-tunniseid nädalaid, mitte sellepärast, et ta lakkas tööd armastamast, vaid sellepärast, et tema keha lõpuks rääkis talle midagi, mille jaoks tema kalendris polnud kunagi ruumi kuulata. Tema asendamine võtab 4 kuud, kogu liin vaikselt kompenseerides puudujäägi, värbamistasu, ja mõned närvilised nädalad, kui väljastuspunkt töötab aeglasemalt kui varem — kulud, mida keegi kuskile ei kirjutanud, sest ükski neist ei saabunud arvena.

Finantsside seos on otsene, isegi kui seda harva selgesõnaliselt modelleeritakse. Voolavus sellel tasemel on kulukas viisil, mis liidab kokku Peatükk 1 Ambitsiooniraamatu kulu: asenduse chef de partie värbamine ja koolitamine täieliku pädevuseni keerulises degustatsioonimenüü köögis võtab tavaliselt 2 kuni 4 kuud vähenenud tootlikkust kogu liinis, mis kohandub puudujäägi ümber, pluss otsene värbamiskulu, pluss tõeline järjepidevuse languse risk ülemineku ajal — just see risk, mida Peatükk 9 audit on ehitatud tabama, ilmnedes kõige halvemal võimalikul hetkel. Köök, mis kaotab ja asendab 2 vanemkokka aastas läbipõlemise tõttu, konservatiivselt hinnatuna 12000-18000 € kogu häirimiskuluna lahkumise kohta, kui koolitusaeg, vähenenud toodang tõusu ajal, ja värbamiskulud on kokku loetud, absorbeerib 24000-36000 € aastas kulukategoorias, mis kunagi ei ilmu oma rea alt, maskeerituna selle asemel ähmaselt madalama tootlikkuse ja perioodiliste teenindushäirete alla, mida keegi nende tegelikku põhjuse ni tagasi ei jälgi.

AASTANE VOOLAVUSE HÄIRIMISKULU

**Vanemate lahkumised aastas × 12000-18000 €
lahkumise kohta (koolitusaeg + vähenenud
toodang + värbamiskulu)**

Neljapäevased nädalad ja tahtlikud sulgemismustrid, mida paljud ambitsioonikad kokad käsitlevad kui luksust, mida nad endale lubada ei saa, väärivad tõelist finantsmudelit, mitte refleksiivset

tagasilükkamist, sest tulumatemaatika on sageli vähem karistav, kui intuitsioon viitab. Ühe lisaõhtu sulgemine nädalas — üleminek kuue-õhtusest viie-õhtuse töögraafikule — eemaldab selle õhtu Koha-Tunni Väärtuse teie tulust, kuid eemaldab ka selle õhtu muutuvkulud (toorained, tunnitasuiline tööjõud, kommunaalteenused), ja kui suletud õhtu valitakse tahtlikult teie nõrgimana Peatükk 11 Broneeringute Kõvera analüüsi järgi, mitte suvalise õhtuna, on tegelikult kaotatud tulu oluliselt väiksem kui lame ühe kuuendiku lõikus üle nädala.

Käivitage tegelik võrdlus. Restoran, mis teenib brutona 38000 € nädalas üle kuue õhtu, oma nõrgima õhtuga — Broneeringute Kõvera järgi — panustades umbes 4200 € sellest kogusummast versus 2600 € seotud muutuvkulu selle õhtu jaoks, saab netona 1600 € tõelist nädalast kasumipanust selle kuuenda õhtu avatuna hoidmisest. Selle sulgemine maksab 1600 € nädalas, ehk umbes 83000 € aastas 50 töönädala jooksul — tõeline number, mitte mitte midagi, kuid sageli kaugelt väiksem kui volavusega seotud häirimiskulu vähenemine, vähenenud ületunni- ja vigastusrisk, ja parem vanempersonali säilitamine, mida viiepäevane graafik võib toota. Mitmed restoranid, mis on üle läinud kuuelt viiele töö-õhtule, teatavad, et muudatus tasus end sisuliselt ise ära 18 kuu jooksul, kui vähenenud volavus ja parem järjepidevus (vähem väsimusest põhjustatud teenindusvigu) arvesse võeti, isegi enne, kui loete kokku raskemini kvantifitseeritava väärtuse peakokk-omanikust ja vanemmeeskonnast, kes teevad seda tööd endiselt, terve, 5 aastat hiljem.

Ehitage oma enda sulgemismustri mudel samas struktuuris: tuvastage oma tegelik nõrgim õhtu tegeliku tulu ja tegeliku muutuvkulu järgi, mitte eelduse järgi, ja arvutage selle sulgemise tõeline netokulu versus teie parim aus hinnang voolavuse ja läbipõlemise kulule, mida praegu absorbeerite. Vastus ei ole iga restorani jaoks identne — saal erakordselt tugeva nõudlusega igal üksikul õhtul seisab silmitsi raskema kompromissiga kui üks, millel on tõeliselt nõrk keskmise-nädala õhtu, mida ohverdada — kuid tegelike numbrite käivitamine, selle asemel et käsitleda sulgemist kas ilmselge luksuse või ilmselge võimatusena, on distsipliin, mis loeb.

Väljaspool ajakava ennast, hõlmavad struktuursed kaitsed läbipõlemise vastu, mida tasub selgesõnaliselt eelarvestada, tõelist, kaitstud aastapuhkuse poliitikat vanempersonalile (mitte ainult seaduslikult kohustuslikke miinimume, mida vastumeelselt austatakse), tõelist lage järjestikuste töötatud päevade jaoks isegi nõudlike perioodide ajal, ja ristkoolitust piisavalt sügavalt, et ühegi üksiku inimese kohalolek ei ole täieliku teeninduse jaoks ainus rikke punkt — sama liiasuse põhimõte Peatükk 6 personalisuhte arutelust, rakendatuna siin inimlikule jätkusuutlikkusele, mitte ainult teenindusriskile.

Väärrib ausust ka selle kohta, mida ainult graafiku muutused saavad parandada. Neljapäevane nädal või viies suletud õhtu vähendab kogutunde, kuid kui ülejäänud teenindusõhtud jooksevad ikka jätkusuutmatuse tempos — kiirustatud ettevalmistus, ebapiisav personal kaetuse kohta, brigaad ikka õhukeselt venitatud päevadel, mil see töötab — koondub läbipõlemise risk lihtsalt vähematesse päevadesse, selle asemel

et tõeliselt laheneda. Peatükk 6 Kaetuse-Brigaadi Suhe ja selle peatüki sulgemismuster peavad lahenema koos, mitte käsitletud eraldi hoobadena; viiepäevane graafik, personaliga sama õhukesel suhtel kui vana kuuepäevane graafik, toodab sageli väga vähe tõelist kergendust, sest säästetud kogutunnid absorbeeritakse tagasi vaikselt kui "järelejõudmine" ülejäänud päevadel.

Vaimse tervise tugi, käsitletuna tõsiselt, mitte kui plakat personaliruumis, kuulub samuti sellesse eelarvesse. Tagasihoidlik, tõeline investering — juurdepääs nõustamisele, tõeline ja jõustatud poliitika töötamise vastu vigastuse või haiguse kaudu, juhtimine, mis modelleerib oma vabade päevade võtmist, selle asemel et käsitleda kohalolekut autenetusena — maksab murdosa sellest, mida üks vanemlahkumine maksab selle peatüki varasemas häirimismatemaatikas, ja restoranid, mis seda oma kultuuri tahtlikult ehitavad, selle asemel et reageerivalt pärast kriisi, kipuvad olema need, mille vanemmeeskond on ikka veel seal aastaid hiljem.

Sel nädalal: arvutage teie nõrgima tegevusõhtu sulgemise tegelik netonädalane kulu, kasutades tegelikke tulu- ja muutuvkulunumbreid, mitte eeldust, ja võrrelge seda ausalt teie parima hinnanguga selle kohta, kui palju voolavus ja läbipõlemine praegu teile maksavad.

Sel Nädalal

1

Tuvastage oma tegelik nõrgim tegevusõhtu tegeliku tulu ja tegeliku muutuvkulu järgi, kasutades Peatükk 11 Broneeringute Kõverat.

2

Arvutage tõeline netonädalane kasum, millest loobuksite selle õhtu sulgemisel.

3

Hinnake oma praegune aastane häirimiskulu vanempersonali voolavusest, 12000-18000 € juures lahkumise kohta.

4

Võrrelge kahte numbrit ausalt, enne kui otsustate viiepäevase versus kuuepäevase graafiku vahel.

5

Kontrollige oma Kaetuse-Brigaadi Suhet päevadel, mil jääksite avatuks, nii et mis tahes sulgemine ei absorbeeritaks vaikselt kui "järelejõudmine."

PEATÜKK 18

Investorid, Partnerid, Ja Kes Omab Koka Nime

Usalda, aga kontrolli.

— VENE VANASÕNA

Mingil hetkel tunnustuse otsimisel seisavad enamik ambitsioonikaid peakokk-omanikke silmitsi kapitaliotsusega: rahastaja, kes pakub laienemise või renoveerimise rahastamist, üürileandja, kes teeb ettepaneku partnerluse kohta teisel asukohal, hotelligrupp, kes on huvitatud teie nime toomisest oma kinnisvarasse, või olemasoleva partneri roll ja omakapital, mida tuleb formaliseerida, kuna äri on kasvanud üle oma algse mitteametliku aluse. Need tehingud võivad olla tõeliselt väärtuslikud, ja need võivad ka, hoolimatult struktureerituna, maksta peakokk-omanikule kontrolli ainsa vara üle, mis selles äris kõige rohkem loeb: nende oma nimi ja loominguline suund.

Sellel tasemel levinud kapitalistruktuurid jagunevad mõnesse äratuntavasse vormi, igaühel erinev riskiprofiil. Puhas finantsrahastaja — investor, kes annab kapitali omakapitali või kasumiosa vastu, ilma operatiivse kaasatuseta — on kõige puhtam struktuur, kuid see, kus väljumis- ja kontrollitingimused kõige rohkem loevad, sest passiivne investor täna võib saada aktiivseks, arvamusega, hetkel, mil restoran alatoodab nende ootusi. Üürileandja partnerlus, tavaline seal, kus restoran hõivab eristuva või kõrge väärtusega kinnisvara, seob sageli restorani saatuse üürileandja laiema kinnisvarastrateegiaga viisidel, mis pole ilmsed enne, kui üüri pikendamine või kinnisvara müük küsimust sunnib. Hotelli- või külalislahkusgrupi partnerlus — mis toob teie nime ja kontseptsiooni nende kinnisvarasse, mõnikord mitmel asukohal — pakub tõelisi mastaabi- ja ressursseeliseid, kuid tõstatab selle peatüki kesksema küsimuse kõige teravama versiooni: kes tegelikult omab teie nime väärtust, kui see on

litsentseeritud, frantsiisitud, või muul viisil laiendatud väljapoole saali, mida te isiklikult juhite.

See küsimus väärrib otsest, ebasentimentaalset vastust enne, kui mis tahes tehing allkirjastatakse, sest see on täpselt see tingimus, mida enamik peakokk-omanikke alahindavad läbirääkimiste ajal, mis on peetud, mõistetavalt, elevuse ja partnerluse vaimus, mitte juriidilise ettevaatlikkusega. Ehitage **Tingimuste Kontrollnimekiri** ja nõudke selgust igas punktis, enne kui liigute mis tahes kapitali- või partnerlusarutelu kätthpidise etapist mööda:

- **Nime ja kaubamärgi omandiõigus:** kes omab õiguse teie nime kommertslikult kasutada, millistel tingimustel, ja mis juhtub selle õigusega, kui partnerlus lõppeb — kas teine pool säilitab mis tahes võimekuse jätkata teie nime, sarnasuse, või restorani kontseptsiooni kasutamist pärast seda, kui te pole enam kaasatud?
- **Loominguline kontroll:** millised otsused nõuavad teie allkirja — menüü, vanemköögipersonali töölevõtmine, hinnastamine, laienemine lisaasukohtadele — ja milliseid otsuseid saab teha partner või investor ilma teieta?
- **Väljumistingimused:** millistel tingimustel saate ostada välja partneri osaluse, või nemad teie oma, ja millise hindamismetoodikaga, kokku lepitud ette, selle asemel et läbi räägitud tegeliku lahkumineku surve all?
- **Laienemisõigused:** kui partnerlus õnnestub ja pakutakse teist asukohta, kellel on õigus seda otsust juhtida, ja mis

juhtub teie nime ja kaasatusega, kui keeldute laienemast, kui partner tahab?

- **Tunnustusriski jaotus:** kui restoran kaotab tunnustuse, kasutades Peatükk 16 Tagasilanguse Plaani raamistikku, kuidas see mõjutab partnerluse tingimusi — kas rahastajal on mis tahes õigus muuta tehingut juhi hinnangu põhjal, ja kas see on risk, mida olete mugavalt nõus võtma?

Tehingud, mis lähevad valesti, mustris, mis kordub restoranides, mis seda navigeerivad, jagavad ühist niiti: peakokk-omanik, kes on elevil partnerluse ressursside ja valideerimise pärast, allkirjastas kiiresti, tingimustel, mis kõlasid soodsalt pealkirjas, nõudmata selgust ülaloodud kontrollnimekirja punktide osas, ja avastas lünga alles siis, kui erimeelsus või alatoodangu periood paljastas täpselt, kui palju kontrolli oli tegelikult loovutatud.

Hotelligrupp, mis omab laiaid õigusi teie nimele ja kontseptsioonile, näiteks, võib mõnes struktuuris jätkata teie nime all tegutsemist viisidel, mida te enam ei kontrolli, isegi pärast seda, kui teie oma kaasatus lõpeb — stsenaarium, mis kõlab ebausutavalt, kuni see juhtub peakokk-omanikule, kes usaldas kätthepidise taseme mõistmist, selle asemel et kirjalikku tingimust, mis seda tegelikult ütles.

Miski sellest pole argument partnerluse või kapitali vastu — ressursid ja valideerimine, mida need toovad, on sageli tõeliselt väärtuslikud, ja paljud nendest suhetest töötavad hästi aastakümneid. See on argument teie enda nime käsitlemiseks, sellel tasemel, kui unikaalset vara, mis see tegelikult on, ja selle kasutamise läbirääkimiseks sama ranguse abil, mida sooviksite, et üürileandja tooks teie hoone üürilepingu läbirääkimisel.

Tooge advokaat tõelise kogemusega külalislahkuse või kaubamärgi litsentseerimise tehingutes spetsiaalselt mis tahes läbirääkimiste jaoks üle teatud suuruse, selle asemel et üldadvokaat, ja eelarvestage seda kulu tõeliselt hästi kulutatud rahana, mitte kuluna, mida minimeerida. Konkreetsed viisid, kuidas restoranipartnerlus või nime litsentseerimistehing võib valesti minna, on piisavalt erinevad standardsest kommertslepingust, et geneeriline juriidiline nõuanne jätab sageli täpselt need riskid, mida see peatükk kirjeldab — kaubamärgi omandiõiguse mitmetähenduslikkuse pärast eraldumist, ähmase loomingulise kontrolli keele, mis kõlab mõistlikult, kuni seda testib tegelik erimeelsus.

Väärrib ka avatud vestlust teiste peakokk-omanikega, kes on läbinud sarnase tehingu, kui leiate kedagi, kes on valmis rääkima ausalt, mitte diplomaatiliselt. Selle partnerluskategooria konkreetsed ebaõnnestumismustrid korduvad piisavalt sageli erinevate restoranide ja erinevate piirkondade lõikes, et avatud vestlus kellegagi, kes on ühe läbi elanud, võib esile tuua kontrollnimekirja punkti, mida te ei kaalunud, kiiremini ja konkreetsemalt kui mis tahes geneeriline nõuanne, kaasa arvatud selle peatüki nõuanne.

Pange ülevaate kuupäev mis tahes allkirjastatud kokkuleppele, isegi soodsale — planeeritud aastane check-in, kus hindade uuesti, kas tingimused ikka veel kajastavad tegelikku suhet ja iga poole tegelikku läbirääkimis-positsiooni, selle asemel et lasta aastate eest allkirjastatud dokumendil vaikselt valitseda äri, mis on sellest ajast oluliselt muutunud.

Sel nädalal: kui teil on mis tahes olemasolev partnerlus, investeering, või litsentsileping, lugege see uuesti läbi ülaltoodud Tingimuste Kontrollnimekirja vastu, ja tuvastage mis tahes punkt, mida see selgelt ei käsitle. Kui teil pole praegu ühtegi, kirjutage oma enda läbirääkimatu positsioon iga punkti kohta, enne kui olete kunagi toas, läbirääkimas ühte surve all.

Sel Nädalal

1 Lugege uuesti läbi mis tahes olemasolev partnerlus, investeering, või litsentsileping viie Tingimuste Kontrollnimekirja punkti vastu.

2 Märkige mis tahes punkt — nime omandiõigus, loominguline kontroll, väljumistingimused, laienemisõigused, tunnustusriski jaotus — mida see selgelt ei käsitle.

3 Kui teil pole praegust lepingut, kirjutage oma enda läbirääkimatu positsioon kõigi viie punkti kohta nüüd.

4 Tuvastage advokaat tõelise külalislahkuse või kaubamärgi litsentseerimise kogemusega mis tahes tehingu ülevaatamiseks üle teatud suuruse.

5 Pange aastane ülevaate kuupäev mis tahes allkirjastatud kokkuleppele, et hinnata uuesti, kas selle tingimused ikka veel vastavad reaalsusele.

PEATÜKK 19

Kasumlik Täht

*Me oleme see, mida korduvalt teeme.
Tipptase pole seega tegu, vaid harjumus.*

— WILL DURANT (PARAFRASEERIDES ARISTOTELEST)

Kõik selles raamatus koonduvad siin. Olete ehitanud Ambitsiooniraamatu, mis ütleb teile tõelise otsingu kulu. Teate oma Koha-Tunni Väärtust ja mis seda liigutab. Olete hinnastanud menüü selle tegeliku tootmiskulu vastu, mitte närvide vastu. Olete ehitanud joogiprogrammi, mis kannab marginaali, mida toit struktuurselt ei saa. Olete kvantifitseerinud, mida mitteilmumine tegelikult maksab, ja valinud poliitika, mis kaitseb selle eest. Olete oma brigaadi mõõdustanud tegeliku suhte vastu, mitte improviseeritud vastu. Taastate saagi toorainetel, mille eest maksate lisatasu hindu. Olete eelarvestanud menüü arendust kui tõelist kulu, mis see on. Käitate ausat Järjepidevuse Auditit. Mõistate, millised tunnustuse allikad väärivad teie tunde ja millised mitte. Juhite oma broneeringukõverat tahtlikult, selle asemel et käsitleda iga õhtut samamoodi. Ehitate tõelist korduvat äri hoolimata harvadest külastustest. Võib-olla käitate teist formaati, mis lisab marginaali ilma tuuma lahjendamata. Teil on plaan päevaks, mil tunnustus maandub, ja plaan päevaks, mil see võib lahkuda. Juhite tempo inimlikku kulu tahtlikult, selle asemel et teeselda, et seda pole olemas. Ja teate täpselt, mida läbi räägite mis tahes kapitali- või partnerlustehingus.

Kokku pandes pole need eraldi täiustused — need on üks mudel, ja seda väärib näha sellisena, läbi töötatud täieliku näite kaudu, et mõista, kuidas osad tegelikult kombineeruvad, mitte lihtsalt liidetakse.

Võtke 28 kohaga restoran, üks seanss õhtus, 6 õhtut nädalas, mis käitab täielikku mudelit, mida see raamat kirjeldab. Koha-Tunni Väärtus, 175 € degustatsioonimenüüst (uuesti hinnastatud kasutades Peatükk 3 Roa-Tööjõu Jaotust) 68% kombinatsiooni

vastuvõetuga 115 € juures (Peatükk 4 Valamiskulu Lagi rakendatud), üle tihedustatud 2 tundi 50 minutit menüü (Peatükk 2 kestuse distsipliin): kogu tulu kaetuse kohta on 175 € pluss $(0,68 \times 115 \text{ €})$, ehk 253,20 €. Üle 28 koha ja 2,83 tunni, on see Koha-Tunni Väärtus 90,05 € — kindlalt Peatükk 2 ülemises võrdlusvahemikus.

Keskmise 85% täitumismääraga üle kuue õhtu (kajastades Peatükk 11 Broneeringute Kõvera juhtimist, sealhulgas diferentseeritud teispäeva pakkumist), on see umbes 143 kaetust nädalas, ehk 36208 € nädalatulu. Mitteilumumise poliitika, mis hoiab tegelikud mitteilumumise kaod alla 1% kaetustest (Peatükk 5), kaitseb peaaegu kogu selle prognoositava tulu tühja koha maksu eest, mida hallamatu restoran absorbeerib. Personalisuhe, hoituna lähedal 2,2 täielikult tasustatud personalitunnile kaetuse kohta (Peatükk 6), selle asemel et paisunud, tasustamata tööjõust sõltuv suhe, maksab umbes 13800 € nädalas täielikult koormatud tööjõus — 38% tulust, jätkusuutlikus vahemikus. Toorainekulu, distsiplineeritud Peatükk 7 saagijälgimisega, jookseb 24%-l tulust, mitte 30%+, mida distsiplineerimata köök kannaks samal toorainenimekirjal. Arenduskulu, korralikult eelarvestatuna Peatükk 8 järgi, keskmiselt 340 € nädalas amortiseerituna üle aasta. Üür, kommunaalteenused, kindlustus, turundus, ja administratsioon — kulud, millele see raamat pole keskendunud, sest need pole selle restorani kategooria jaoks unikaalsed — jooksevad esinduslikul 18%-l tulust selle suuruse ja asukohaga saalile.

Liitke kokku: 36208 € tulu, miinus 38% tööjõud (13759 €), miinus 24% toorained (8690 €), miinus 340 € arendus, miinus 18%

üldkulud (6517 €), jätab 6902 € nädalas, ehk umbes 345000 € aastas enne maksu, üle 50 töönädala — tõeliselt kasumlik ettevõtte, enne kui loete kokku mis tahes panuse teisest formaadist (Peatükk 13) või privaaturitustest (Peatükk 14), mõlemad, hästi käitatuna, lisavad täiendavat marginaali selle baasi peale.

TÄHE RAAMAT

**Tulu – (Tööjõu % + Tooraine % + Arenduskulu
+ Üldkulude %) = Nädalane Kasumipanus**

Tähe Raamatu Ehitamine, Samm-Sammult

- 1** Arvutage Koha-Tunni Väärtus oma uuesti hinnastatud menüüst ja tegelikust kombinatsiooni vastuvõtust.
- 2** Rakendage oma tegelikku täitumismäära, et saada nädalasi kaetusi ja nädalatulu.
- 3** Lahutage tööjõu-, tooraine-, arendus-, ja üldkulud protsentidena sellest tulust.
- 4** Tuvastage üksik hoob — hind, kestus, tööjõusuhe, või täitumismäär — mis liigutaks kõige rohkem alumist rida sel kvartalil.

Ehitage oma enda **Tähe Raamat** samas struktuuris, täidetud teie tegelike numbritega, mitte nende illustreerivatega: Koha-Tunni Väärtus, täitumismäär, tööjõusuhe, toorainesuhe, arenduskulu, üldkulude suhe, ja saadav nädalane ja aastane kasumipanuse. Arvutage see uuesti igakuiselt, sama distsipliin kui Ambitsiooniraamat Peatükist 1, nii et teate alati, kas mudel peab vastu või liigub, ja milline üksik hoob — hind, kestus, tööjõusuhe, täitumismäär — liigutaks numbrit kõige rohkem, kui peaksite valima ainult ühe, mille kallal sel kvartalil töötada.

Restoranid, mis saavutavad tõelise kasumlikkuse sellel ambitsioonitasemel, ei ole, reeglina, need üksikute parimate roogade või kõige andekamate kokkadega. Need on ebaproportsionaalselt need, kus peakokk-omanik käsitles ärimudelit sama ranguse abil kui toitu — kus iga selle raamatu raamistik ehitati, jälgiti, ja vaadati uuesti üle, mitte võeti üks kord kasutusele ja unustati. See distsipliin on teile saadaval olenemata sellest, kuidas tunnustus ise maandub, ja see on distsipliin, mis määrab, kas otsing, mis tahes ta lõpeb, jätab teid äriga või lihtsalt kauni, jätkusuutmatu mälestusega.

Märkige samuti, mida see läbi töötatud näide ei nõua: see ei nõua, et restoran oleks saanud tunnustust, mida ta jälitab. Iga number Tähe Raamatus ülalpool on saavutatav, ja restoranid on selle saavutanud, enne kui ükski täht või suur nimekiri saabus — sest mudel on ehitatud restorani enda kontrollitava majanduse peale, mitte nõudlustõusu peale, mida tunnustus pakub. See on raamistiku tahtlik omadus, mitte juhuslik: restoran, mis ehitab kasumliku Tähe Raamatu, jälitades ikka tunnustust, on fundamentaalselt tugevamas positsioonis kui see, mis muutub

kasumlikuks alles siis, kui tunnustus saabub, sest viimane on ühe juhi hinnangu kaugusel, mis tahes hetkel, kriisist, mida Peatükk 16 kirjeldab. Esimene lihtsalt saab täiendava marginaalitõuke, kui ja millal tunnustus saabub, ärile, mis oli juba terve ilma sellela.

Jagage Tähe Raamat, või vähemalt selle peamised numbrid, oma vanemmeeskonnaga, kus tunnete end mugavalt seda tehes. Brigaad, kes mõistab tegelikku majandusmudelit, mille osa ta on, kipub erinevalt kaasama tempo, raiskamise, ja järjepidevuse otsustesse kui meeskond, mis toimib usul, et "numbrid tulevad kuidagi kokku."

Sel nädalal: ehitage oma täielik Tähe Raamat, kasutades oma tegelikke numbreid iga ülalloodud kategooria lõikes, ja tuvastage üksik hoob, mis liigutaks kõige rohkem teie alumist rida, kui parandaksite ainult seda sel kvartalil.

Rakendage Praktikas

1

Ehitage oma Tähe Raamat: Koha-Tunni Väärtus, täitumismäär, tööjõusuhe, toorainesuhe, arenduskulu, ja üldkulude suhe, kasutades oma tegelikke numbreid.

2

Arvutage saadav nädalane ja aastane kasumipanuse enne mis tahes tunnustusest tulenevat nõudlustõuet.

3

Tuvastage üksik hoob — hind, kestus, tööjõusuhe, või täitumismäär — mis liigutaks kõige rohkem alumist rida sel kvartalil.

4

Seadke igakuiselt korduv kuupäev Tähe Raamatu uuesti arvutamiseks, sama distsipliin kui Ambitsiooniraamat.

5

Jagage peamised numbrid oma vanemmeeskonnaga.

PEATÜKK 20

Kümneaastane Restoran

Ei ole mägi, mille me vallutame, vaid meie ise.

— EDMUND HILLARY

Suurem osa sellest raamatust on olnud tunnustuse otsimise üleelamisest, ilma raha kaotamata teel. See viimane peatükk räägib pikemast küsimusest selle all: mis on vaja, et endiselt seda restorani juhtida, teie enda tingimustel, 10 aastat praegusest — tunnustatud või mitte, ja olenemata sellest, mis juhtub mis tahes üksiku tähe või nimekirjaga teel.

Järeldamine köögis on esimene osa, ja see on üks, mille kohta enamik peakokk-omanikke väldib mõtlemist, kuni nad on ikka veel need väljastuspunktis igal õhtul, mõistetavalt, kuna kogu restorani identiteet on sageli seotud nende isikliku kohalolekuga pliidi ääres. Kuid restoranil, mis suudab töötada ainult oma täielikul standardil, kui asutav kokk on füüsiliselt kohal, on struktuurne lagi nii selle pikaajalisuse peal kui ka, praktiliselt, selle omaniku võimel kunagi võtta tõeline puhkus, taastuda vigastusest, või lõpuks taganeda valikuga, mitte kriisiga. Tõelise abikoka või tegevabikoka ehitamine, kes suudab juhtida täielikku teenindust restorani tegelikul standardil — mitte vähendatud, "piisavalt hea, kuni kokk on eemal" versioonil, vaid tegelikul standardil — võtab aastaid tahtlikku arengut, mitte ametinimetuse muutust nädal enne planeeritud puudumist. Alustage seda arengut nüüd, ükskõik mis on "nüüd," kui seda loete, sest aeg, mida vaja selle võimekuse ehitamiseks, mõõdetakse aastates, ja vajadus selle järele kipub tulema ilma palju hoiatuseta — haigus, perekondlikud asjaolud, lihtne kurnatus.

Brigaadi säilitamine kümne aasta jooksul, selle asemel et kogeda voolavust, mida selle raamatu Peatükk 17 kirjeldas normaalsena, nõuab säilitamise käsitlemist kui oma tahtlikku praktikat, mitte kui

hea palga lootud kõrvalmõju. Köögid, mis säilitavad vanempersonali kõige kauem, jagavad mõned ühised niidid: tõelised, läbipaistvad edenemisteed restoranis, selle asemel et personal peaks lahkuma, et kasvada; Peatükk 17 sulgemis- ja läbipõlemis-distsipliin, tegelikult rakendatud, mitte arutatud ja kõrvale pandud; ja kultuur, kus peakokk-omaniku enda nähtav suhe töö tempo ja survega — kas nad näevad välja nagu keegi, kes säilitab 10 aastat, või keegi, kes põleb seina vastu — seab tooni, mida kogu meeskond absorbeerib, paremuse või halvemuse suunas.

Menüü areng kümne aasta jooksul on erinev distsipliin sellest, mida Peatükis 8 hooajalised muutused kattis, toimides palju pikemal ajaskaalal ja raskema küsimusega: kuidas restorani kokandus jätkab kasvamist ja jääb tõeliselt huvitavaks oma koka ja meeskonna jaoks, mitte ainult külaliste jaoks, kümne aasta jooksul, ilma kas muuseumitükiks stagneerumata või iga mööduva trendi jälitamiseta nii kõvasti, et restoran kaotab mis tahes eristuva identiteedi, mis algelt selle tähelepanu teenis. Restoranid, mis seda hästi käsitlevad, kipuvad kaitsma tahtlikku ruumi tõeliseks loominguliseks uurimiseks — Peatükk 13 teise formaadi eksperimenteerimist, perioodilist pop-up'i või koostööd, mis laseb köögil venida väljapoole lipulaeva menüü kehtestatud identiteeti, sabatikaalseid reisi- või uuringuperioode, mis on kalendrisse sisse ehitatud — käsitledes loomingulist uuendamist tõelise tegevusliku sisendina, mitte luksusena, mis surutakse sisse ainult siis, kui kõik muu seda lubab.

Otsus lõpetada tunnustuse jälitamine, restoranide jaoks, mis selleni jõuavad, väärib ausat arutelu, mitte käsitletuna kui

langusega nõustumist. Mõned tervimad, kõige püsivamad restoranid sellel ambitsioonitasemel, olles teeninud ja säilitanud tunnustust aastaid, on teinud tahtliku, avaliku valiku taganeda lisatunnustuste jälitamise jooksulindilt — keeldudes mis tahes teatud nimekirjade jaoks kaalumise, või lihtsalt enam mitte struktureerides otsuseid selle ümber, mida juht võiks premeerida — ja suunanud selle energia asjade poole, mis muutsid restorani väärt tunnustuse otsimist esmajärjekorras: toit, meeskond, tegelikult saalis olevad külalised. See pole saadaval iga restorani jaoks igal etapil — finantsmudel selles raamatus tõesti sõltub, paljude saalide jaoks, nõudlusest, mida tunnustus juhib — kuid restorani jaoks, mis on ehitanud allpool olevad tunnustusest sõltumatud võrdlusalused, on see tõeline, legitiimne valik, mitte ambitsiooni säilitamise ebaõnnestumine.

Kujutage ette peakokk-omanikku, 10 aastat hiljem, kellelt noor kokk küsib, miks ta ikka veel ise juhib väljastuspunkti reedeti, kui ta võiks kergesti taganeda. Ta mõtleb selle üle kauem, kui küsimus näib väärivat, siis ütleb: sest see on ikka veel nädala parim osa. See vastus, antud ausalt, on tegelik test, mille ümber see peatükk on ehitatud — mitte, kas tunnustused jätkasid tulemist, vaid kas isik, kes restorani alustas, valiks selle ikka veel, oma enda tingimustel, täna.

Ehitage komplekt **tunnustusest sõltumatuid võrdlusaluseid**, mida jälgite olenemata sellest, mida mis tahes juht, nimekiri, või kriitik antud aastal ütleb: teie tegelik korduvate külaliste määr Peatükist 12, teie meeskonna keskmine staaž, teie enda tunnid ja tervis, mõõdetuna ausalt, teie Tähe Raamatu tegelik kasumlikkus, ja lihtne aastane sisetunde kontroll — kas te,

isiklikult, ikka veel valiksite seda restorani juhtida, kui rohkem tunnustust kunagi ei saabuks, tuginedes puhtalt tööle endale ja ärile, milleks see on saanud. Restoran, mis hindab hästi nendel võrdlusalustel, on restoran, mis on ehitatud kestma olenemata tunnustuse majanduse olemuslikust ettearvamatuses, ausalt kaetuna kogu selle raamatu Peatükkide 9, 10, 15, ja 16 lõikes. Restoran, mis hindab hästi ainult siis, kui tunnustus aktiivselt voolab, on ehitanud midagi habrasemat, kui see praegu tundub.

Kirjutage oma enda **kümneaastane plaan**: mitte jäik kümneaastane äriplaan, mida keegi tegelikult ei järgi, vaid selge avaldus selle kohta, mida soovite, et jääks tõeks selle restorani kohta, ja teie enda elu kohta, 10 aastat praegusest — kes on köögis, milline tempo välja näeb, milleks menüü on saanud, mida numbrid ütlevad, ja kuidas te teel teate, kas ehitate selle suunas või triivite sellest eemale.

Ükski selle raamatu raamistikest pole palju väärt, kui need ehitatakse üks kord ja siis arhiveeritakse. Vaadake uuesti üle Ambitsiooniraamat, Koha-Tunni Väärtus, Tähe Raamat, ja see kümneaastane plaan tõelisel, korduval ajakaval — igakuiselt operatiivsete numbrite jaoks, aastaselt kümneaastase plaani enda jaoks — sest restoran, mis selle raamatu alustas, ja restoran, mis eksisteerib 5 aastat praegusest, on erinevad ettevõtted, mis seisavad silmitsi erinevate survetega, ja mudel, mis on ehitatud üks kord restorani jaoks, mis teil oli, kui te seda esimest korda lugesite, aegub täpselt sama kiiresti, kui restoran ise muutub.

Kui on üks unikaalne niit, mis jookseb kõigi 20 peatüki all, on see: tunnustuse jälitamine ja jätkusuutliku, kasumliku äri jälitamine ei ole pinges viisil, mida selle maailma kohta olemasolev kirjandus kipub vihjama. Need muutuvad vastandlikuks ainult siis, kui keegi ei ehita teist tahtlikult. Teil on juba distsipliin, standardid, ja käsitöö, mis teid siia tõi. See raamat oli puuduv pool — numbrid, nimetatud ja läbi töötatud, nii et restoran, mis teenib tunnustuse, on ka restoran, mis maksab teile õiglaselt selle ehitamise eest, 10 aastat ja edasi.

Sel nädalal: kirjutage esimene aus mustand oma enda kümneaastasest plaanist — 3 kuni 5 lauset, piisavalt konkreetseid, et tõeliselt end nende vastu kontrollida aasta pärast — ja tuvastage suurim üksik lünk selle vahel, kus restoran on täna, ja kus see plaan ütleb, et soovite selle olevat.

Alustamine

- 1** Tuvastage, kes on kõige kaugemale jõudnud selle poole, et suuta juhtida täielikku teenindust teie tegelikul standardil, ja seadke tahtlik arenguperiood ajajoon nende jaoks.

- 2** Hinnake end ausalt tunnustusest sõltumatute võrdlusaluste vastu: korduvate külaliste määr, meeskonna staaž, teie enda tunnid ja tervis, ja Tähe Raamatu kasumlikkus.

- 3** Kirjutage oma kümneaastane plaan — 3 kuni 5 lauset selle kohta, kes on köögis, tempo, menüü, ja numbrid 10 aastat praegusest.

- 4** Tuvastage suurim üksik lünk selle vahel, kus restoran on täna, ja mida see plaan kirjeldab.

- 5** Pange Ambitsiooniraamat, Koha-Tunni Väärtus, Tähe Raamat, ja kümneaastane plaan igakuisele ja aastasele korduvale ülevaate ajakavale.

Sõnastik

Ambitsiooniraamat	Igakuine aruanne selle kohta, mida tunnustuse otsimine praegu ettevõttele maksab, eraldi normaalsetest tegevuskuludest.
Koha-Tunni Väärtus	Tulu saadaoleva koha-tunni kohta, peamine mõõdik väikese degustatsioonimenüü restorani jaoks ühe seansi ja fikseeritud saaliga.
Roa-Tööjõu Jaotus	Köögi tööjõukulu osa, mis on määratud igale roale degustatsioonimenüüs, kasutatud menüü ausaks hinnastamiseks.
Valamiskulu Lagi	Maksimaalne aktsepteeritav vein- või joogikulu klaasis, väljendatuna osana sellest, mille eest see kombinatsioon müüakse.
Mitteilmumise Kulu Valem	Arvutus selle kohta, mida tühi laud tegelikult 30-kohalisele restoranile maksab, kasutatud tagatis- või piletipoliitika õigustamiseks.
Kaetuse-Brigaadi Suhe	Kaetuste arv, mida antud suurusega köök ja saalibrigaad saavad korralikult teenindada ühes seansis.

Saagi Distipliini Leht	Jälgimisregister premium toorainete jaoks, mis näitab, kui palju tervest loomast, kalast, või korjatud esemest tegelikult kasutatakse.
Arenduseelarve Rida	Eraldi, planeeritud eelarve menüüuuringute ja katseroogade jaoks, nii et hooajalised muudatused ei rööbastaks töötavat kööki.
Järjepidevuse Audit	Enesekontroll kriteeriumide vastu, mida juhid ise avaldavad, kasutatud lünkade leidmiseks ja parandamiseks, mida tunnustus tegelikult karistab.
Tunnustuse Kaart	Ülevaade laiemast tähelepanu-ökosüsteemist (juhid, nimekirjad, kriitikud, sotsiaalmeedia) koos iga broneeringumõju ja ajakuluga.
Broneeringute Kõver	Muster selle kohta, kuidas degustatsioonimenüü restoran aja jooksul täitub: avaldamiskuupäevad, etteteatamisajad, ja lõhe argipäeva ja nädalavahetuse nõudluse vahel.
Külaliste Toimik	Struktureeritud märkmed korduva külalise kohta sihtkoharestoranis: eelistused, varasemad külastused, ja põhjus nende tagasi kutsumiseks.

Teise Formaadi Otsustusmaatriks	Raamistik hindamiseks, kas madalama kuluga formaat (baar, lett, lõuna) lahjendab või tugevdab peasaali.
Väljaostmise Miinimumhind	Miinimumhind, mille peab täielik restorani väljaostmine ületama, et võita normaalse õhtu tulu, kui iga püsiklient on tagasi lükatud.
Tunnustuse Vastuse Plaan	3 käiku ja 2 viga, mida vältida nädalal, mil restoran saab uue tunnustuse, ette valmistatud.
Tagasilanguse Plaan	Ette valmistatud vastus nõudlusšokile ja moraallilöögile, mis järgnevad tähe või nimekirja kaotamisele.
Tingimuste Kontrollnimekiri	Nimekiri äripunktidest, mida kontrollida enne investori, rahastaja, või hotellipartnerluse võtmist koka nime ümber.
Tähe Raamat	Täielik, läbi töötatud mudel, mis kombineerib koha-tunni väärtuse, joogitulu marginaali, mitteilumumise poliitika, personalisuhte, ja teise tulujoone üheks numbriks.
Degustatsioonimenüü	Fikseeritud järjestusega väikeste roogade menüü, formaat, mille ümber peaaegu kogu selle raamatu majandus on ehitatud.

Autorist

Thibault Van de Sompele on HappyChefi asutaja, broneerimis- ja tegevusplatvorm restoranidele ja hotellidele. Ta elab ja töötab Essenis, Belgias, kus HappyChef paikneb. Temaga saab ühendust võtta aadressil thibault@happychef.cloud.