



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

Keittiöpäällikkö-omistajan opas maistelumenun fine dining -ravintolan talouteen — tähti ja voitto

KIRJOITTANUT

Thibault Van de Sompele

Sisällys

01	Ravintola, Joka Häviää Rahaa Tarkoituksella
02	Paikka-Tunti On Ainoa Yksikkösi
03	Maistelumenun Hinnoittelu
04	Viinipariutukset Ja Juomakate
05	Ennakkomaksut, Liput Ja No-Show-Ongelma
06	Henkilöstösuhde
07	Raaka-Aineiden Tuotto Huipulla
08	Menun Kehittäminen Kustannuskeskuksena
09	Opas, Inspektori Ja Säännöt, Joita Kukaan Ei Julkaise
10	Fifty Best, Paikalliset Oppaat Ja Huomion Talous
11	Varauskäyrä
12	Vierastiedot Ja Vakiovieras Kohderavintolassa
13	Kokin Pöytä, Baari Ja Toinen Liikevaihtolinja
14	Yksityistilaisuudet Ja Yhteistyöt

15 Päivä, Jolloin Tähti Saapuu

16 Päivä, Jolloin Tähti Lähtee

17 Loppuunpalamisen Talous

18 Sijoittajat, Kumppanit Ja Kuka Omistaa Kokin Nimen

19 Kannattava Tähti

20 10 Vuoden Ravintola

Johdanto

Onko salisi täynnä, arvostelusi loistavia, ja oma pankkitilisi silti se, joka hiljaa vuotaa? Rahoitatko ravintolan kunnianhimoa säästöillä, toisella työllä tai kumppanin kärsivällisyydellä ja sanotko itsellesi, että tunnustus lopulta kattaa sen? Epäiletkö, että tähti, jos se koskaan tulee, saattaa pahentaa rahaongelmaa ennen kuin se paranee? Jatka lukemista — tämä kirja on olemassa juuri tätä kuilua varten täyden salin ja terveen liiketoiminnan välillä.

Se käsikirja on juuri sitä, mitä tämä kirja pyrkii olemaan. Ei kirja käsityöstä — niitä on jo tarpeeksi hyviä, eikä tämän ole tarkoitus olla yksi niistä — vaan toimintamalli tietämykselle, rakenteellisesti epätavalliselle liiketoiminnalle: ravintolalle, joka on rakennettu arvioitavaksi yhtä paljon kuin täyteen saamiseksi, toimien yhdellä istunnolla, menulla, jota ei voi kiirehtiä, ja kustannusrakenteella, joka rankaisee juuri siitä kunnianhimosta, joka tekee siitä kirjoittamisen arvoisen.

Tässä on lupaus, selkeästi sanottuna: tämän kirjan loppuun mennessä pystyt katsomaan oman ravintolasi lukuja ja tietämään, tarkkuudella ahdistuksen sijaan, tarkalleen kuinka paljon tunnustuksen tavoittelu maksaa sinulle tässä kuussa, tarkalleen minkä vivun vetää ensin kuilun sulkemiseksi, ja tarkalleen kuinka säilyttää rakastamasi sali ilman että rahoitat sitä hiljaa omilla palkattomilla tunteillasi. Pystyt hinnoittelemaan menun sen mukaan, mitä sen tuottaminen todella maksaa, ei sen mukaan, mikä tuntuu puolustettavalta veloittaa vieraalta

ihmiseltä. Tiedät, ennen kuin mikään opas edes vierailee, onko keittiösi tarpeeksi tasainen ansaitakseen sen, mitä se tavoittelee.

Edessä: Kunnianhimon Kirjanpito, joka antaa todellisen luvun euroina sille, mitä tavoittelu maksaa sinulle juuri nyt. Paikkatunnin Arvo, ainoa mittari, joka hinnoittelee uudelleen jokaisen salia koskevan päätöksesi. Tähtien Kirjanpito, joka yhdistää jokaisen tämän kirjan rakenteen yhdeksi läpikäydyksi malliksi ravintolasta, joka on sekä tunnustettu että vihdoinkin maksettu.

Tiedät jo kuinka kokata tällä tasolla. Se, mitä seuraa, on osa, jota kukaan ei opettanut sinulle — ja se alkaa tarkasta hetkestä, jolloin ravintolasi häviää rahaa tarkoituksella. Pysy loppuun asti, ja tästä tulee enemmän kuin tämän vuoden lukujen korjaus: sinulla on malli ravintolasta, joka on rakennettu olemaan yhä vaivan arvoinen 10 vuoden kuluttua, ja yhä sinun.

LUKU 1

Ravintola, Joka Häviää Rahaa Tarkoituksella

*Tapa, jolla teet mitä tahansa, on tapa, jolla
teet kaiken.*

— ZEN-SANANLASKU

Kuvittele sali perjantai-iltana. Jokainen 28 paikastasi on täynnä. Tarjoilupisteellä on hiljaista tavalla, joka tapahtuu vain, kun keittiö toimii täsmälleen rytmissä. Vieras 2 pöytää ikkunasta valokuvaa viidennen annoksen ennen sen syömistä. Maître d' kertoo sinulle, kuten hän tekee lähes joka viikko nyt, että pariskunta lensi Kööpenhaminasta juuri tätä iltaa varten. 3 arvostelua vakavilta medioilta lepää sähköpostissasi, kaikki innostuneita. Ja kun istut sunnuntaina kirjanpidon äärelle, ravintola tuotti 41 euroa voittoa koko viikolta, tai hävisi 800, tai — useammin kuin kumpikaan — et yksinkertaisesti pysty sanomaan, koska tapa, jolla olet pitänyt kirjanpitoa, ei erota "ravintolaa" siitä "kaikesta, mitä olen henkilökohtaisesti laittanut ravintolaan tässä kuussa pitääkseni sen pystyssä."

Tämä ei ole hypoteettinen. Se on lähellä keskimmäistä kokemusta kunnianhimoisesta, hyvin arvostellusta, kolmenkymmenen tai vähemmän paikan maistelumenu-ravintolasta, eikä lähes kukaan sano sitä ääneen, koska sen sanominen ääneen kuulostaa myöntämiseltä, että projekti on epäonnistunut, kun sali ilmeisesti menestyy. Se ei ole epäonnistunut. Se tekee juuri sitä, mitä tämä ravintolaluokka yleensä tekee, kun kukaan ei ole tarkoituksella rakentanut sille taloudellista mallia: muuttaa täyden salin ja loistavat arvostelut arvostukseksi, hinnalla, jonka omistaja kantaa henkilökohtaisesti, loputtomiin, teoriassa, että tunnustus lopulta maksaa laskun.

Tässä syy, miksi aritmetiikka toimii tällä tavalla, rakenteellisesti, ennen kuin edes pääsemme sinun tarkkoihin lukuihisi. Tämän kokoinen maistelumenu-ravintola toimii tyypillisesti yhdellä istunnolla illassa, joskus lounaalla, harvoin enempää. Tämä

rajoittaa maksimaalisen kattausmääräsi lukuun, jonka 35 paikan bistro pitäisi hiljaisena tiistaina. Raaka-ainekustannuksesi annosta kohden on korkea, koska koko menun lähtökohta on riittävän hyvät raaka-aineet oikeuttaakseen hinnan ja maineen — keisarihummeri, kypsytetty ankka, kerätyt tuotteet, joiden löytämisestä on maksettu jollekin. Työvoimakustannuksesi kattausta kohden on alan korkein, koska 17-annoksinen maistelumenu 28 henkilölle vaatii tyypillisesti 3 kertaa suuremmalle salille mitoitettua miehistön, joka tekee paljon enemmän valmistelua annosta kohden kuin volyymikeittiö koskaan yrittäisi. Ja liikevaihtosi kattausta kohden, jopa aidosti premium-hinnalla, on katossa, koska on olemassa todellinen luku, jonka yläpuolella paikallinen markkinasi yksinkertaisesti ei maksa illallisesta, riippumatta siitä kuinka hyvä keisarihummeri on.

Korkeat kiinteät kustannukset, korkeat muuttuvat kustannukset, rajoitettu kattausmäärä, rajoitettu hinta. Se ei ole liiketoimintamalli, jolla on heikko toteutus. Se on liiketoimintamalli, joka rakenteellisesti häviää rahaa, ellei jokaista muuta vipua — paikka-tunnin arvoa, juomakatetta, henkilöstösuhdetta, no-show-suojausta — vedetä oikein ja voimakkaasti. Useimmat kunnianhimoiset keittiöpäälliköt-omistajat eivät vedä yhtäkään niistä, koska kukaan ei ole kertonut heille näiden vipujen olemassaolosta, ja sen sijaan he kompensoivat rakenteellisesti ohuen liiketoiminnan ainoalla panoksella, joka ei näy tuloslaskelmassa: omilla palkattomilla tunteillaan, ja usein omalla palkattomalla pääomallaan.

Lopeta arvailu siitä, mitä tämä maksaa sinulle, ja rakenna **Kunnianhimon Kirjanpito** — kuukausittainen tilinpäätös, erillinen ravintolasi virallisesta tuloslaskelmasta, joka vangitsee tavoittelun täyden kustannuksen, mukaan lukien osat, joita kirjanpitäjäsi ei koskaan näe, koska ne eivät näy laskuna.

Kunnianhimon Kirjanpidossa on 4 riviä, täytetään kuukausittain:

1. **Ravintolan liiketoiminnan tulos** — liikevaihto miinus jokainen kustannus, jonka liiketoiminta tosiasiallisesti maksaa, nykyisestä kirjanpidostasi.
2. **Omistajan palkan vaje** — kuilu sen välillä, mitä maksat itsellesi, ja sen välillä, mitä maksaisi palkata ja pitää tasoisesi keittiöpäällikkö muualla. Jos viet kotiin 1 800 € kuukaudessa ja kokemuksesi tasoinen keittiöpäällikkö maksaisi sinulle 4 500 € kokonaiskustannuksin, tuo 2 700 € kuilu on todellinen tuki, jonka annat liiketoiminnalle, näkyipä se kirjanpidossa tai ei.
3. **Sijoitettu henkilökohtainen pääoma** — kaikki rahat, jotka siirtyivät henkilökohtaisilta tileiltäsi, säästöistä tai kumppanin tuloista liiketoimintaan tässä kuussa, kirjattuna vaikka se tuntuisi "vain palkkojen kattamiselta tämän kerran."
4. **Palkattomat tunnit normaalin täysipäiväisen kuormituksen yläpuolella** — tunnit, jotka on tehty sen yläpuolella, mitä oikeudenmukaisesti palkattu toimitusjohtaja tai keittiöpäällikkö-omistaja panostaisi, arvostettuna varovaisella markkinahinnalla roolille, ei unelmapalkkasi.

Laske nämä 4 riviä yhteen, ja saat luvun: mitä tavoittelu todella maksaa sinulle tässä kuussa, euroina, ei tunteina. Harkitse edustavaa kahdenkymmenenkahdeksan paikan ravintolaa, joka toimii tällä tavalla — havainnollistavia lukuja, ei tietyn ravintolan todellinen kirjanpito — jossa kuukausittainen tilinpäätös usein päättyy noin 900 € liiketoiminnan tappioon, 2 700 € omistajan palkan vajeeseen, ei pääomasijoitusta kyseisenä kuukautena, ja noin 60 tuntia palkatonta ylimääräistä työtä arvostettuna 25 € tuntia kohden, eli 1 500 €. Se on todellinen kuukausittainen tavoittelun kustannus noin 5 100 €, joka kuukausi, niin kauan kuin ravintola toimii tällä tavalla.

Tämä luku ei ole argumentti lopettamiselle. Se on luku, jonka tarvitset tehdäksesi tietoisin päätöksen siitä, kuinka kauan voit ylläpitää tavoittelua, ja — hyödyllisemmin — se on perustasosi. Jokainen rakenne tämän kirjan lopussa on olemassa tuomaan tämän luvun kohti nollaa ja sitten sen ohi, laimentamatta sitä, mikä teki ravintolasta alun perin tunnustuksen tavoittelun arvoisen. Keittiöpäällikkö, joka tietää Kunnianhimon Kirjanpidon luvun, hallitsee tavoittelua. Keittiöpäällikkö, joka ei tiedä sitä, vain toivoo, että arvostelut lopulta muuttuvat vuokratilaksi, eikä toivo ole taloudellinen malli.

Vertaa tuota ravintolaa kuvitteelliseen sisärravintolaan kadun toisella puolella: sama keittiöpäällikkö-omistajan lahjakkuus, samat 28 paikkaa, mutta toimien kahdella lyhyemmällä istunnolla illassa hieman alhaisemmalla hintatasolla yhden pitkän sijaan, tiukemmalla menulla ja pienemmällä miehistöllä. Sitä ravintolaa ei ehkä koskaan kirjoiteta mihinkään. Se saattaa myös hiljaa maksaa omistajalleen 4 000 € kuukaudessa, kun vieressä oleva

arvostettu ravintola ei maksa mitään, koska se rakennettiin volyyymimallin, ei arvostusmallin, mukaan alusta asti. Siitä ravintolasta tuleminen ei ole pointti — koko tämän kirjan lähtökohta on, ettei sinun tarvitse valita tunnustuksen ja maksukykyisyyden välillä. Pointti on, että kuilu näiden kahden ravintolan välillä ei ole lahjakkuus, eikä se ole ruoan laatu. Se on, että yhdellä niistä on taloudellinen malli, joka on rakennettu sitä varten, mitä se todella tekee, ja toinen toimii toivon ja omistajan selän varassa.

KUNNIANHIMON KIRJANPITO

**Liiketoiminnan tulos + Omistajan palkan vaje +
Sijoitettu henkilökohtainen pääoma +
Palkattomat ylituntimäärät (arvostettuna
markkinahinnalla) = Todellinen
kuukausittainen tavoittelun kustannus**

Tällä viikolla: rakenna yksi kuukausi omaa Kunnianhimon Kirjanpitoasi käyttäen todellisia lukujasi siellä, missä sinulla niitä on, ja rehellisiä arvioita siellä, missä ei ole. Älä pyöristä eduksesi. Et voi hallita kustannusta, jota et ole mitannut, ja juuri nyt tämä kustannus on lähes varmasti suurempi kuin luulet.

Aloittaminen

1

Avaa laskentataulukko ja merkitse 4 riviä: liiketoiminnan tulos, omistajan palkan vaje, sijoitettu henkilökohtainen pääoma, palkattomat ylituntimäärät.

2

Ota viime kuun todellinen liikevaihto ja kustannukset kirjanpidostasi täyttääksesi ensimmäisen rivin.

3

Arvioi oikeudenmukainen kokonaiskustannuksin laskettu markkinapalkka omalle roolillesi ja vähennä se, mitä todella maksoit itsellesi saadaksesi toisen rivin.

4

Kirjaa jokainen henkilökohtaiselta yritykselle tehty siirto ja jokainen tunti, joka on tehty normaalin täysipäiväisen kuormituksen yläpuolella kuukauden aikana.

5

Laske 4 riviä yhteen saadaksesi todellisen kuukausittaisen tavoittelun kustannuksesi, euroina, ei tunteina.

LUKU 2

Paikka-Tunti On Ainoa Yksikkösi



*Aika on niukin resurssi, ja ellei sitä johdeta,
mitään muuta ei voida johtaa.*

— PETER DRUCKER

Keittiöpäällikkö-omistaja, joka tarkasteli täyttä kattausviikkoa, huomasi kerran jotain, joka ei täsmännyt: tiistain lounas puolella paikoista ja puolella hinnasta oli tuottanut lähes saman voiton tunnissa kuin loppuunmyyty lauantain illallinen. Sama keittiö, samat standardit, villisti erilainen matematiikka — koska lounaspalvelu oli 30 minuuttia lyhyempi pöytää kohden, eikä kumpakaan istuntoa oltu koskaan aiemmin hinnoiteltu tunnin mukaan.

Jokaisella ravintolalla on päämittari, jota kohden sen tulisi johtaa, olipa omistaja sitä nimennyt tai ei. Suurivolyymisessä, monikiertoisessa ravintolassa tämä mittari on tyypillisesti kattaukset per vuoro tai liikevaihto työtuntia kohden.

Maistelumenu-ravintolassa yhdellä istunnolla, kolmellakymmenellä paikalla ja kiinteällä menun kestolla mikään näistä mittareista ei kerro sinulle, mitä tarvitset tietää, koska koko liiketoimintasi on rajoitettu yhteen resurssiin, joka ei skaalaudu: paikka-tuntien määrään, jotka sinulla on käytettävissä myytäväksi tänä iltana.

Tässä laskelma, ja se on luku, johon jokainen tämän kirjan päätös lopulta palautuu. **Paikka-tunnin Arvo** on koko ruoka- ja juomaliikeyvaihtosi yhdelle istunnolle jaettuna paikkojen määrällä, jaettuna niiden tuntien määrällä, joina kyseinen istunto varaa salin.

Ota kahdenkymmenenkahdeksan paikan ravintola, joka toimii yhdellä istunnolla illassa, kuutena iltana viikossa, menulla, joka kestää 3 tuntia ensimmäisestä annoksesta kahviin. Jos jokainen paikka myydään 165 € maistelumenulla, jossa keskimäärin 55 €

juomaliikevaihtoa kattausta kohden — parittelu, viini lasillisittain tai pöydän kesken jaettu pullo — se on 220 € kattausta kohden, 6 160 € istunnolta, 28 paikan ja 3 tunnin yli, mikä on 84 paikka-tuntia. 6 160 € jaettuna 84:llä antaa Paikka-tunnin Arvon 73,33 €.

PAIKKA-TUNNIN ARVO

**Koko ruoka- ja juomaliikevaihto istunnolle ÷
Paikat ÷ Tunnit, joina istunto varaa salin**

Miksi tämä luku on tärkeämpi kuin kattausmäärä, keskimääräinen lasku, ruokakustannusprosentti? Koska se on ainoa luku, joka hinnoittelee oikein sen, mistä sinulla todella on pulaa: ajasta salissa. Volyymiravintola, joka kääntää pöydät 3 kertaa illassa, myy tehokkaasti saman paikan 3 erillistä kertaa. Sinä myyt jokaisen paikan täsmälleen kerran. Jokainen minuutti, joka menee annoksen laitossa, jokainen minuutti, jonka sommelier käyttää parittelun selittämiseen, jokainen rytmiminuutti annosten välillä on ainoan varastosi minuutti, joka kuluu, tuottaa se suhteellista liikevaihtoa tai ei. 20 minuuttia pidempi menu samaan hintaan ei ole antelias ilta. Se on 10–15 % leikkaus Paikka-tunnin Arvoosi, hiljaa otettuna, jota kukaan ei laittanut laskuun.

Tämä uudelleenmuotoilee päätöksiä, jotka muuten näyttäivät puhtaasti luovilta. Oletetaan, että nykyinen 17-annoksinen menusi kestää 3 tuntia 20 minuuttia, ja osa arvostamastasi maistelumenu-yhteisöstä tarjoilee 12 annosta kahdessa tunnissa

40. Menun lyhentäminen kahdellakymmenellä minuutilla hintaa leikkaamatta siirtää paikka-tunti-matematiikkasi 73,33 €:sta 78,30 €:oon — hyppy, joka on noin 4 940 € arvoinen vuodessa kuutena iltana viikossa, 50 viikkoa vuodessa, muutokselle, joka ei maksa sinulle mitään raaka-aineissa ja, hyvin toteutettuna, ei maksa mitään vieraskokemuksessa. Se on lähes euron tarkkuudella se, mitä maksaa lisätä osa-aikainen sommelier kolmena iltana viikossa. Lyhyempi menu ei vain tiivistänyt iltaa. Se rahoitti palkkauksen.

Käänteinen on yhtä todellinen ja yhtä näkymätön, jos et seuraa sitä. Juustoannoksen, digestiivipalvelun tai laajennetun amuse-bouche-sarjan lisääminen ilman uudelleenhinnoittelua laajentaa kulutettuja paikka-tunteja laajentamatta liikevaihtoa, ja se hiljaa syövyttää Paikka-tunnin Arvoasi, vaikka kattaukset ja arvostelut pysyisivät yhtä vahvoina kuin ennen. Se on kuvio, joka toistuu läpi hienon ruokailun: ravintola lisää 40 minuuttia vieraskokemusta menuun 18 kuukauden aikana pienissä, hyvää tarkoittavissa lisäyksissä ja menettää siinä prosessissa 18 % paikka-tunnin arvostaan, kun omistaja on vakuuttunut siitä, että liiketoiminnasta on yksinkertaisesti tullut kalliimpi pyörittää, kun todellisuudessa liiketoiminnasta on tullut vähemmän tehokas muuttamaan sama sali liikevaihdoksi.

Vertailuarvokaistat auttavat sinua tietämään, missä seisot. Tämän mittakaavan maistelumenu-ravintoloiden alueella Paikka-tunnin Arvo alle 50 € tarkoittaa yleensä, että ravintola on merkittävästi alihinnoiteltu suhteessa kustannusrakenteeseensa, tai menu kestää liian kauan hintaansa nähden, tai molemmat. Paikka-tunnin Arvo 50 € ja 80 € välillä on siellä, missä useimmat

maksukykyiset, hyvin johdetut kahdenkymmenen–neljäkymmenenviiden paikan maistelumenu-ravintolat yleensä sijaitsevat. Yli 80 € tarkoittaa yleensä joko aidosti premium, korkean kysynnän salia, joka voi ylläpitää hintaa, tai tarkoituksella suunniteltua menu- ja parittelurakennetta — mikä on juuri seuraavien kahden luvun aihe.

2 rakenteellista vipua liikuttavat Paikka-tunnin Arvoasi, ja vain 2: hinta ja kesto. Kaikki, mitä teet salissa, joko nostaa liikevaihtoa samalle ajalle, tai pitää liikevaihdon ennallaan lyhentäen aikaa, tai se, matemaattisesti, toimii sinua vastaan riippumatta siitä, kuinka hyvältä se tuntuu salissa.

Kannattaa suorittaa sama laskelma toiselle istunnolle, jos sinulla on sellainen — lounaspalvelu, lyhyempi arkimenu, baaripaikka — koska tämän tason ravintolat löytävät usein, että niiden toissijaisella istunnolla on villisti erilainen Paikka-tunnin Arvo kuin niiden lippulaivaillallisella, kumpaankin suuntaan. Tiukka, hyvin hinnoiteltu kahden tunnin maistelulounas alemmalla hintatasolla voi joskus tuottaa Paikka-tunnin Arvon, joka on lähellä illallista, yksinkertaisesti koska lyhyempi kesto kompensoi alemman hinnan; laajaperäinen, alihinnoiteltu sunnuntai-brunssi voi hiljaa olla vähiten kannattava salin käyttö koko viikossa, ylläpidettynä vain koska se "tuntuu" siltä, että sen pitäisi toimia. Laske jokainen istunto, jota pyörität, erikseen. Niiden keskiarvottaminen piilottaa juuri sen tiedon, jonka tämä mittari on olemassa paljastamaan.

Hyödyllinen kuri on laskea Paikka-tunnin Arvosi uudelleen aina, kun teet minkä tahansa muutoksen menuun, saliin tai hintaan —

ei neljännesvuosittain, vaan hetkessä. Neljännen pöydän lisääminen saliin saadakseeseen enemmän kattauksia kiireisenä viikonloppuna esimerkiksi tuntuu puhtaalta voitolta, mutta jos se pakottaa hieman tiukemman sijoittelun ja hitaamman kokonaistahdin kompensoimaan sitä, tai jos se vaatii ylimääräisen tarjoilijan, jonka kustannusta ei kompensoi lisääntynyt liikevaihto, paikka-tunti-matematiikka saattaa kertoa erilaisen tarinan kuin pelkkä kattausmäärä viittaa. Mittari on halpa laskea — laskentataulukko, jossa on 4 syötettä — ja kallis jättää huomiotta, koska jokainen muu tämän kirjan rakenne olettaa, että tunnet tämän luvun ulkoa.

Tällä viikolla: laske nykyinen todellinen Paikka-tunnin Arvosi käyttäen viime kuun todellisia lukuja, ei keskimääräistä iltaa. Aikatauluta sitten menusi, annos annokselta, ensimmäisestä suupalasta laskuun pöydällä, kolmena edustavana iltana. Jos paikka-tunnin arvosi on alle 50 €, tai jos ajoitus paljastaa 15 tai enemmän minuuttia hinnoittelematonta täytettä tahdissa, olet löytänyt ensimmäisen vipusi, eikä sen vetäminen maksa mitään.

**PAIKKA-TUNNIN ARVO — KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI, 30-
PAIKKAINEN RAVINTOLA**

Syöte	Luku
Paikat	30
Istuntoja illassa	1
Avoimia iltoja viikossa	5
Keskimääräinen kulutus kattausta kohden (menu + parittelu)	€165
Keskimääräinen käyttöaste	85%
Kesto pöydässä	2 t 45 min
Liikevaihto käytettävissä olevaa paikka-tuntia kohden	€60

Tällä Viikolla

1

Laske nykyinen Paikka-tunnin Arvosi käyttäen viime kuun todellista liikevaihtoa, paikkoja ja menun kestoa.

2

Aikatauluta menusi annos annokselta, ensimmäisestä suupalasta laskuun, kolmena edustavana iltana.

3

Merkitse mikä tahansa hinnoittelematon täyte 15 minuuttia tai enemmän tahdissa.

4

Jos Paikka-tunnin Arvosi on alle 50 €, päättä nostatko ensin hintaa vai lyhennätkö kestoa.

LUKU 3

Maistelumenun Hinnoittelu

*Hinta on se, minkä maksat. Arvo on se,
minkä saat.*

— WARREN BUFFETT

Alihinnoittelu on yleisin virhe kunnianhimoisissa keittiöissä, eikä se ole lähes koskaan aritmeettinen virhe. Tämän tason keittiöpäälliköt-omistajat osaavat kustannuslaskea annoksen grammalleen. Virhe on psykologinen: menun hinnoittelu sen mukaan, mikä tuntuu puolustettavalta veloittaa vieraalta ihmiseltä illallisesta, sen sijaan, mitä menu todella maksaa tuottaa ja mitä markkina on jo osoittanut kestävänsä salillesi.

Aloita siitä, mitä menu maksaa, oikein kohdistettuna, ei vain raaka-ainekustannuksesta, joka näkyy reseptilomakkeella. Maistelumenussa on 3 kustannuskerrosta annosta kohden, ja useimmat hinnoittelumallit katsovat vain ensimmäistä.

Ensimmäinen kerros on raaka-aineen kustannus — se, minkä maksoit toimittajallesi. Toinen on se, mitä kutsun työvoimaintensiteetin kerrokseksi: kustannus tietyistä tunteista, jotka annos vaatii, leikkuusta lautaselle, kerrottuna miehistösi kuormitetulla tuntikustannuksella. Paistettu kampasimpukka kolmella osalla saattaa kantaa 4 € raaka-ainekustannusta ja 11 minuuttia chef de partie -aikaa; annos, joka vaatii 48 tunnin fermentoinnin, käsin puristetun koristelun ja kahden päivän aikana rakennetun kastikkeen, saattaa kantaa 6 € raaka-ainekustannusta ja 90 minuuttia kumulatiivista keittiötyötä levitettynä sen tuotantoikkunan yli. Hinnoiteltuna vain raaka-aineiden mukaan, nämä 2 annosta näyttävät lähes identtisiltä. Hinnoiteltuna työvoima mukaan luettuna toinen annos maksaa noin 3 kertaa enemmän saada pöytään, ja menu, joka ei missään heijasta tätä kuilua hinnoittelussaan, tukee hiljaa ristiin eniten työvoimaintensiivisiä, vaikuttavimpia annoksiaan yksinkertaisimpien kustannuksella.

Kolmas kerros on se, mitä kutsun poistetuksi kehitys- ja hukkakustannukseksi — osuus T&K-ajastasi, epäonnistuneista testieristäsi, ja väistämättömästä leikkaushävikistä premium-raaka-aineissa, jonka tämä tietty annos kantaa, keskiarvoistettuna sen mukaan, kuinka kauan se pysyy menussa. Luvut 7 ja 8 syventyvät molempiin; hinnoittelutarkoituksiin kohtuullinen paikkamerkki on lisätä 8–12 % raaka-aine- ja työvoimakustannusten päälle kattamaan tämä kerros, ja tarkistaa todellinen luku sen jälkeen, kun olet ajanut Tuottoseurantalomakkeen ja Kehitysbudjetin näistä luvuista yhden kauden ajan.

Tässä on **Työvoiman Kohdistus Annokselle** -malli, sovellettuna täyteen yhdeksänannoksiseen maistelumenuun. Laske yhteen kaikkien 9 annoksen raaka-ainekustannus: sanotaan 38 € yhteensä. Laske yhteen työvoimaintensiteettikustannus, 22 €/tunti sekoitetulla kuormitetulla keittiöpalkalla: koko menun valmistelu- ja tarjoiluajan yli, se tulee noin 31 €:oon. Lisää 10 % kehitykselle ja hukalle: 6,90 €. Kokonaistuotantokustannus kattausta kohden: 75,90 €.

Työvoiman Kohdistus Annokselle, Vaihe Vaiheelta

1

Laske yhteen jokaisen menun annoksen raaka-ainekustannus.

2

Laske yhteen työvoimaintensiteetikustannus: valmistelu- ja tarjoilu-aika annosta kohden, kerrottuna sekoitetulla kuormitetulla keittiöpalkallasi.

3

Lisää 8–12 % tästä välisummasta poistetulle kehitykselle ja hukalle.

4

Jaa kokonaistuotantokustannus tavoitellulla yhdistetyllä ruoka- ja työvoima-suhteellasi saadaksesi menun hinnan, jota mallisi vaatii.

Käytä nyt tavoiteltua ruoka- ja työvoima-kustannussuhdettasi. Useimmat maksukykyiset maistelumenu-ravintolat pitävät tämän yhdistetyn suhteen — raaka-aine plus kohdistettu työvoima plus kehitys, osuutena menun hinnasta — 42 % ja 50 % välillä, huomattavasti korkeampana kuin volyymiravintolan pelkkä ruokakustannustavoite, koska tällä käsityötasolla työvoima on erottamaton tuotteesta. 46 %:lla menuksi hinnan tulisi olla 75,90 € jaettuna 0,46:lla, mikä on 165 €

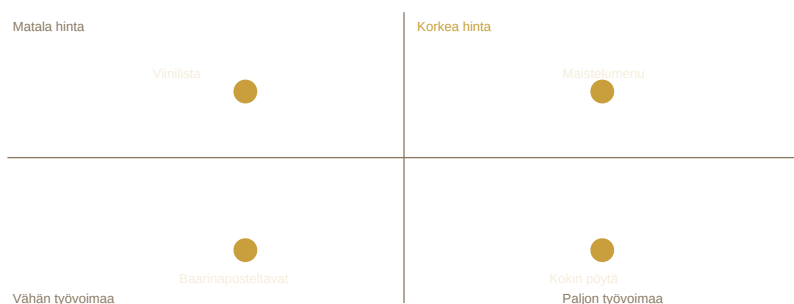
TYÖVOIMAN KOHDISTUS ANNOKSELLE

$$\text{(Raaka-ainekustannus + Työvoimakustannus + 8–12 \% kehitys/hukka) \div Tavoiteltu yhdistetty suhde = Menun hinta}$$

— ja jos veloitat tällä hetkellä 125 € menusta, joka maksaa 75,90 € tuottaa tällä tavalla, ajat 61 %:n ruoka-ja-työvoima-suhdetta, mikä ei ole toimiva luku liiketoiminnalle, jonka on vielä maksettava vuokra, vakuutus, markkinointi ja sinä. Vertaile itseäsi vertaisiin tarkoituksella, ei satunnaisesti. Rakenna yksinkertainen taulukko neljästä tai viidestä ravintolasta tunnustuskategoriassasi — samankaltainen tähtitaso tai opasasema, samankaltainen paikkamäärä, samankaltainen alue — ja niiden julkiset maistelumenue-hinnat. Et kopioi niiden lukua. Määrität kaistan, jonka markkinasi on jo hyväksynyt, jotta voit kertoa, sijoittuuko tuotantokustannuspohjainen hintasi sen sisä- vai ulkopuolelle. Jos kustannuspohjainen hintasi tulee selvästi vertaiskaistan yläpuolelle, se on signaali tarkistaa annoskokoja, annosmäärää tai toimittajaehtoja ennen kuin asetat hinnan, jonka markkina hylkää. Jos se tulee kaistan sisä- tai alapuolelle, sinulla on todellista tilaa, ja useimmat keittiöpääälliköt-omistajat siinä asemassa alihinnoittelevat silti tottumuksesta tai hermostuneisuudesta. Pyöreiden lukujen psykologia on tärkeämpää kuin sen pitäisi olla, ja sinun tulisi käyttää sitä sen sijaan, että taistelet sitä vastaan. 165 € luetaan harkittuna, premium-hintana. 160 € luetaan hintana, jonka joku pyöristi

alaspäin tuntuakseen turvallisemmalta, ja vieraat huomaavat tällaisen suojautumisen enemmän kuin omistajat luulevat. Hinnoittele mallisi tuottamaan lukuun, pyöristettynä lähimpään 5 €:oon eduksesi, ei alaspäin hermostuneisuudesta. Kannattaa tehdä yksi ero eksplisiittiseksi ennen luvun lopullistamista: ero menuksi hinnan ja sen välillä, mitä kutsuisin **Menun Hintaportaikoksi** — tosiasia, että tämän tason ravintola hyötyy usein useamman kuin yhden sisääntulopisteen tarjoamisesta, ei yhdestä tasahinnasta kaikille. Lyhyempi, 5–7-annoksinen "löytö"-menu alhaisemmalla hinnalla täyden maistelumenusi rinnalla laajentaa vierasryhmää, jota voit palvella laimentamatta ydinkokemusta, edellyttäen, että lyhyempi menu hinnoitellaan sen oman Työvoiman Kohdistus Annokselle -laskelman mukaan, ei vain alennettuna täyden menun hinnasta. Löytömenu, joka on hinnoiteltu "täysi menu miinus muutama annos, miinus tasainen 30 % alennus", on yleensä alihinnoiteltu suhteessa todelliseen tuotantokustannukseensa, koska annokset, jotka leikkaat, ovat harvoin niitä eniten työvoimaa vaativia — keittiöpäälliköt suojelevat teknisesti vaikeimpia ruokia ja leikkaavat ensin yksinkertaisemmat annokset, mikä matemaattisesti tarkoittaa, että alennuksen tulisi usein olla pienempi kuin vaisto ehdottaa. Kausittainen uudelleenhinnoittelu ansaitsee saman tarkkuuden kuin alkuperäinen hinnanasetus, ja useimmat ravintolat käyttävät sitä liian vähän. Kun raaka-ainekustannukset muuttuvat kausien mukaan — tryffeliannos joulukuussa maksaa merkittävästi enemmän kuin sama käsitteellinen annos rakennettuna kesävihanneksen ympärille heinäkuussa — houkutus on pitää menun hinta tasaisena koko vuoden yksinkertaisuuden ja vieraan odotusten vuoksi. Se on kohtuullinen valinta, mutta sen

tulisi olla harkittu, tehty sen jälkeen, kun on laskettu mitä tasainen vuosihinta todella keskimäärin tarkoittaa, ei oletusvalinta, jota kukaan ei ole tutkinut. Jotkut parhaiten johdetuista maistelumenu-ravintoloista rakentavat sen sijaan pienen kausittaisen kaistan hinnoitteluunsa — vaatimattoman lisän kalleimpina raaka-ainekuukausina, vieraiden hyväksymänä odotettuna osana sitä, kuinka kausiravintola toimii — sen sijaan, että hiljaa nielisivät laajenevan katevajeen neljänneksen vuodesta. **Tällä viikolla:** aja Työvoiman Kohdistus Annokselle nykyisellä menulläsi, annos annokselta, ja vertaa tuloksena olevaa hintaa siihen, mitä todella veloitat. Jos kuilu on suurempi kuin 10 %, et tee virhettä hinnoittelun reunoilla — alihinnoittele koko liiketoiminnan, ja jokainen luku tämän jälkeen taistelee ylämäkeen, kunnes tämä luku korjataan.



HINTA TYÖVOIMAINTEENSITEETTIÄ VASTAAN — MISSÄ KUKIN TARJONNAN OSA SIJAITSEE, JA MIKSI PELKKÄ MAISTELUMENU HARVOIN RAHOITTAÄ SALIN

Aloittaminen

1

Aja Työvoiman Kohdistus Annokselle nykyisellä menulläsi, annos annokselta: raaka-ainekustannus, työvoimaintensiteetikustannus, ja 8–12 % kehitykselle ja hukalle.

2

Jaa kokonaistuotantokustannus tavoitellulla yhdistetyllä suhteellasi (42–50 %) saadaksesi hinnan, jota mallisi todella vaatii.

3

Vertaa tuota lukua siihen, mitä tällä hetkellä veloitat, ja merkitse kuilu prosentteina.

4

Rakenna taulukko neljästä tai viidestä ravintolasta tunnustuskategoriassasi ja niiden julkiset hinnat nähdäksesi, sijoittuuko kustannuspohjainen lukusi tämän kaistan sisälle.

5

Jos kuilu ylittää 10 %, aseta päivämäärä uudelleenhinnoittelulle sen sijaan, että annat sen jatkua vielä yhden kauden.

LUKU 4

Viinipariutukset Ja Juomakate



*Viini on auringonvaloa, jota vesi pitää
koossa.*

— GALILEO GALILEI

Ruoka, Luvun 3 kuvaamalla hintakurilla, saa Paikka-tunnin Arvosi selviytymiskelpoiseen lukuun. Se harvoin saa sen mukavaan. Kate, joka todella rahoittaa sommelierin palkan, kellarin hitaan arvonnousun, ja eron "nollaan pääsemisen" ja "kannattavuuden" välillä, tulee lähes aina juomista, ei ruoasta — ja menestyvät maistelumenu-ravintolat kohtelevat pariutusohjelmaansa toisena, tarkoituksella suunniteltuna tuottokeskuksena, ei jälkiajatuksena, joka on pultattu menuun.

Kuvittele sommelier, joka ohjaa neljän hengen pöytää kuuden lasin pariutuksen läpi, kaataen samaa pulloa, jota hän on kaatanut sata kertaa tänä kautena, kertoen siitä ikään kuin ei olisi koskaan väsynyt siihen — ja kuvittele, kuun lopussa, omistaja, joka huomaa, että pelkkä pariutus tuotti enemmän bruttokatetta kuin koko yhdeksänannoksinen menu, jonka mukana se tuli. Tuo yksi rivi, jota käsiteltiin jälkiajatuksena vuosien ajan, osoittautui asiaksi, joka hiljaa piti valot päällä.

Syy siihen, miksi juoma kantaa katteen, jota ruoka ei voi, on rakenteellinen. Ruokakustannuksesi, kohdistettuna Luvun 3 kuvaamalla tavalla, on oltava lähellä 46 % menun hinnasta vain kattaakseen siihen upotetun työvoiman. Viinillä on lähes ei tätä työvoimakustannusta liitettyä — kuuden annoksen yli kaadettu pullo vie sommelierilta suunnilleen saman palvelusekuntimäärän riippumatta siitä, maksoiko se 18 € tai 80 € tukkuhintana — joten kaatokustannus, joka olisi holtitonta ruoassa, on mukavasti kannattava viinissä.

Aseta **Kaatokustannuskatto** ja pidä siitä kiinni. Tämän tason pariutusohjelmalle tavoitekaatokustannus — tukkuviinihintasi

jaettuna sillä, minkä veloitat pariutuksesta — 28 % ja 35 % välillä on kohtuullinen kaista; pehmeämpi kuin ruokakustannus, koska myyt myös asiantuntemusta, säilytysriskiä ja hyvin sovitettun kaadon emotionaalista nousua, mikä ei mikään näy pullon hinnassa. Laske luvut kuuden lasin pariutukselle: jos tukkuhintasi kuuden kaadon yli on yhteensä 34 €, ja hinnoittelet pariutuksen 110 €:oon, kaatokustannuksesi on 31 % — mukavasti kaistan sisällä, tuottaen 76 € bruttokatetta ruokakatteen päälle samasta istunnosta, palvelukustannuksella, joka on murto-osa keittiön kustannuksesta.

KAATOKUSTANNUSKATTO

**Tukkuviinihintaa ÷ Pariutuksesta veloitettu
hintaa — tavoite 28–35 %**

Vertaa tätä ruokakatteeseen samasta kattauksesta. 165 € menulla, jonka yhdistetty ruoka-ja-työvoima-suhde on 46 %, bruttokatteesi ruoasta on 89,10 €. Pelkkä pariutus, 76 € bruttokatteella, lisää 85 % yhtä paljon voittoa kuin koko yhdeksänannoksinen menu, yhden sommelierin kaadosta, ja tuo vertailu on todellinen argumentti viiniohjelmasi ottamiselle yhtä vakavasti kuin keittiösi.

Alkoholittomat pariutukset ansaitsevat saman tarkkuuden, ei ilmaista lupaa, koska "se on vain mehua ja teetä." Hyvin rakennettu alkoholiton pariutus — kotitekoinen verjus, fermentoitu tee, kirkastettu hedelmä-shrub — maksaa tyypillisesti

vähemmän tuottaa kuin viinipariutus ja voidaan hinnoitella 55–65 %:iin viinipariutuksen hinnasta säilyttäen vertailukelpoisen tai paremman katteen, koska raaka-ainekustannuksesi on murto-osa pullon tukkuhinnasta. Kun raittiit ja kohtuulliset vieraat muodostavat nykyään merkittävän ja kasvavan osan kattauksista tällä tasolla, alkoholiton pariutus, joka on hinnoiteltu ilman katekuria — käsiteltynä kohteliaisuutena tuotteen sijaan — on rahaa jätettynä pöydälle jokaisella näistä vieraista, ja ravintolat jättävät rutiininomaisesti 15–20 % kokonaisuomaliikevaihdostaan pöydälle tällä tavalla, yksinkertaisesti alihinnoitteleamalla alkoholittoman vaihtoehdon hyvistä tavoista.

Sitten on kellari itse, joka käyttäytyy vähemmän kuin varasto ja enemmän kuin pääoma, ja se tulisi budjetoida sen mukaisesti.

Kellariinvestointisääntö, jonka annan keittiöpäälliköille-omistajille, on tämä: kohtele mitä tahansa yli 12 kuukautta kaatamatta pidettyä pulloa sidottuna pääomana, joka tuottaa nolla-tuottoa, ja rajoita tämä kategoria enintään 20 %:iin kellarisi kokonaisarvosta kustannushintaan. Kellari, joka on 40 % vanhentavia kirjastopulloja, joita "säätät oikealle vieraille", on liiketoiminta, joka hiljaa rahoittaa yksityistä kokoelmaa ravintolan kassavirralla. Osta kaadettavaksi kauden sisällä, pidä aidosti pieni kirjastovalikoima, tarkoituksella ja erikseen budjetoituna, ja seuraa kellarin kiertoa — kellarin kokonaiskustannus jaettuna myydyin viinin kustannuksella kahdentoista kuukauden yli — samalla tavalla, kuin seuraisit mitä tahansa muuta käyttöpääomaa. Kiertosuhte alle 1,5 tarkoittaa yleensä, että

liikaa pääomaa istuu kellarissa suhteessa siihen, mitä pariutusohjelma todella tarvitsee toimiakseen.

Yhdessä hyvin johdettu juomaohjelma kahdenkymmenen kahdeksan paikan ravintolassa, joka toimii kuutena iltana viikossa, voi kohtuudella odottaa tuottavan 35–45 % kokonaisbruttokatteesta noin 25–30 %:sta kokonaisliikevaihdosta — mikä on koko pointti. Ruoka tuo sinulle maineen. Juoma, hinnoiteltuna ja johdettuna samalla kurilla, maksaa siitä.

Lasittain- ja baariohjelma vieraille, jotka haluavat viiniä sitoutumatta täyteen pariutukseen, ansaitsee myös oman pienen, tarkoituksellisen katetavoitteensa, erillisen pariutuksesta. Koska lasillisittain-kaadolla ei ole sommelierin kerrontaa upotettuna hintaan samalla tavalla kuin täydellä pariutuksella, se voi tyypillisesti ajaa tiukempaa kaatokustannuskattoa — 22–28 % 28–35 %:n sijaan — ja silti tuntua asianmukaisesti hinnoitellulta vieraalle, joka tilaa sitä à la carte. Ravintolat, jotka hinnoittelevat lasillistalistansa jälkiajatuksena, yksinkertaisesti puolittamalla pullon vähittäishinnan tarkistamatta tuloksena olevaa kaatokustannusta todellista tavoitetta vastaan, jättävät usein merkittävää katetta pöydälle nimenomaan vieraille, jotka todennäköisimmin eivät ota täyttä pariutusta, mikä on juuri se segmentti, jossa juomakatekuri on tärkein, koska pelkkä ruoka tuolla laskulla kantaa täyden osan Paikka-tunnin Arvosta ilman pariutuksen apua.

Henkilöstön koulutus itse pariutuksessa on käytännön mielessä yhtä paljon juomakatevipu kuin vieraanvaraisuusasia. Tarjoilija tai

sommelier, joka pystyy kuvailemaan, miksi tietty kaato valittiin tietylle annokselle — ei vain mikä se on, vaan perustelu — nostaa mitattavasti sekä käyttöastetta että vieraan tyytyväisyyttä pariutukseen, kuvio, joka pätee ravintoloissa, jotka aidosti investoivat tähän koulutukseen verrattuna niihin, jotka käsittelevät sitä jonain, jonka henkilökunta oppii osmoosilla. Budjetoi todellinen, toistuva koulutusaika tälle, ihanteellisesti sen johtamana, joka rakensi pariutuksen, ei kertaluontoinen perehdytysistunto, jonka uudet työntekijät saavat kerran eivätkä koskaan palaa siihen, kun menu muuttuu kausittain.

Tällä viikolla: laske todellinen kaatokustannuksesi nykyisessä pariutuksessasi, ja laske erikseen, kuinka moni prosentti kattauksista ottaa pariutuksen ollenkaan. Jos käyttöaste on alle 60 %, kuilu on yleensä hintaahdistusta siinä, miten pariutus tarjotaan pöydässä, ei vieraan haluttomuutta käyttää rahaa — ja se on palveluskripti-ongelma, ei hintaongelma, joka kannattaa korjata ennen kuin koskee itse hintaan.

Tällä Viikolla

1

Laske todellinen kaatokustannuksesi koko pariutuksen yli ja tarkista se 28–35 % kattoon vasten.

2

Laske pariutuksen käyttöasteesi prosenttina kokonaiskattausmäärästä.

3

Hinnoittele tai hinnoittele uudelleen alkoholiton pariutus 55–65 %:iin viinipariutuksen hinnasta, tarkistettuna sen omaa katetta vasten.

4

Aja Kellariinvestointisääntö: merkitse mikä tahansa yli 12 kuukautta pidetty pullo ja vahvista, että tuo kategoria pysyy alle 20 %:ssa kellarin arvosta.

5

Jos käyttöaste on alle 60 %, kirjoita uudelleen pöytäskripti pariutuksen tarjoamiselle ennen kuin kosket sen hintaan.

LUKU 5

Ennakkomaksut, Liput Ja No-Show-Ongelma

Tyhjä paikka ei ole pieni menetys. Se on koko ilta, joka jollain toisella olisi voinut olla.

— RAVINTOLA-ALAN SANONTA

Kuvittele tiistaipalvelu kolmella no-show'lla 9 pöydän salissa: 3 tyhjää paikkaa, joista kukaan ei varoittanut keittiötä, 3 valmisteltua ja myymätöntä annosta, ja — pahempaa, jos kirja oli täynnä viikkoja aiemmin — 3 paria, jotka halusivat juuri tuon pöydän ja hylättiin turhaan. Sali näytti hyvältä ravintolan lattialta. Luvut kertoivat aivan erilaista tarinaa.

No-show kolmenkymmenenviiden paikan bistrossa, joka toimii kolmella kierrolla illassa, on harmi. No-show kahdenkymmenenkahdeksan paikan maistelumenu-ravintolassa, joka toimii yhdellä istunnolla, on rakenteellinen haava, ja useimmat keittiöpäälliköt-omistajat aliarvioivat sen todellisen kustannuksen suuruusluokan verran, koska he ajattelevat sitä "yhtenä menetettynä pöytänä" sen sijaan, mitä se todella on: myymätöntä, palautumatonta kapasiteettia ainoassa resurssissa, jota liiketoiminta ei voi tehdä enempää tänä iltana.

Kvantifioi se oikein ennen kuin päätät käytännöstä. 2 henkilöä, jotka eivät saavu 165 € menulle, jossa on 70 % pariutuskäyttöaste 110 €:lla, ei maksa sinulle vain 330 € ruokaliikevaihtoa. Se maksaa sinulle ruokaliikevaihdon, odotetun juomaliikevaihdon siitä pöydän osasta, joka olisi ottanut sen, ja — kriittisesti — se hyvin todennäköisesti maksoi sinulle toisen parin, jonka hylkäsit viikkoja aiemmin, koska kirja näytti pöydän myytynä. **No-Show-Kustannuskaava** on: menetetty menuliikevaihto, plus menetetty odotettu juomaliikevaihto todellisella käyttöasteellasi, plus hylätyn varauksen arvo, jonka olisit voinut myydä sen sijaan, koska tällä paikkamäärällä ja tällä varausajallisella aikaikkunalla, no-show-paikka ei ole "tyhjä" — se on paikka, jonka aktiivisesti kielsit joltain toiselta.

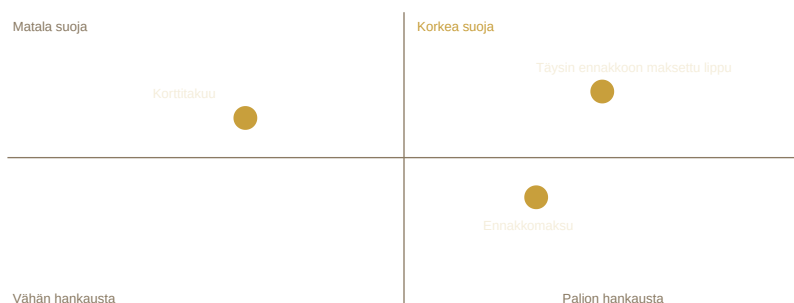
NO-SHOW-KUSTANNUSKAAVA

**Menetetty menuliikevaihto + Menetetty
odotettu juomaliikevaihto (todellisella
käyttöasteellasi) + Hylätyn varauksen arvo =
No-Show'n todellinen kustannus**

Aja täysi luku. 2 kattausta, 165 € menu, 70 % pariutuskäyttöaste 110 €:lla: menetetty menuliikevaihto on 330 €, menetetty odotettu juomaliikevaihto on 154 € ($0,7 \times 220$ €), ja jos tämäntyyppinen pöytä yleensä täyttyy vapautusaikaikkunan sisällä — mikä kohderavintolassa yleensä tapahtuu — hylätyn varauksen kustannus on tehokkaasti samat 484 € uudelleen, koska sinulla oli todellinen toinen pari, joka olisi ottanut sen. Tuon yhden no-show'n 2-hengen-pöydän kokonaistodellinen kustannus: jotain 480–960 € välillä, riippuen kuinka varovaisesti lasket hylätyn varauksen. Kerro se edes yhdellä tai kahdella no-show'lla viikossa, ja katsot 25 000–50 000 € vuodessa ravintolassa, jonka koko vuosittainen voittotavoite, Luvun 1 Kunnianhimon Kirjanpito-matematiikan mukaan, saattaa olla vain murto-osa siitä.

3 käytäntömallia on olemassa, ja jokainen vaihtaa vierashankausta taloudelliseen suojaan eri tavalla. **Korttitakuu-malli** — ei veloitusta, ellei vieras peruuta ilmoitetun aikaikkunan sisällä, tyypillisesti 48–72 tuntia — on kevyin kosketustapa, tuottaa vähiten vierashankausta, mutta ei palauta mitään menetetystä liikevaihdostasi todellisessa no-show'ssa muuta kuin sen, mitä pystyt saamaan täytäntöön peruutusmaksusta,

mikä käytännössä usein annetaan anteeksi hyvästä tahdosta joka tapauksessa. **Ennakkomaksumalli** — osittainen maksu, yleisesti 30–50 % odotetusta laskusta, otettuna varauksen yhteydessä ja menetettynä myöhäisessä peruutuksessa tai no-show'ssa — palauttaa todellista rahaa ja vähentää merkittävästi no-show-asteita yksinkertaisesti koska vieraat, jotka ovat jo sitoutuneet rahaan, käyttäytyvät eri tavalla, mutta se tuo hankausta juuri siinä hetkessä, kun yrität saada varauksen tuntumaan jännittävältä transaktion sijaan. **Täysin ennakoon maksettu lippumalli** — koko menun hinta maksettuna varauksen yhteydessä, palautettavissa tai vaihdettavissa vain määritellyssä aikaikkunassa, tavalla, jolla konsertti tai maistelutapahtuma myydään — on vahvin taloudellinen suoja ja, intuition vastaisesti, tuottaa vähiten vierashankausta erityisesti kohderavintoloissa, koska vieraat, jotka varaavat 3 kuukautta etukäteen lentääkseen tiettyä päivänä, ovat jo henkisesti luokitelleet illan tapahtumaostoksi, ei rennoksi illallisvaraukseksi.



3 NO-SHOW-KÄYTÄNTÖMALLIA, ESITETTYNÄ VIERASHANKAUSTA JA TALOUDELLISTA SUOJAA VASTAAN

Mikä malli sopii ravintolallesi, riippuu varausajallisesta aikaikkunastasi ja vierassekoituksestasi. Ravintola, jonka useimmat kattaukset varaavat 2–4 viikkoa etukäteen, pääosin paikallisia, toimii hyvin ennakkomaksumallilla selkeällä, ystävällisellä sanamuodolla. Ravintola, jonka useimmat kattaukset varaavat 2–6 kuukautta etukäteen, merkittävällä osalla, joka lentää tai ajaa nimenomaan ateriaa varten, jättää yleensä rahaa ja suojaa pöydälle olematta siirtymättä täyteen lippujärjestelmään.

Sanamuodolla on todellista painoa siinä, kuinka vieraat vastaanottavat minkä tahansa näistä malleista. "Vaadimme ennakkomaksun suojautuaksemme no-show'ilta" lukee syytöksenä, joka on suunnattu jokaiselle vieraalle harvojen synneistä. "Koska jokainen pöytä valmistellaan nimenomaan sinua varten eikä sitä voida myydä uudelleen lyhyellä varoitusajalla, pyydämme [X] varauksen yhteydessä, täysin sovellettuna iltaasi" ilmaisee saman käytännön tosiasiana siitä, kuinka ravintolasi toimii, ei epäilyksenä sitä lukevaa vierasta kohtaan, ja varauksen hylkäämisaste toisella sanamuodolla on yleensä merkittävästi alhaisempi kuin ensimmäisellä toiminnallisesti identtisille käytännöille.

Suuret ryhmävaraukset ansaitsevat erillisen, tiukemman version mistä tahansa valitsemastasi käytännöstä, koska kustannuskäyrä ei ole lineaarinen. 8 hengen ryhmä, joka ei saavu, ei maksa sinulle 4 kertaa sitä, mitä 2-henkinen pöytä maksaa — se maksaa yleensä enemmän kuin sen, koska 8 hengen pöytä on vaikeampi myydä uudelleen lyhyellä varoitusajalla kuin 2 erillistä kahden-hengen pöytää olisi ollut, ja

keittiösi hyvin todennäköisesti mukautti valmistelumääriä ja tahtia tuon ryhmän vahvistetun koon mukaan. Useimmat ravintolat, jotka käsittelevät tätä hyvin, asettavat alemman ennakkomaksuprosentin mutta tiukemman, neuvottelemattoman peruutusaikaikkunan kuuden tai useamman hengen ryhmille, ja välittävät tämän eron selkeästi varauksen yhteydessä sen sijaan, että löytäisivät suojan kuilun vasta sen jälkeen, kun suuri ryhmä ei saapunut.

Mikä tahansa malli valitsetkin, mittaa sen todellinen vaikutus sen sijaan, että oletat pelkän käytännön ratkaisevan ongelman. Seuraa no-show-astettasi kuukausittain, ennen ja jälkeen minkä tahansa käytäntömuutoksen, samalla tavalla kuin seuraisit mitä tahansa muuta toimintamittaria. Ravintola, joka siirtyy korttitakuumallista 40 % ennakkomaksumalliin, saattaa nähdä no-show-asteensa laskevan noin yhdestä kahdeksastatoista varauksesta lähes yhteen kuudestakymmenestä — todellinen, mitattava parannus — mutta myös vaatimattoman laskun kokonaiskyselymäärässä kahtena kuukautena välittömästi muutoksen jälkeen, kun jotkut vieraat vastustivat uutta hankausta. Molemmat vaikutukset ovat todellisia, ja nettovaikutus tiukemman käytännön käyttöönotosta on luku, jonka tulisi ohjata päätöstä, ei vaisto vierasreaktiosta kummassakaan suunnassa.

Tällä viikolla: laske todellinen No-Show-Kustannuskaava-lukusi käyttäen todellista menun hintaasi, todellista pariutuskäyttöastettasi, ja rehellistä arviota uudelleenvarauksen todennäköisyydestäsi tyypillisellä varausajallasi. Lue sitten uudelleen nykyinen peruutuskäytäntösi sanamuoto ikään kuin

olisit vieras, joka näkee sen ensimmäistä kertaa, ja kirjoita uudelleen kaikki, mikä ilmaisee epäilystä tosiasian sijaan.

Käytäntöön Vieminen

1

Aja No-Show-Kustannuskaava käyttäen todellista menun hintaasi, pariutuskäyttöastettasi, ja uudelleenvarauksen todennäköisyyttä.

2

Päätä, mikä kolmesta käytäntömallista — korttitakuu, ennakkomaksu, täysin ennakoon maksettu lippu — sopii todelliseen varausajalliseen aikaikkunaasi ja vierassekoitukseesi.

3

Aseta erillinen, tiukempi ennakkomaksu ja peruutusaikaikkuna kuuden tai useamman hengen ryhmille.

4

Kirjoita uudelleen käytäntösi sanamuoto niin, että se ilmaisee tosiasian siitä, kuinka ravintola toimii, ei epäilystä vierasta kohtaan.

5

Aloita kuukausittaisen no-show-asteesi seuranta ennen ja jälkeen muutoksen.

LUKU 6

Henkilöstösuhde

Yksin voimme tehdä niin vähän; yhdessä voimme tehdä niin paljon.

— HELEN KELLER

Neljäntoista hengen miehistö, joka kokkaa ja palvelee kolmeakymmentä kattausta, ei ole virhe, eikä se myöskään ole hemmottelua — se on lähellä sitä, mitä käsityö tällä monimutkaisuustasolla todella vaatii, ja jokainen keittiöpäällikkö-omistaja, joka on yrittänyt pyörittää 17-annoksista maistelumenua luurankomiehistöllä, tietää jo miksi. Kysymys, johon tämä luku vastaa, ei ole, tarvitsetko suuren henkilöstön suhteessa kattauksiisi. Tarvitset. Kysymys on, mikä suhde on kestävä, laillinen ja rahoitettavissa, ja missä useimmat kunnianhimoiset keittiöt ylittävät rajan, jota ne eivät tarkoittaneet ylittää.

Rakenna **Kattaukset-Miehistöä-Kohti-Suhde**

perussuunnittelulukunasi: kokonaiskattausmäärä, joka palveltiin istunnossa, jaettuna kokonaispalkallisilla henkilöstötunneilla, jotka tehtiin tuottaakseen ja palvellakseen tämän istunnon, keittiö ja sali yhteensä. Kahdenkymmenen kahdeksan kattauksen istunnolle, joka vaatii, sanotaan, 6 kokkia, jotka työskentelevät keskimäärin kuuden tunnin vuoron kukin (36 tuntia) plus 5 salihenkilöstöä, jotka työskentelevät keskimäärin viiden tunnin vuoron kukin (25 tuntia), se on 61 kokonaishenkilöstötuntia 28 kattaukselle — suhde 0,46 kattausta henkilöstötuntia kohden, eli noin 2,2 henkilöstötuntia kattausta kohden.

KATTAUKSET-MIEHISTÖÄ-KOHTI-SUHDE

**Kokonaiskattausmäärä palveltuna istunnossa
÷ Kokonaispalkalliset henkilöstötunnit tehtynä
(keittiö + sali)**

Seuraa tätä kuukausittain. Suhde, joka ajautuu 2,2 henkilöstötunnista kattausta kohden kohti 2,8 tai 3,0 ilman muutosta menun monimutkaisuudessa, kertoo sinulle, että jotain menee pieleen aikataulutuksessa, valmistelun tehokkuudessa, tai tarpeettomassa redundanssissa miehistössä — kannattaa tutkia ennen kuin siitä tulee uusi normaali. Harkitse nuorta kokkia, joka ilmoittautuu kuuden viikon harjoitteluun, oppien tekniikkaa keittiöstä, jota hän ihailee, ja on siellä yhä 8 kuukautta myöhemmin, pyörittäen täyttä asemaa palveluoinä, palkattomana, koska kukaan ei koskaan muuttanut virallisesti hänen rooliaan ja hän oli liian kiitollinen mahdollisuudesta kysyäkseen. Sen keittiön todellinen henkilöstösuhde ei ollut koskaan se, mitä aikataulu sanoi — sitä tuki tuki, joka olisi voinut kävellä ovesta ulos päivänä, jolloin hän löysi palkallisen työn muualta, minkä hän lopulta teki. Raja, joka ylitetään useimmin, ja joka tekee eniten hiljaista vahinkoa, on palkaton tai alipalkattu harjoittelijatyö. Harjoittelut ovat todellinen ja puolustettava osa sitä, kuinka kunnianhimoiset keittiöt kouluttavat lahjakkuutta, ja hyvin johdettu harjoitteluohjelma on aito molemminpuolinen hyöty: kokki saa altistuksen käsityötasolle, jota hän ei voisi ostaa, ja keittiö saa motivoituneita lisäkäsiä. Mutta on olemassa kova

raja harjoittelun — aidosti oppimisen ympärille strukturoitu, aikarajoitettu, valvottu, usein palkaton tai minimaalisesti palkattu paikallisen työlain koulutuspaikoille sallimien rajojen sisällä — ja sen välillä, mihin useat keittiöt hiljaa ajautuvat: palkaton tai lähes palkaton työ, joka tekee täysiä tuotantovuoroja, loputtomiin, koska "niin tällä tasolla tehdään." Laillinen altistus on todellinen ja vaihtelee lainkäyttöalueen mukaan, mutta taloudellinen altistus on tärkeä myös siellä, missä laillinen riski ei pure: keittiö, joka on rakentanut todellisen henkilöstösuhteensa ilmaisen työvoiman ympärille, on rakentanut kustannusrakenteen, joka romahtaa hetkellä, jolloin tuo työlähde ehtyy, ja se ehtyy, koska sana kulkee pienessä alassa siitä, mitkä keittiöt käsittelevät harjoitteluja koulutusohjelmana ja mitkä tukena. Rakenna työvoimabudjettisi miehistölle, jonka voisit miehittää ja maksaa oikeudenmukaisesti, jos harjoittelijaputki katoaisi huomenna, ja käsittele sitten kaikkia harjoittelijoita, joita sinulla on, aitona bonuksena palvelun laadulle ja koulutuskapasiteetille, ei riviä, josta maksukykyisyytesi riippuu. Samalle kahdenkymmenen kahdeksan kattauksen istunnolle täysin palkattu miehistö — 6 kokkia 24 €/tunti kuormitetulla kustannuksella, 5 salihenkilöstöä 19 €/tunti kuormitetulla kustannuksella — maksaa 864 € (keittiö) plus 475 € (sali), eli 1 339 € istunnolle. Verrattuna 6 160 € ruoka- ja juomaliikevaihtoon Luvun 2 esimerkkiluvuilla, se on 21,7 % liikevaihdosta työvoimakustannus tälle yhdelle istunnolle — ennen kuin lisää johdon, sommelierin, ja minkä tahansa taustatoimiston työn, joka ei liity suoraan istuntoon. Hyödyllinen tervejärkinen tarkistus koko toiminnalle, useimpina viikkoina: kokonaissuora työvoima, täysin kuormitettuna ja täysin palkattuna, tulisi olla jossain 32–40 %

kokonaisliikevaihdosta -kaistalla, jotta tämän tason ravintolalla olisi realistinen polku kannattavuuteen, kun vuokra, raaka-aineet ja kaikki muu on huomioitu. Yli 45 %, rakenteellisesti, jotain muuta mallissa — paikka-tunnin arvo, hinnoittelu, tai kattaukset — on liikuttava, koska mikään tehokkaan aikataulutuksen määrä ei pelasta yksinään näin korkeaa työvoimasuhdetta. Sommelierin miehitys ansaitsee oman rivinsä sen sijaan, että se taituisi yleiseen saliin, koska Luvun 4 juomakate on suoraan funktio siitä, että on joku tarpeeksi taitava myymään pariutuksen luottamuksella pahoittelun sijaan. Sommelier, joka nostaa pariutuskäyttöasteen 55 %:sta 75 %:iin, maksaa lähes joka tapauksessa oman palkkansa takaisin useita kertoja pelkästään Luvussa 4 lasketun juomakatekuilun kautta — mikä on selkein argumentti, jonka tiedän, sommelierin palkkaamisen käsittelemiselle liikevaihtosijoituksena, ei kustannuskeskuksena, kun päätät, salliiko budjetti sen. Ristikoulutuksella on suurempi merkitys tällä henkilöstömittakaavalla kuin useimmat keittiöpäälliköt-omistajat aluksi budjetoivat, koska miehistö, joka on näin ohut suhteessa monimutkaisuuteensa, sisältää hyvin vähän redundanssia — yksi taitava kokki, joka on sairaana perjantaina, voi todella uhata tarjoilupistettä tavalla, jolla se ei uhkaisi suuremmassa, vähemmän erikoistuneessa keittiössä. Vähintään yhden ristikoulutetun varahenkilön rakentaminen jokaiselle erittäin erikoistuneelle asemalle, vaikka tuo varahenkilö toimisi 70 %:lla ensisijaisen kokin nopeudesta, on halpa vakuutus vaihtoehtoa vastaan: palveluilta, jolloin miehistöltä puuttuu kriittinen taito ja joko laatu tai ajoitus kärsii täsmälleen sen yleisön edessä — opasinspektori, kriitikko, puhelias vakiovieras — jonka edessä sinulla on vähiten varaa siihen.

Salihenkilöstöllä on oma versionsa suhdekurista, erillinen keittiömiehistön mitoituksesta, koska tämän tason palvelutyö — selitys pöydässä, tarkasti ajoitettu annosten toimitus, aito vieraanvaraisuus transaktiopalvelun sijaan — vaatii erilaisen henkilöstö-vieras-suhteen kuin volyymiravintolan sali. Yleisesti toimiva alue on yksi tarjoilija jokaista kuutta–kahdeksaa kattausta kohden, kun täysi pariutus ja annoskerronta on osa standardia, tiukentuen kohti yhtä tarjoilijaa viittä kattausta kohden teatraalisimmille, korkeimman kosketuksen palvelutyyleille. Henkilöstön miehittäminen tuota suhdetta ohuemmin työvoimakustannusten säästämiseksi näkyy yleensä ensin palvelun tahdissa — täsmälleen siinä yhtenäisyysulottuvuudessa, jonka Luvun 9 auditointi on rakennettu havaitsemaan — ennen kuin se näkyy missään tuloslaskelmassa, mikä on juuri se syy, miksi se on houkuttelevaa, ja juuri se syy, miksi se on väärä säästö. **Tällä viikolla:** laske Kattaukset-Miehistöä-Kohti-Suhteesi viime viikon todellisille istunnoille, ja luettele erikseen jokainen aikataulussasi oleva harjoittelija ja niiden täysien tuotantovuorojen määrä, jotka kukin on tehnyt viimeisen kuukauden aikana. Jos joku harjoittelija on tehnyt enemmän kuin 8 täyttä vuoroa ilman selkeää, aikarajoitettua koulutussuunnitelmaa, se ei ole enää harjoittelu — päätä tällä viikolla, muuttuuko siitä palkallinen asema vai päättyykö se.

KATTAUKSET-MIEHISTÖÄ-KOHTI-SUHDE — 30-PAIKKAINEN
MAISTELUMENU-RAVINTOLA

Rooli	Henkilömäärä	Palvellut kattaukset, yksi istunto
Keittiö (kokki + linja + patisserie)	7	30
Sali (vastaanotto, tarjoilijat, sommelier)	5	30
Harjoittelijat (palkalliset, kiertävät)	2	—
Miehistö yhteensä	14	2,1 kattausta henkilöä kohden

Tällä Viikolla

1

Laske Kattaukset-Miehistöä-Kohti-Suhteesi viime viikon todellisille istunnoille, keittiö ja sali yhteensä.

2

Luettele jokainen aikataulussasi oleva harjoittelija ja niiden täysien tuotantovuorojen määrä, jotka kukin on tehnyt viime kuussa.

3

Jokaiselle harjoittelijalle, joka on tehnyt enemmän kuin 8 täyttä vuoroa ilman aikarajoitettua koulutussuunnitelmaa, päätä tällä viikolla: palkallinen asema vai päättyminen.

4

Tarkista kokonaissuora työvoima prosenttina liikevaihdosta 32–40 % kestävää kaistaa vasten.

5

Vahvista, että vähintään yksi ristikoulutettu varahenkilö on olemassa jokaiselle erittäin erikoistuneelle asemalle.

LUKU 7

Raaka-Aineiden Tuotto Huipulla

Joka ei tuhlaa, ei kärsi puutetta.

— ENGLANTILAINEN SANANLASKU

Vaisto, joka teki sinusta vakavan keittiöpäällikön — ostaa paras tuote, leikata se täydellisyyteen, tarjoilla vain ihanteellinen pala — on myös, hallitsemattomana, yksi keittiösi kalliimmista tavoista. Volyyimiravintolan hinta- ja volyyymitasolla leikkuuhukka keskinkertaisella leikkeellä on pyöristysvirhe. Kokonaisen keisarihummerin, kokonaisen ankan, tai kerätyn raaka-aineen hinnalla, jonka joku joutui ajamaan 2 tuntia toimittaakseen, pala, jonka heität pois, koska se ei ollut täsmälleen sitä muotoa, jonka halusit lautaselle, ei ole pyöristysvirhe. Se on usein 15–30 % siitä, mitä maksoit raaka-aineesta, hylättynä, tuotteella, jonka tukkuhinta kiloa kohden jo heijastaa todellista niukkuutta.

Tässä tuottokuri lakkaa olemasta taustatoimiston hyve ja muuttuu suoraan tähden tavoittelua rahoittavan katteen lähteeksi. Jokainen osa premium-raaka-ainetta, jolle löydät laillisen käytön — liemi, koriste, henkilöstöateriakomponentti, fermentoitu mauste säilytettynä tulevalle menulle — on katetta, jonka olet jo maksanut kerran ja jonka nyt saat takaisin toisen kerran, käytännössä ilmaiseksi, koska sen käyttöön menevä työ on murto-osa työstä, joka meni sen hankintaan ja teurastukseen alun perin.

Rakenna **Tuottokurilomake** viidelle tai kuudelle kalleimmalle, useimmin käytetylle premium-raaka-aineellesi, seurattuna viikoittain: vastaanotettu kokonaispainon tuote, todellisuudessa tarjoiltu paino menussa, jossa sitä käytetään, paino, joka ohjattiin toissijaiseen käyttöön (liemi, koriste, henkilöstöateria, säilyke), ja paino, joka todella hylättiin käyttökelvottomana. Laske tuottoprosentti — käyttökelpoinen paino (tarjoiltu plus toissijainen käyttö) jaettuna vastaanotetulla kokonaispainolla — jokaiselle

raaka-aineelle, ja seuraa sitä ajan mittaan samalla tavalla, kuin seuraisit mitä tahansa muuta kustannussuhdetta.

KÄYTTÖKELPOINEN TUOTTOPROSENTTI

**(Tarjoiltu paino + Toissijaiseen käyttöön
ohjattu paino) ÷ Vastaanotettu kokonaispaino**

Ota kokonainen ankka, ostettu menulle, joka käyttää vain rintaa lautasella. Ostettuna kokonaisena 14 €/kg, keskimääräinen 2,4 kg ankka maksaa 33,60 €. Pelkkä rinta saattaa edustaa 28 % siitä painosta käyttökelpoisessa tuotossa — noin 670 g — kun taas koivet, runko ja leikkuuhukka edustavat jäljelle jäävää 72 %:a. Keittiö, joka tarjoilee vain rinnan ja hylkää loput, ajaa 28 %:n tuottoa 33,60 € raaka-aineella, mikä tarkoittaa, että todella käytetyn rintaosan todellinen kustannus on 33,60 €, ei 9,41 €, jota pelkkä rinnan paino ehdottaisi, jos ostettu erikseen, luuttomana, teurastajan luuttomalla hinnalla. Keittiö, joka muuttaa koivet confitiksi henkilöstöateria- tai amuse-bouche-kiertoon, pelkistää rungon liemi-pohjaksi, jota käytetään kolmessa muussa ruoassa, ja sulattaa rasvan koristekomponentiksi, työntää käyttökelpoisen tuoton 28 %:sta kohti 70–80 %:a, ja tarjoillun rintaosan tehokas kustannus laskee suhteellisesti — usein yli puoleen — koska loppu eläimestä ei enää ole kuollutta kustannusta hukkalaatikossa.

Tämä ei ole argumentti lautasen halventamiselle. Lautanen pysyy täsmälleen yhtä kunnianhimoisena kuin se oli. Se, mikä

muuttuu, on se, mitä tapahtuu raaka-aineen osille, jotka eivät ole sillä tietyllä lautasella, ja keittiö, jolla on aito tuottokuri, huomaa tyypillisesti voivansa ostaa merkittävästi paremman perustuotteen — laidunkasvatettu standardin sijaan, harvinaisempi kerätty raaka-aine kaudella, ylimääräinen viikko kuivakypsytystä — käyttäen katetta, joka palautettiin eläimen lopusta, siirtämättä menun hintaa lainkaan. Se on todellinen mekanismi, jolla "osta paras ja käytä se kaikki" rahoittaa tähden tavoittelun: ei kurin kautta moraalisenä hyveenä, vaan kurin kautta suorana, laskettavana käyttöpääoman lähteenä, joka maksaa paremmista raaka-aineista ja paremmasta henkilöstöstä.

Kausittainen ja kerätty tarjonta kantaa siihen liittyvän, mutta erillisen riskin, joka kannattaa seurata erikseen: lyhyt säilyvyysaika tarkoittaa, että huono toimitusviikko, toimittaja, joka ei pysty toimittamaan luvattua määrää, tai kerätty raaka-aine, joka tulee alle spesifikaation, voi pakottaa viime hetken menumuutoksen, joka maksaa enemmän hukatussa valmistelussa ja kiireellisessä hankinnassa kuin itse raaka-aine. Seuraa korvausastettasi — viikkoja, joiin suunniteltu ruoka joutui muuttumaan toimituksen vuoksi, jaettuna kokonaisviikkomäärällä — ja käsittele mitä tahansa yli noin yhden viikon kahdeksasta merkinä siitä, että toimittajasuhteesi tälle raaka-aineelle tarvitsevat sisäänrakennettua varahankintaa, ei vain toivoa siitä, että tämän viikon toimitus tulee läpi.

Kerättyjen ja hyperkausiluontoisten raaka-aineiden tavoittelu kantaa siihen liittyvän kustannuksen, joka kannattaa nimetä rehellisesti: aikaa suhteiden rakentamiseen keräilijöiden ja pienten tuottajien kanssa, jotka eivät usein voi sitoutua volyyymiin

tai toimitusaikatauluihin samalla tavalla kuin jälleenmyyjä voi. Budjetoi todellisia tunteja tälle suhteenhallinnalle samalla tavalla, kuin budjetoit kehitysajan seuraavassa luvussa — keräilijä, joka luottaa sinuun tarpeeksi soittaakseen ensin, kun jotain poikkeuksellista tulee kaudella, on aito kilpailuetu keittiölle, joka soittaa vain kun tarvitsee tuotetta, ja tuo luottamus rakennetaan kausien, ei yksittäisten tilausten kautta, jatkuvan reilun maksun ja aidon kiinnostuksen kautta siihen, mitä he tuovat sinulle, ei vain siihen, mitä olet valmis maksamaan sinä viikkona.

Kokonaisten eläinten ja kalojen leikkaaminen palkitsee erityisesti aidon sisäisen taidon investoimista valmiiksi leikattujen palojen ostamisen sijaan, ja hyöty kasautuu ajan mittaan tavalla, joka kannattaa sanoa suoraan: kokki, joka voi leikata kokonaisen eläimen tehokkaasti, ei vain palauta enemmän käyttökelpoista tuottoa istuntoa kohden, hän myös nopeutuu, mikä tarkoittaa, että tähän tuoton palautukseen upotettu

työvoimaintensiteettikustannus — kolmas kerros Luvun 3 Työvoiman Kohdistus Annokselle -laskelmassasi — laskee kuukausien myötä, kun taito kehittyy. Käsittele sisäistä leikkuukoulutusta pääomasijoituksena kustannusrakenteeseesi, ei mukavana keittiötaidona, ja koulutustuntien perusteleminen selkeää taloudellista tuottoa vasten on helpompaa.

Yksinkertainen kuukausittainen Tuottokurilomakkeen tarkastelu pääraaka-aineillesi, jaettuna avoimesti koko keittiön kanssa sen sijaan, että pidettäisiin omistajan yksityisenä laskentataulukkona, muuttaa yleensä käyttäytymistä nopeammin kuin mikä tahansa käytäntömuistio. Kokit, jotka näkevät konkreettisina lukuina, kuinka paljon 20 prosenttiyksikön tuottoparannus yhdellä raaka-

aineella on arvoltaan kuukaudessa, alkavat löytää toissijaisia käyttötapoja omasta aloitteestaan, koska luku tekee kannustimesta ilmeisen tavalla, jota "älä hukkaa tuotetta" ei koskaan aivan pysty.

Tällä viikolla: valitse ainoa kalleimmin raaka-aineesi viikoittaisten menojen mukaan ja aja Tuottokurilomake sille viikon ajan. Laske todellinen käyttökelpoinen tuottoprosenttisi, ja tunnista yksi laillinen toissijainen käyttö hylätylle osalle, jota et tällä hetkellä käytä.

Aloittaminen

1

Valitse ainoa kalleimmin, useimmin käytetty premium-raaka-aineesi.

2

Seuraa sen koko vastaanotettua painoa, tarjoiltua painoa, toissijaiseen käyttöön ohjattua painoa, ja hylättyä painoa viikon ajan.

3

Laske käyttökelpoinen tuottoprosentti: (tarjoiltu plus toissijainen käyttö) jaettuna vastaanotetulla kokonaispainolla.

4

Tunnista yksi laillinen toissijainen käyttö — liemi, koriste, henkilöstöateria, säilyke — tällä hetkellä hylätylle osalle.

5

Kirjaa korvausasteesi tämän raaka-aineen tarjonnalle, ja merkitse se, jos se ylittää yhden viikon kahdeksasta.

LUKU 8

Menun Kehittäminen Kustannuskeskuksena

Täydellisyys saavutetaan ei silloin, kun ei ole enää mitään lisättävää, vaan silloin, kun ei ole enää mitään poistettavaa.

— ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Kysy useimmilta keittiöpäälliköiltä-omistajilta, mitä heidän menunsa maksaa pyörittää, ja he antavat sinulle luvun raaka-aineille ja työvoimalle nykyisellä, valmiilla menulla — luvun, jonka Luku 3 rakentaa oikein. Kysy heiltä, mitä sen menun kehittäminen maksoi, ja useimmat eivät voi vastata ollenkaan, koska T&K-aikaa, testieräkastetta ja itse kausivaihtoa käsitellään näkymättömänä, budjetoimattomana taustatoimintana todellisen kustannuskeskuksen sijaan, jolla on oma rivi kirjanpidossa. Se on todellista rahaa, usein huomattavaa, ja ravintola, joka ei budjetoi sitä, joko alihinnoittelee menunsa suhteessa todellisiin tuotantokustannuksiinsa, tai vuotaa hiljaa kehityskustannusta palveluöihin, kun testaus valuu keittiöön, jonka pitäisi keskittyä kattauksiin.

Arvioi rehellisesti, mitä kehitys todella maksaa kausivaihdon yli. Jos sous chef ja 2 commis-kokkia viettävät keskimäärin 6 tuntia viikossa kukin, 8 viikon kehitysikkunassa ennen uuden menun lanseerausta, testaten ja hioen uusia ruokia, se on 18 tuntia viikossa 23 €/tunti sekoitetulla kuormitetulla korvauksella — 414 € viikossa, eli 3 312 € kehitysikkunan yli. Lisää raaka-ainekustannus testiereille, tyypillisesti ajettuna täysinä annoksina ruoan asianmukaiseksi arvioimiseksi, konservatiivisesti arvioituna 40 %:iin vertailukelpoisesta valmiin menun raaka-ainekustannuksesta pienempien testieräkokojen ja iteraatiohukan vuoksi — sanotaan vielä 1 100 € ikkunan yli. Kokonaiskehityskustannus yhdelle kausittaiselle menuvaihdolle: noin 4 400 €.

KEHITYSKUSTANNUS VAIHTOA KOHDEN

**(T&K-tunnit × sekoitettu kuormitettu palkka) +
(Testieräaaka-ainekustannus, ~40 % valmiin
menun kustannuksesta)**

Kehityskustannuksen Arviointi, Vaihe Vaiheelta

- 1 Laske yhteen tunnit, jotka sous chef ja commis-kokit viettävät testaten ja hioen kehitysikkunan yli.
- 2 Kerro nämä tunnit sekoitetulla kuormitetulla keittiöpalkallasi.
- 3 Lisää testieräaaka-ainekustannus, arvioituna noin 40 %:iin vertailukelpoisesta valmiin menun raaka-ainekustannuksesta.
- 4 Vertaa kokonaismäärää 8–12 % kehitysvarauksen kanssa, joka on jo rakennettu menuhinnoitteluksi.

Neljällä kausittaisella vaihdolla vuodessa kehitys maksaa ravintolalle noin 17 600 € vuodessa — todellinen, huomattava luku, jota varten 8–12 % kehitys- ja hukkavaraus Luvun 3 hinnoittelumallissa on olemassa nimenomaan sen palauttamiseksi, ja kannattaa tarkistaa todellinen lukusi tuota varausta vasten sen sijaan, että oletat sen olevan katettu.

Raakojen kustannusten lisäksi suurempi toiminnallinen riski on kehitys, joka vuotaa palveluun. Keittiö ilman aikataulutettua

kehitysikkunaa testaa uusia ruokia palveluöiden raoissa — tarjoilupisteen sulkeutumisen jälkeen, hitaiden valmisteluikkunoiden aikana, jotka piti olla huomisen mise en placelle — mikä sekä tuottaa huonompaa kehitystyötä (väsyneet kokit, jotka testaavat kello yhdeltä yöllä, tekevät huonompia päätöksiä kuin levänneet kokit, jotka testaavat kello kymmeneltä aamulla), että hiljaa syövyttää todellisen palvelumenun valmistelun laatua, koska tunnit, joiden piti mennä huomisen miseen, menivät sen sijaan tämän illan testiruokaan.

Ratkaisu on aito **Kehitysbudjettirivi** omilla suojaetuilla tunteillaan, ei puristettuna siitä, mikä sillä viikolla näyttää vapaalta. Määritä kehitys tiettyyn lohkoon — yleensä hitaampaan palvelupäivään, tai valmisteluvuoron ensimmäisiin kahteen tuntiin päivänä, jolloin keittiö ei kiirehdi kohti iltapalvelua — ja käsittele tuota lohkoa käytettävissä olemattomana mihinkään muuhun, samalla tavalla, kuin suojaaisit mitä tahansa muuta kiinteää kustannusta. Rakenna **Vaihtokalenteri** koko vuodelle: kiinteät päivämäärät, asetettuna vähintään 2 kuukautta etukäteen, sille, milloin kukin kausittainen menu lukitaan, milloin kehitys alkaa, ja milloin lähtevän menun viimeinen palvelu tapahtuu. Ravintola, joka toimii tällä tavalla, ajaa tyypillisesti kehitystä selkeästi rajatussa kuuden–8 viikon ikkunassa kaudelle, lukitsee uuden menun kokonaisen viikon ennen lanseerausta, jotta yksi tai 2 aitoa pukukokeilupalvelua henkilökunnalle ja valikoiduille vakiovieraille voidaan pitää, ja käsittelee mitä tahansa tuon ikkunan ulkopuolella tapahtuvaa kehitystä signaalina siitä, että jotain kalenterissa on liukunut ja tarvitsee korjaamista ennen kuin siitä tulee krooninen.

Pukukokeiluvaihe on tärkeämpi kuin se kuulostaa. Menu, joka on testattu vain kehityskeittiössä, joka ei koskaan ole ajettu täydellä tahdilla täydelle istunnolle, paljastaa luotettavasti ajoitus- ja tarjoiluongelmia todellisena avausiltana, jotka yksi henkilökuntaillallinen tai vakiovieraille tarjottu istunto 2 tai 3 iltaa ennen lanseerausta olisi napannut ilmaiseksi. Budjetoi eksplisiittisesti yksi tai 2 tarjottua tai vahvasti alennettua "esikatselu"-istuntoa Kehitysbudjettiriviisi — menetetty liikevaihto niillä kattauksilla on halpa vakuutus töiskentelevää, arvostelurikkoista ensimmäistä viikkoa vastaan todellisella menulla.

Seuraa ruoan suoritusta lanseerauksen jälkeen samalla kurilla, jolla seurasit sen kehitystä, koska toinen puoli menun kehittämisestä kustannuskeskuksena on tietää, milloin poistaa ruoka, joka ei ansaitse paikkaansa. Yksinkertainen **Ruoan Poistosignaali** — ruoka, joka jatkuvasti tuottaa alle keskimääräisiä lautaspalautusasteita, suhteettomia erikoispyyntömuutoksia, tai huomattavasti hitaamman pöytäkierron suhteessa sen sijaintiin menusekvenssissä — kertoo sinulle jotain, mitä kehitysprosessi ei täysin havainnut. Keittiö, joka vain lisää ruokia kausittaisten vaihtojen yli, ei koskaan virallisesti poistamalla huonosti suoriutuvia, päätyy menuturvotukseen, joka laimentaa fokusta ilman, että kukaan päättää siitä tarkoituksella.

Ota salitiimisi mukaan kehitysikkunaan, ei vain keittiö, ja budjetoi myös heidän aikansa. Ruoka, joka maistuu poikkeukselliselta mutta on todella vaikea kuvailla tai tarjoilla hyvin pöydässä — liian monimutkainen tarjoilusekvenssi, raaka-aineen tarina, jonka

selittäminen kestää 90 sekuntia, kun Luvun 2 tahtimallisi budjetoi 20 — on kehityskustannus, joka näkyy myöhemmin palveluongelmana, jos sali kohtaa sen ensimmäistä kertaa avausiltana. Lyhyt, strukturoitu maistelu- ja perehdytysistunto koko salitiimille kehitysikkunan aikana, ei vain ennen lanseerausta, tuottaa jatkuvasti sujuvamman palvelun uuden menun ensimmäisten kahden viikon aikana kuin yksittäinen ennen-lanseerausta-perehdytys.

Pidä yksinkertaista kirjallista tietuetta jokaisesta testatusta ruoasta, joka ei päässyt lopulliseen menuun, mukaan lukien syy, miksi se leikattiin — liian monimutkainen tarjoiltavaksi tahtiin, liian lähellä olemassa olevaa ruokaa, vieraspalaute, joka ei osunut kohdalleen, tai yksinkertaisesti ei tarpeeksi hyvä. Tämä arkisto on ajan myötä arvokkaampi kuin se hetkellä näyttää: hylätty idea 2 kautta sitten, uudelleen käsiteltynä erilaisella tekniikalla tai erilaisella raaka-aineella kaudella, on usein nopein reitti vahvaan uuteen ruokaan, ja keittiö ilman tietuetta löytää samat umpikujat uudelleen joka vuosi sen sijaan, että rakentaisi niiden päälle.

Tällä viikolla: arvioi todellinen kehityskustannuksesi viimeisimmälle kausittaiselle vaihdollesi, käyttäen todellisia tunteja, missä voit, ja rehellisiä arvioita, missä et voi, ja vertaa sitä 8–12 % kehitysvaraukseen, joka on rakennettu nykyiseen menuhinnoitteluusi. Jos todellinen luku on merkittävästi korkeampi, tuo kuilu tulee ulos katteestasi, oletpa seurannut sitä tai et.

Tällä Viikolla

1

Arvioi todellinen kehityskustannuksesi viimeisimmälle kausittaiselle vaihdolle: tunnit kuormitetulla korvauksella plus testieräaaka-ainekustannus.

2

Vertaa tuota todellista lukua 8–12 % kehitysvaraukseen, joka on rakennettu nykyiseen menuhinnoitteluusi.

3

Lohkaa suojattu kehitysikkuna Vaihtokalenteriin — tietty päivä tai vuoro, ei "milloin tahansa on vapaata."

4

Aikatauluta yksi tarjottu tai alennettu esikatseluistunto ennen uuden menun todellista avausiltaa.

5

Aloita kirjallinen tietue jokaisesta testatusta ruoasta, joka ei päässyt menuun, ja miksi.

LUKU 9

Opas, Inspektori Ja Säännöt, Joita Kukaan Ei Julkaise

*Erinomaisuus on tavallisten asioiden
tekemistä poikkeuksellisen hyvin.*

— JOHN W. GARDNER

Kannattaa olla huolellinen ja rehellinen siitä, mitä tämä luku voi ja ei voi kertoa sinulle, koska kunnianhimoisten ravintoloiden tila on täynnä itsevarmaa mytologiaa siitä, kuinka tunnustus todella päätetään, suurin osa siitä varmentamatonta, osa aktiivisesti kontraproduktiivista, kun keittiöpäällikkö-omistaja alkaa tehdä todellisia toimintapäätöksiä huhun, ei tosiasian, perusteella. Kenelläkään ulkopuolisella ei ole sisäistä tietoa siitä, kuinka minkä tahansa tietyn oppaan inspektorit työskentelevät, mitä he yksilöllisesti etsivät, tai kuinka heidän sisäiset harkintansa tapahtuvat, ja vastakohdan teeskentely olisi karhunpalvelus. Mitä seuraa sen sijaan, on se, mikä on aidosti julkista — kriteerit, joita suuret oppaat itse julkaisevat siitä, mitä ne arvioivat — muutettuna joksikin, jota vastaan voit todella auditoida oman ravintolasi, aikataulun mukaan, sen sijaan, että käsittelet tunnustusta mysteerinä, jota voit vain toivoa miellyttäväsi.

Kriteerit, joita vakavat oppaat julkisesti sanovat painottavansa, laajasti yhtenäisessä muodossa useimpien suurten oppaiden kesken, ovat taipuvaisia ryhmittymään pienen teemajoukon ympärille: raaka-aineiden laatu, tekniikan ja makuyhdistelmien hallinta, ruokalajin kautta ilmaistu persoonallisuus ja identiteetti, arvo suhteessa hintaan, ja — se, jota useimmat keittiöpäällikö-omistajat aliarvioivat suhteessa siihen, kuinka paljon sen sanotaan olevan tärkeää — kokemuksen yhtenäisyys toistuvien vierailujen yli ajan mittaan. Tuo viimeinen kriteeri on se, mistä tämä luku todella kertoo, koska se on eniten sinun hallinnassasi, eniten mitattavissa, ja useimmiten se, joka erottaa ravintolan, joka huomataan kerran, ravintolasta, joka tunnustetaan ja pitää tunnustuksen.

Kuvittele signatuuriruoka, joka saa täydellisen viitosen parhaiten muistettuna iltana ja kakkosen satunnaisena tiistaina, jota kukaan ei tarkkaillut — sama resepti, sama kokki, viidentoista sekunnin ero lepoajassa, jota kukaan ei ollut koskaan mitannut, koska kukaan ei ollut koskaan katsonut mitään muuta kuin parhaita iltoja. Keskiarvo näytti hyvältä. Hajonta oli todellinen tarina, ja se on hajonta, jonka ilmoittamaton toistuva vierailu on rakennettu havaitsemaan.

Rakenna **Yhtenäisyysauditointi**, ajettuna kuukausittain, arvioituna rehellisesti anteliaan sijaan, ulottuvuuksien yli, joista oppaat itse sanovat välittävänsä:

- **Ruoasta-ruokaan-vaihtelu:** ota samat 3 tai 4 signatuuriruokaa satunnaisesta kattausotoksesta kuukauden yli — ei parasta iltaasi, todellinen satunnaisotos — ja anna sous chefisi tai luotettavan vanhemman kokin arvioida tarjoilun, mausteiden ja lämpötilan yhtenäisyys sisäistä standardikuvaasi ja reseptiäsi vasten. Arvioi kukin yksinkertaisella 1–5 asteikolla ja seuraa keskiarvoa ja hajontaa, ei vain keskiarvoa; ruoka, jonka keskiarvo on 4,2 ja yksittäiset arvosanat vaihtelevat 2:sta 5:een, on paljon suurempi yhtenäisyysriski kuin ruoka, jonka tasaisempi, luotettavampi 3,8 kautta linjan.
- **Palvelun ajoituksen yhtenäisyys:** seuraa todellista kulunutta aikaa annosten välillä pöytäotoksen yli joka viikko, ei vain iltoina, joina tiedät olevan tärkeitä. Keittiö, joka ajaa tiukan 18 minuutin tahdin annosten välillä hitaana tiistaina ja kiireisen 9 minuutin tahdin täydessä lauantaissa, toimittaa 2 erilaista ravintolaa illasta riippuen, ja tuo vaihtelu on

täsmälleen sellaista, jonka toistuva vieras — tai ilmoittamaton paluuvierailu — huomaisi.

- **Salihenkilöstön tietämyksen yhtenäisyys:** tarkista pistokokeilla kuukausittain, pystyykö jokainen tarjoilija salissa kuvailemaan oikein nykyisen maistelumenun ruokien alkuperän, tekniikan ja pariutusperustelun, ei vain kahta vanhinta työntekijää. Vieras, joka saa itsevarman, tarkan vastauksen yhdeltä tarjoilijalta ja epämääräisen toiselta samaan kysymykseen, eri vierailuilla, kokee epäyhtenäisyyttä, jonka voit korjata koulutuksella, ei lahjakkuudella.
- **Raaka-aineiden alkuperän yhtenäisyys:** seuraa, kuinka usein menussa mainittu alkuperätieto — "onkiravinteista pyydystetty", nimetty tuottaja, tietty alkuperä — joudutaan hiljaa korvaamaan toimitusongelmien vuoksi, ja kuinka tuo korvaus välitetään tai ei välitetä pöytään.

Mikään tästä ei takaa tähteä, enkä luottaisi kehenkään, joka sanoisi sinulle niin. Mitä se tekee, on kohdistaa energiasi ainoaan tunnustusprosessin osaan, johon voit todella vaikuttaa varmuudella: onko ravintola, jota oppaan inspektori kokee millä tahansa ilmoittamattomalla vierailulla, sama ravintola, jota parhaat vakiovieraasi kokevat kymmenennellä vierailullaan. Oppaat, jotka julkaisevat mitään prosessistaan, korostavat jatkuvasti toistuvia, ilmoittamattomia vierailuja nimenomaan siksi, että ravintola voi tuottaa yhden poikkeuksellisen illan adrenaliinilla ja onnella; tuottaa sama standardi luotettavasti, tavallisen tiistain yli, jota kukaan ei tarkkaillut, on erilainen ja vaikeampi saavutus, ja se on se, jota varten oppaat sanovat todella testaavansa.

Hallitsematon puolisko ansaitsee yhtäläisen rehellisyyden. Tunnustuksen alueellinen jakautuminen, tahti, jolla opas laajenee markkinalle, inspektorien makumieltymykset, jotka muuttuvat vuosien mittaan, ja puhdas ajoitus suhteessa siihen, milloin ravintolasi sattuu olemaan huipussaan, ovat kaikki todellisia tekijöitä, eikä yksikään niistä ole sinun hallittavissasi. Keittiöpäälliköt-omistajat, jotka käsittelevät tunnustusta parhaiten, ovat ne, jotka laittavat täyden ponnistuksen hallittavaan puoliskoon — yhtenäisyyteen, todella — ja käsittelevät hallitsematonta puoliskoa jonain, joka on lähempänä säättä kuin strategiaa: kannattaa tarkkailla, ei kannata menettää unia yrittäen vaikuttaa siihen.

Kannattaa nimetä suoraan, kuinka ajatella mahdollisuudesta, että mikä tahansa palvelu on inspektio, koska tämän kysymyksen ympärillä oleva ahdistus tekee joillekin keittiöille enemmän vahinkoa kuin todella huono arvostelu tekisi. Julkisesti ilmoitettu logiikka ilmoittamattomista, toistuvista vierailuista tarkoittaa, että kirjaimellisesti jokaisen palvelun käsittely mahdollisena inspektiona — jännittyneemmän, ahdistuneemman keittiön pyörittäminen joka ikinen ilta siltä varalta, että tänä yönä on se yö — ei ole kestäväää eikä, perustuen siihen, mitä oppaat sanovat arvostavansa ravintolan aidossa luonteessa, todennäköisesti se versio ravintolastasi, jota ne todella yrittävät arvioida. Yhtenäisyysauditointi on olemassa nimenomaan siksi, ettei sinun tarvitse toimia jatkuvassa matala-asteisen paniikin tilassa: jos yhtenäisyyspisteesi ovat aidosti vankkoja tavallisena satunnaisena tiistaina, olet jo tehnyt ainoan valmistautumisen, joka merkitsee, illassa, jota kukaan ei tarkkaillut.

Yhtenäisyystyö suojaa sinua myös riskiltä, jolla ei ole mitään tekemistä oppaiden kanssa: tavallinen vakiovieras, joka vieraili parhaana iltanasi ja palaa odottamaan täsmälleen tuota standardia, joka kerta, koska se on standardi, jonka asetit. Kohderavintola elää suhteettomasti puskaradiosta vieraiden keskuudessa, jotka matkustivat ollakseen siellä, ja vieras, joka on kertonut kuudelle ystävälle poikkeuksellisesta aterialla ja sitten kokee huomattavasti heikomman version paluuvierailulla, tekee enemmän mainevahinkoa, hiljaa, vuosien mittaan, kuin useimmat omistajat ottavat huomioon. Yhtenäisyysauditointi on yhtä paljon olemassa olevan maineesi puolustusta kuin uuden tunnustuksen ansaitsemiseen suunnattua hyökkäystä.

Tällä viikolla: aja Ruoasta-Ruokaan-Vaihtelun tarkastus kahdelle tärkeimmälle signatuuriruoallesi, käyttäen todellista satunnaisotosta viimeisiltä kahdelta viikolta parhaiten muistettujen lautastesi sijaan, ja arvioi ne rehellisesti.

Tällä Viikolla

1

Ota satunnainen kattausotos viimeisiltä kahdelta viikolta kahdelle tärkeimmälle signatuuriruoallesi.

2

Arvioi tarjoilu, mausteet ja lämpötila 1–5 asteikolla sisäistä reseptiäsi vasten, seuraten hajontaa ja keskiarvoa.

3

Aikatauluta kulunut väli annosten välillä pöytäotoksen yli sekä hitaana että kiireisenä iltana.

4

Tarkista pistokokeilla 3 tarjoilijaa, ei vain vanhimpia, koskien alkuperän ja pariutuksen perustelua nykyiselle menulle.

5

Kirjaa mikä tahansa hiljainen mainitun alkuperätiedon korvaus ja kuinka se välitettiin tai ei välitetty pöytään.

LUKU 10

Fifty Best, Paikalliset Oppaat Ja Huomion Talous

*Maine on se, mitä muut ajattelevat sinusta;
luonne on se, mitä todella olet.*

— JOHN WOODEN

Mihin tahansa tähtijärjestelmään, joka hallitsee eniten ambitioissasi, laajemman listojen, sijoitusten, kritikoiden, paikallisten oppaiden ja sosiaalisen huomion ekosysteemin ulkopuolella, joka muokkaa varauksia ja mainetta omalla oikeudellaan, ja kaiken tämän käsitteleminen yhtä tärkeänä — tai yhtä tavoittelemisen arvoisena — on nopea tapa polttaa tunteja, joita sinulla ei ole, tunnustukseen, joka ei liikuta lukujasi. Osa tästä ekosysteemistä ajaa todellista, mitattavaa varauskysyntää. Osa on arvostusta ilman liitettyä liikevaihtoa. Tietäminen, mikä on mikä, tietylle ravintolallesi ja alueellesi, kannattaa tehdä tarkoituksella, ei vaistosta.

Rakenna **Tunnustuskartta**: yksinkertainen kaksiakselinen kaavio, vaadittu vaivannäkö vastaan havaittu vaikutus varauksiin, kattaen jokaisen ravintolallesi olennaisen tunnustuslähteen — suuren oppaan, jota tavoittelet, minkä tahansa kansallisen "parhaat"-listan, alueellisen ruokakriitikon huomion, nimityksen globaalille sijoituslistalle, paikalliset kaupunkioppaat, ja orgaanisen huomion sosiaalisessa mediassa (virali ruokakuva, ruokasisällöntekijän video). Jokaiselle kirjaa 2 rehellistä lukua vierivän kahdentoista kuukauden yli: tunnit, jotka sinä tai tiimisi käytitte tavoitellen tai olleen vuorovaikutuksessa tuon lähteen kanssa (lähettäen hakemuksia harkintaan, isännöiden kritikkoo, hallinnoiden sosiaalista sisältöä, joka ajoi huomiota), ja mitattava muutos varauskyselyissä tai kattausmäärissä neljän viikon aikana minkä tahansa huomion tai listauksen jälkeen.



TUNNUSTUSKARTTA — KÄYTETTY VAIVANNÄKÖ VASTAAN MITATTU VAIKUTUS VARAUKSIIN, ESITETTYNÄ LÄHTEEN MUKAAN

Se, mitä tälle kartalle taipuu ilmestymään, sitä seuraavien ravintoloiden keskuudessa, on todellinen yllätys useimmille keittiöpäälliköille-omistajille: yksi hyvin sijoitettu alueellisen kriitikon arvostelu tai vahva paikalliseen oppaaseen listautuminen ajaa usein terävämmän, välittömämmän varauspiikin kuin nimitys arvostetulle globaalille sijoituslistalle, koska kriitikon tai paikallisen oppaan yleisö koostuu suhteettomasti ihmisistä, jotka todella voivat varata pöydän ravintolassasi tänä kautena, kun taas globaalin sijoituslistan yleisö kallistuu ihmisiin, jotka löytävät nimesi ilman realistista lähitulevaisuuden polkua vierailla. Se ei ole argumentti globaalin listan tavoittelua vastaan — pitkän aikavälin arvostus ja uraarvo ovat todellisia — se on argumentti sitä vastaan, että vaikutus skaalautuu arvostuksen mukaan, ja tosiasiaa rajattujen tuntiesi budjetoimista sen mukaisesti.

Sosiaalinen media ansaitsee oman rehellisen merkintänsä kartalla yleisluontoisen "meidän pitäisi tehdä tätä enemmän" sijaan. Yksittäinen ruoka, joka aidosti muuttuu viraaliksi, voi tuottaa todellisen, mitattavan piikin kyselyissä — vahva videohetki ruokasisällöntekijältä voi tuottaa kolmen–neljän viikon kasvun arvoltaan 15–25 % perustason varaustahdin yläpuolella — mutta se tuottaa myös piikin kyselyissä laajemmalla, hintaherkemmältä yleisöltä, joka on vähemmän todennäköinen muuttumaan todelliseksi varaukseksi hintapisteessäsi, ja palvelutiimin, joka ei ole valmistautunut seuraavien matala-intentioisten kyselyjen määrään. Seuraa konversioastetta piikillä, ei vain kyselyvolyymia, ennen kuin päätät, onko sosiaalinen huomio tuntien arvoinen, jotka tiimisi laittaa sisältöön.

Kartan kustannuspuoli on yhtä tärkeä kuin vaikutuspuoli. Kriitikon oikea isännöinti — tarjottu tai alennettu ateria, ylimääräinen huomio kokilta ja salitiimiltä, jälkiseuranta — on todellinen, laskettava kustannus, ei palvelus, jonka teet ilmaisesta näkyvyydestä. Suuren listan hakeminen kantaa usein todellisia hallinnollisia tunteja: lomakkeita, tukimateriaalia, valokuvausta. Aktiivisen sosiaalisen median läsnäolon hallinnointi tasolla, joka todella ajaa huomiota, on usein osa-aikaisen työn arvoinen tunteina kuukaudessa, oletpa budjetoinut sen sellaisena tai et. Mikään näistä kustannuksista ei tee tavoittelusta epätoivottua — mutta keittiöpäällikkö-omistaja, joka ei ole koskaan laskenut tunteja yhteen mitattua vaikutusta vasten, on useammin kuin ei, yliinvestoinut tunnustuslähteisiin, jotka tuntuvat arvostetuimmilta, ja aliinvestoinut niihin, jotka todella täyttävät tiistai-illat.

Käytä karttaa yhteen tarkoitukselliseen uudelleenkohdennukseen neljänneksessä, ei koko tunnustusstrategiasi uudistamiseen kerralla. Jos karttasi näyttää 40 tuntia kuukaudessa menevän globaalin listan hakuprosessiin, joka on kahden vuoden aikana tuottanut nolla mitattavaa muutosta varauksissa, ja 8 tuntia kuukaudessa menevän suhteeseen alueellisen kriitikon ja ruokakirjoittajan kanssa, joka on kahdesti tuottanut todellisen neljän viikon varauspiikin, se ei ole syy hylätä globaalin listan tavoittelua kokonaan — sen tunnustuksen uraan ja lopulliseen arvostukseen kohdistuva vaikutus on todellinen ja hitaampi kuin yksittäinen varauspiikki voi vangita — mutta se on selkeä signaali suojella ja kasvattaa alueellista suhdetta ensin, koska se on se, jolla on selkein mitattu tuotto.

Negatiivinen huomio kuuluu myös kartalle, ja useimmat keittiöpäälliköt-omistajat välttävät sen seuraamista juuri siksi, että se on epämukavaa katsoa suoraan. Ankara mutta reilu kriittinen arvostelu, virali negatiivinen sosiaalinen julkaisu palvelumokasta, tai julkinen vertailu kilpailijaan, joka ei mennyt hyväksesi, kaikki kantavat todellisia, mitattavia vaikutuksia seuraavien viikkojen varauksiin, eikä niiden teeskentely, että ne eivät tapahdu, saa varauslaskua häviämään — se vain tarkoittaa, että hallitset vastauksesi ilman dataa. Kirjaa negatiivinen huomio samalla tavalla, kuin kirjaat positiivisen, samoilla kahdella akselilla, ja huomaat usein, että yhden terävän negatiivisen jutun vaikutus varauksiin haalistuu nopeammin kuin siitä välittömästi seuraavat ahdistuneet viikot tuntuvat kestävän, mikä on itsessään hyödyllistä tietoa seuraavan kerran, kun näin tapahtuu.

Käsitlele mitä tahansa yksittäistä tunnustuksen palasta — listausta, arvostelua, mainintaa — mahdollisuutena muuttaa huomio hallitsemiksesi omiksi varoiksi, ei pelkäksi huomioksi. Vahva arvostelu kannattaa lainata, luvalla, omalla varaussivullasi. Listalle pääseminen kannattaa aitoa, tarkkaa kiitosta ja suhdetta rakentavaa lähestymistä sille, joka sen kokosi, ei vain sosiaalista uudelleenjulkaisua. Ravintolat, jotka saavat kestävimmän arvon tunnustuksesta, käsittelevät jokaista tapausta raaka-aineena omille pitkän aikavälin vieraiden hankintavaroilleen, ei kertaluontoisena piikkiä, jota nautitaan ja sitten annetaan haalistua, mikä on oletus, jos kukaan tiimissä ei omista tunnustuksen muuttamista joksikin, joka jatkaa toimimista alkuperäisen huomion mentyä ohi.

Tällä viikolla: rakenna Tunnustuskartta viimeisille kahdelletoista kuukaudelle käyttäen todellisia varaustietojasi jokaisen saamasi huomio- tai listauspalasen ympärillä, jopa karkeasti rekonstruoituna muistista ja varausjärjestelmäsi historiasta. Tunnista ainoa lähde, joka tuotti parhaan vaikutuksen tuntia kohden, ja se, joka tuotti huonoimman, ja tee yksi tarkoituksellinen ajankäyttölinen uudelleenkohdennus kohti ensimmäistä tänä neljänneksenä.

Aloittaminen

1

Luettele jokainen ravintolallesi olennainen tunnustuslähde: opas, kansalliset listat, alueelliset kriitikot, sijoituslistat, paikalliset oppaat, sosiaalinen huomio.

2

Jokaiselle kirjaa tunnit, jotka käytettiin sen tavoitteluun, ja mitattu muutos varauskyselyissä neljän viikon aikana minkä tahansa huomion jälkeen.

3

Sisällytä negatiivinen huomio samalle kartalle, käyttäen samoja kahta akselia.

4

Tunnista ainoa lähde parhaalla vaikutuksella tuntia kohden ja ainoa huonoin.

5

Tee yksi tarkoituksellinen ajankäyttölinen uudelleenkohdennus kohti parhaiten suoriutuvaa lähdettä tänä neljänneksenä.

LUKU 11

Varauskäyrä

*Ajoitus, sinnikkyys, ja 10 vuotta yrittämistä
saavat sinut lopulta näyttämään yhden yön
menestykseltä.*

— BIZ STONE

Volyymiravintolan kysyntä on karkeasti ennustettavaa: kiireisempi viikonloppuisin, hiljaisempi viikon keskellä, huomattava kausittainen heilahtelu lomien ympärillä. Kohteen maistelumenu-ravintolan kysyntä käyttäytyy eri tavalla, ja jos et ymmärrä sen muotoa, hinnoittelet kroonisesti väärin hiljaisimmat iltasi ja alimyyt kiireisimmät, joskus samalla viikolla.

Aloita kartoittamalla oikein **Varauskäyrä**: jokaiselle viikonpäivälle piirrä, kuinka paljon etukäteen kattauksia yleensä varataan, kuinka suuri prosentti kapasiteetista on täytetty 2 viikkoa etukäteen, ja miltä lopullinen täyttöaste näyttää illalla. Useimmille tämän tason ravintoloille kuvio jakautuu jyrkästi. Perjantai ja lauantai täyttyvät yleensä aikaisin ja täysin — usein yli 80 % varattu 2–3 viikkoa etukäteen, joskus loppuunmyyty vapautushetkellä korkean kysynnän saleille — kun taas tiistai ja keskiviikko täyttyvät myöhemmin, ohuemmin, ja suhteettomasti viime hetken, paikallisista, hintaherkistä varaajista viikonlopun mixin muodostavien kohdevieraiden sijaan. Ravintola, joka käsittelee jokaisen illan identtisesti hinnoittelussa ja vapautusstrategiassa, käyttää tehokkaasti lauantaistrategiaa tiistaina ja jättää todellisen määrän tiistain paikkoja tyhjiksi, jotka toinen lähestymistapa olisi myynyt.

Vaisto, joka monilla keittiöpäälliköillä-omistajilla on hiljaisia viikon keskiviikkoiltoja kohtaan, on yksinkertaisesti sulkea ne — vähentää neljään iltaan viikossa, suojella miehistöä, välttää puolityhjän salin pyörittämistä. Se on joskus oikea päätös, ja Luku 17 käsittelee oikein työvoiman ja loppuunpalamisen matematiikkaa sulkemispäätösten takana. Mutta ennen kuin oletuksena valitset sulkemisen, kannattaa testata, onko ongelma

aidosti riittämätön kysyntä vai yksinkertaisesti eriyttämätön hinta ja vapautusstrategia, joka on sovellettu iltaan, joka tarvitsee erilaisen.

Tiistaiden myyminen alkaa käsittelemällä tiistaita aidosti erilaisena tuotteena, ei lauantain alennettuna versiona. Lyhyempi, tiukempi menu hiljaisimpana iltasi — Luvun 3 Menun Hintaportaikon löytömenu-konsepti — hinnoiteltuna sen oman todellisen tuotantokustannuksen mukaan, vapautettuna lyhyemmällä, joustavammalla varausikkunalla, joka sopii viime hetken, paikalliseen kysyntään kolmen kuukauden etukäteen kohdevaraajan sijaan, voi täyttää illan, jonka tasainen, eriyttämätön lähestymistapa jättää 50 %:iin kapasiteetista. Harkitse ravintolaa, jonka tiistain täyttöaste siirtyi keskimääräisestä 46 %:sta 78 %:iin kahden kauden aikana tekemällä juuri tätä: kuuden annoksen menu 65 %:lla täyden maistelumenun hinnasta, vapautettuna vain 14 päivää etukäteen tavallisen 90 sijaan, markkinoituna erityisesti paikalliselle, toistuvien vieraiden listalle sen sijaan, että kohdennettu viikonlopun kanaviin.

Vapautuksen ajoitus itsessään on vipu, joka kannattaa hallita tarkoituksella oletuksen sijaan "avaamme kirjan 3 kuukautta etukäteen, koska niin olemme aina tehneet." Ravintolat, joilla on aidosti korkea kysyntä — monikuukautiset odotuslistat, loppuunmyydyt vapautuspäivät — hyötyvät usein vapautuspäivämäärien porrastamisesta: pienempi erä pöytiä vapautettuna kauempana etukäteen vieraille, jotka suunnittelevat matkaa aterian ympärille, toinen erä vapautettuna lähempänä päivämäärää tavoittamaan spontaanimmmin päättäviä vieraita, ja

lopullinen pieni pidätys vapautettuna viimeisen viikon sisällä nimenomaan täyttämään peruutuksia ilman, että aukko koskaan näkyy julkisesti kirjassa. Tämä porrastettu lähestymistapa tuottaa tyypillisesti korkeamman lopullisen täyttöasteen kuin 100 % varaston vapauttaminen yhtenä päivämääränä, koska yhden päivämäärän vapautus joko myy loppuun välittömästi — jättäen todellisen kysynnän tyydyttämättä ja, pahempaa, mittaamatta, koska et koskaan opi, kuinka paljon lisäkysyntää oli olemassa kapasiteettisi ulkopuolella — tai alimyy ja jättää näkyviä aukkoja, jotka sitten lannistavat lisävarauksia vieraista, jotka olettavat, että osittain tyhjä kirja signaloi laskevaa kysyntää.

Odotuslistat ansaitsevat aktiivista hallintaa, ei passiivista keräämistä. Odotuslista, johon vieraat liittyvät ja josta he eivät sitten koskaan enää kuule, on hukattua hyvää tahtoa ja hukattua dataa — jokainen nimi siinä on todellinen kysyntäsignaali, jota sinun tulisi käyttää sekä vapautusstrategian informoimiseen että peruutusten nopeaan täyttämiseen, koska odotuslistalla oleva vieras, joka muutetaan tuntien sisällä peruutuksesta, on sekä parempi vieraskokemus että paljon korkeamman todennäköisyyden varaus kuin tuon paikan avaaminen kylmälle kysynnälle. Seuraa odotuslista-varausmuunnosastettasi samalla tavalla, kuin seuraisit mitä tahansa muuta suppiloa; terve muunnosaste peruutustäytöissä on yleensä hyvin yli 40 %, ja aste, joka on merkittävästi sen alla, viittaa siihen, että odotuslistan viestintäsi — kuinka nopeasti tavoitat, kuinka selkeästi välität kiireellisyyttä — tarvitsee huomiota ennen kuin päätät, ettei odotuslistalla itsellään ole arvoa.

Seuraa arkipäivä-versus-viikonloppu-kysyntää suhteena ajan mittaan, ei vain hetkikuva. Ravintola, jonka arkipäivän täyttöaste on trendissä ylöspäin suhteessa viikonlopun täyttöasteeseen peräkkäisten kausien yli, on ravintola, jonka kohdemaaine aidosti syvenee — vieraat ovat yhä enemmän halukkaita rakentamaan viikon keskellä olevan matkan aterian ympärille sen sijaan, että oletuksena valitsisivat viikonloppuvierailun — ja tuo trendi on yksi selkeimmistä, aikaisimmista saatavilla olevista signaaleista, että tunnus ja maaine muuttuvat todelliseksi, pankittavaksi kysynnäksi eikä vain suotuisaksi lehdistöksi.

Kannattaa rakentaa yksinkertainen vuosinäköymä Varauskäyrästä sekä viikoittainen, koska tämän tason kohderavintolat kantavat tyypillisesti todellisen kausiluontoisen muodon arkipäivämuodon päällä — kertymän ennen suuria alueellisia tapahtumia tai turistikausia, todellisen laakson tiettyjen lomaviikkojen ympärillä, kun jopa kohdematkailukuvionkin ohenevat, ja usein toissijaisen kysyntäaallon, joka on sidottu omaan tunnuskalenteriisi, jos oppaan vuosittainen ilmoitus osuu toimintakauteesi. Aseta nämä 2 käyrää päällekkäin — viikoittainen ja vuosittainen — ja huomaat tyypillisesti, että ainoa vaikein täyttää oleva iltasi ei ole kiinteä tiistai jokaisena viikkona vuodesta, se on tiistai tietyn kolmen viikon laakson aikana, jota tasainen, ympärivuotinen tiistaistrategia ei täysin osoita. Tietäminen tarkalleen, milloin tuo laakso osuu, antaa sinun keskittää Menun Hintaportaikkosi ja vapautusikkunakokeilusi sinne, missä niitä todella tarvitaan, sen sijaan, että pyöritettäisiin pysyvästi alennettua viikon keskellä

tarjousta, joka jättää katetta pöydälle viikkoina, jolloin tiistai olisi joka tapauksessa täytynyt.

Varauskäyrä, joka on rakennettu kokonaan oman ravintolasi historiallisista tiedoista, on aina jälkijättöinen indikaattori, hyödyllinen ymmärtämään sitä, mitä on jo tapahtunut, mutta rajallinen ennakoimaan aitoa askelmaista kysynnän muutosta — tunnustusilmoitusta, suurta lehdistöjuttua, läheisyydessä sulkeutuvaa kilpailijaa. Palaa aktiivisesti käyrään minkä tahansa tällaisen tapahtuman jälkeen sen sijaan, että oletat viime vuoden kuvion pätevän yhä, koska sen seuraamisen koko arvo on kaapata hetki, jolloin taustalla oleva muoto todella muuttuu.

Tällä viikolla: kartoita todellinen Varauskäyräsi jokaiselle viikonpäivälle viimeisten kolmen kuukauden ajalta — kuinka paljon etukäteen varaukset laskeutuvat, ja lopullinen täyttöasteesi. Tunnista ainoa heikoin iltasi täyttöasteen mukaan, ja testaa yksi tarkoituksellinen muutos sen menuun, hintaan, tai vapautusikkunaan tänä kuukautena sen sijaan, että oletuksena sulkisit sen.

Tällä Viikolla

1

Kartoita, kuinka paljon etukäteen varaukset laskeutuvat ja lopullinen täyttöaste jokaiselle viikonpäivälle, viimeisten kolmen kuukauden ajalta.

2

Tunnista ainoa heikoin iltasi todellisen täyttöasteen mukaan.

3

Suunnittele aidosti erilainen tuote tuolle illalle — lyhyempi, eri tavalla hinnoiteltu menu omalla vapautusikkunallaan — lauantain alennetun version sijaan.

4

Tarkista odotuslista-varausmuunnosasteesi peruutuksissa 40 % vertailuarvoa vasten.

5

Testaa yksi tarkoituksellinen muutos tuon heikoimman illan menuun, hintaan, tai vapautusikkunaan tänä kuukautena sen sijaan, että oletuksena sulkisit sen.

LUKU 12

Vierastiedot Ja Vakiovieras Kohderavintolassa

*Vieraanvaraisuus koostuu vähän
antamisesta ja paljon ottamisesta.*

— MARK TWAIN

Toistuvan liiketoiminnan talous näyttää erilaiselta ravintolassa, jossa useimmat vieraat vierailevat kerran erityisen tilaisuuden vuoksi, kuin naapuruston bistrossa, jossa vakiovieras saattaa syödä 40 kertaa vuodessa. Et koskaan rakenna kanta-asiakasohjelmaa vierailutiheyden ympärille samalla tavalla kuin rento ravintola voi. Mutta "vieras vierailee harvoin" ei tarkoita "vieras ei palaa" — se tarkoittaa, että vakiovieraan määritelmä, ja toistuvan liiketoiminnan ansaitsemisen mekaniikka, molemmat on rakennettava uudelleen todellisen vieraskäyttäytymisesi mukaan, ei lainattuna mallista, joka ei sovi.

Kohderavintolan vakiovieras vierailee tyypillisesti kerran joka 12–24 kuukautta, usein toistuvan tilaisuuden ympärillä — vuosipäivän, syntymäpäivän, vuosittaisen matkan alueelle — ja ravintolat, jotka pärjäävät hyvin tämän vierastyypin kanssa, ovat niitä, jotka saavat jokaisen noista harvoista vierailuista tuntumaan suhteen jatkumolta ensimmäisen tapaamisen sijaan joka kerta. Se vaatii vierastietokuria, jota useimmilla tämän tason ravintoloilla yksinkertaisesti ei ole, koska toistuvien vierailujen määrä on tarpeeksi alhainen, jotta muisti tuntuu riittävältä, kunnes tiimin jäsen, joka muisti vieraan, lähtee, tai ravintola kasvaa yli sen, mitä yksi henkilö voi pitää päässään.

Rakenna aito **Vierastiedosto**-rakenne, ei epämääräinen muistiinpanokenttä pultattuna varausjärjestelmääsi. Kaappaa vähintään: ruokavalio- ja allergiatiedot (tietenkin, ja pidettynä ajan tasalla — vieraan allergiat voivat muuttua vierailujen välillä); viini- ja juomamieltymykset havaittuna palvelun aikana, ei vain varauksen yhteydessä ilmoitettuna; tilaisuus, joka liittyy jokaiseen vierailuun, jos se on paljastettu; erityisiä hetkiä, jotka

henkilökunta huomasi palvelun aikana — ruoka, jota vieras kehui, paikka, jota hän suosi, tarina, jonka hän jakoi siitä, miksi hän juhli; ja yksinkertainen lippu millekin, mikä meni pieleen aiemmalla vierailulla, olipa se kuinka pieni tahansa, jottei se toistuisi koskaan. Tämän tietueen tulisi olla aidosti käytettävissä kenelle tahansa salihenkilöstön jäsenelle, ei lukittuna omistajan muistiin tai yhden esimiehen yksityiseen muistikirjaan.

Kuvittele vieras, joka palaa 18 kuukautta ensimmäisen vierailunsa jälkeen, odottaen joutuvansa esittelemään itsensä uudelleen, ja sen sijaan kuulee maître d':n mainitsevan — hiljaa, ilman seremoniaa — että keittiö muistaa hummeriruoan, jota hän kehui, ja että sen versio on takaisin menussa tänä kautena. Hän ei ollut kertonut kenellekään, että hän oli hermostunut siitä, pitääkö muisti. Tuo yksi lause on syy, miksi hän varasi kolmannen vierailun ennen kuin oli edes lopettanut toisen.

Toisen vierailun tarjous on paikka, jossa nämä tiedot ansaitsevat paikkansa. Vieras, joka vieraili 18 kuukautta sitten vuosipäivänsä vuoksi, jonka tietue näyttää, että hän kehui tiettyä ruokaa, joka on sittemmin poistunut menusta, ansaitsee varausvahvistuksen, joka mainitsee — lyhyesti, aidosti, ei myyntitaktiikkana pukeutuneena henkilökohtaiseen huomioon — että keittiö muistaa, ja ehkä huomautuksen, että tuosta ruoasta inspiroitunut annos palaa kausittain. Tätä ei voi automatisoida samalla tavalla kuin alennuskoodin; se vaatii, että joku tiimistäsi todella tarkistaa vierastietueen ennen varauksen vahvistamista ja kirjoittaa jotain todellista. Mutta se on juuri sellainen ele, jota pelkkään muistiin perustuva järjestelmä ei voi luotettavasti tuottaa mittakaavassa, kun ensimmäiset 18 kuukautta minkä tahansa vakiovieraan

historiasta ravintolan kanssa on ohi, ja se on suhteettomasti se, mikä muuttaa kerran-elämässä-vieraan vieraaksi, joka palaa toisen kerran-elämässä-tilaisuuden vuoksi, ja kertoo ystävilleen varata kolmannen.

Seuraa todellista toistuvien vierailujen astettasi todellisena mittarina, ei vaikutelmana. Ota jokainen vieras, joka on varannut viimeisten kahdenkymmenenneljän kuukauden aikana, ja laske, kuinka moni prosentti on varannut useammin kuin kerran tuossa ikkunassa. Useimmille tämän mittakaavan kohderavintoloille aito toistoaste — todelliset paluuvierailut, ei vain toistuvat kyselyt — jossain 15 % ja 25 % välillä kahden vuoden ikkunan yli on vankka, terve luku; alle 10 % signaloi yleensä joko vierastiedostojärjestelmää, jota ei todella käytetä varaushetkellä, tai ravintolaa, jonka maine on yhä pääosin rakennettu ensimmäisen kerran uutuudelle aidon vieraanvaraisuuden syvyyden sijaan. Yli 30 % tämän kategorian ravintolassa tarkoittaa usein, että olet rakentanut jotain epätavallisen vahvaa, suojelemisen ja sisäisen tutkimisen arvoista sen suhteen, mikä sitä todella ajaa.

Yksi rakenteellinen jännite kannattaa nimetä rehellisesti: hyvin korkea toistoaste näin pienessä ravintolassa voi syrjäyttää uusia kohdevieraita ja uutta kriittistä huomiota, molemmat tärkeitä Luvuissa 9 ja 10 käsitellyille tunnustustavoitteille. Ravintolat, jotka hallitsevat tämän hyvin, suojelevat tarkoituksellista varaston kohdentamista — yleensä 15–25 % kapasiteetista — uusien vieraiden varauksille jopa vahvan vakiovierakysynnän aikoina, sen sijaan, että antaisivat kirjan täyttyä kokonaan palaavilla kasvoilla, olivatpa ne kuinka uskollisia ja mukavia tahansa.

Henkilöstön vaihtuvuus on hiljainen uhka mille tahansa muistin, ei tietueiden, ympärille rakennetulle vierassuhdejärjestelmälle, ja sitä kannattaa käsitellä suoraan: sommelier tai maître d', joka on henkilökohtaisesti rakentanut suhteen arvokkaimpiin vakiovieraisiisi kolmen vuoden aikana, edustaa sekä aitoa varaa että aitoa riskiä, koska jos tuo suhde on olemassa vain heidän päässään, se lähtee heidän mukanaan. Kirjallinen Vierastiedosto-järjestelmä ei ole byrokraattinen lisäkerros aidon vieraanvaraisuuden päälle — hyvin tehtynä se on se, mikä antaa aidon vieraanvaraisuuden selvitä yhden työntekijän lähdöstä, ja se, mikä antaa uudemman tiimin jäsenen toimittaa henkilökohtaisen tunnustuksen version, jonka ansaitseminen muuten veisi vuosia palvelusaikaa.

Harkitse myös, kuinka käsittelet vierasta, joka vierailee useissa kiinteistöissä tai syö kanssasi osana laajempaa suhdetta — hotellikonsierge, joka lähettää sinulle toistuvasti vieraita, paikallinen yritys, joka varaa salisi asiakasillallisille useita kertoja vuodessa, viinintuoja, joka syö kanssasi arvioidakseen pariutussuhdetta. Näitä ei vangitse hyvin malli, joka on rakennettu puhtaasti yksittäisen ruokailijan vierailutiheyden ympärille, ja ne ansaitsevat oman seurantansa, koska vahvan suositussuhteen elinikäinen arvo kohderavintolassa ylittää usein jopa uskollisimman yksittäisen vakiovieraasi elinikäisen arvon, yksinkertaisesti sen kautta, kuinka paljon uusia vieraita se tuo ajan mittaan.

Mikään tästä ei tarvitse tuntua transaktionaaliselta vieraille, eikä sen pitäisi. Vierastiedoston tarkoitus on tehdä vieraanvaraisuudesta tarkempaa, ei mekaanisempaa — hyvin

pidetty tietue katoaa kokonaan vieraan kokemuksesta ja näyttäytyy yksinkertaisesti ravintolana, joka tuntuu aidosti muistavan heidät.

Tällä viikolla: auditoi nykyiset vierastietosi — missä ne nyt asuvat, kuinka epävirallisina tahansa — vasten yllä olevia viittä kenttää, ja tunnista suurin yksittäinen kuilu. Valitse sitten 3 tulevaa varausta palaavilta vierailta ja kirjoita aito, tarkka huomautus, joka viittaa heidän viimeiseen vierailuunsa jokaiseen vahvistukseen.

Tällä Viikolla

1

Auditoi nykyiset vierastietosi, missä ne asuvat, vasten viittä Vierastiedosto-kenttää: ruokavalio/allergiat, juomamieltymys, tilaisuus, erityiset hetket, ja aiemmat ongelmat.

2

Tunnista suurin yksittäinen kuilu tuossa tietueessa ja aloita sen sulkeminen.

3

Laske todellinen toistuvien vierailujen asteesi viimeisten kahdenkymmenenneljän kuukauden varausten yli.

4

Valitse 3 tulevaa varausta palaavilta vierailta ja kirjoita aito, tarkka huomautus, joka viittaa heidän viimeiseen vierailuunsa jokaiseen vahvistukseen.

5

Vahvista, että pidät 15–25 % varastosta avoinna uusien vieraiden varauksille sen sijaan, että antaisit kirjan täyttyä kokonaan vakiovieraista.

LUKU 13

Kokin Pöytä, Baari Ja Toinen Liikevaihtolinja

*Älä häpeä epäonnistumisesi, opi niistä ja
aloita alusta.*

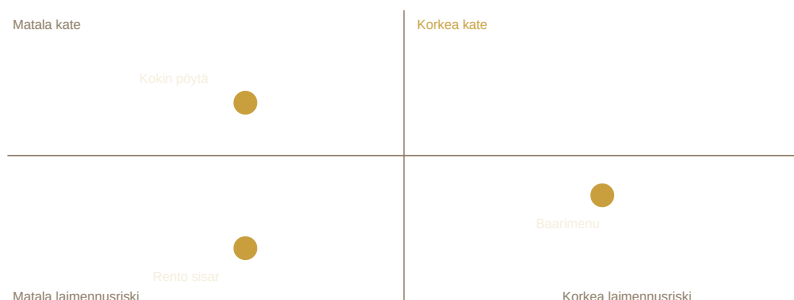
— RICHARD BRANSON

Pääsalissasi on kova kapasiteettikatto ja kiinteä hintarakenne, joka on rakennettu täyden maistelumenukokemuksen ympärille. Tuo rajoitus on koko sen tunnustuksen lähtökohta, jota tavoittelet — et voi yksinkertaisesti lisätä kattauksia ratkaistaksesi liikevaihto-ongelman laimentamatta sitä, mikä tekee ravintolasta kirjoittamisen arvoisen. Mutta keittiö, joka tuottaa tuon menun, ja tiimissäsi upotettu taito, on resurssi, jota toinen, halvempi formaatti voi käyttää koskematta lainkaan ydinkokemukseen, ja ravintolat, jotka rakentavat aidosti terveen talouden tällä tasolla, pyörittävät suhteettomasti toista formaattia pääsalin rinnalla, sen sijaan että luottaisivat pääsaliin yksin kantamaan koko liiketoiminnan.

Vaihtoehdot ryhmittyvät muutamaaan tunnistettavaan muotoon: tiski tai kokin pöytä, joka istuttaa kourallisen vieraita suoraan tarjoilupisteelle, usein lisähinnalla alennuksen sijaan, myyden läheisyyttä ja teatteria halvemman version aterian sijaan; baarimenu, joka tarjoaa lyhyemmän, à la carte -formaatin rakennettuna viereisistä tekniikoista ja raaka-aineista supistetun maistelumenu sijaan; lounaspalvelu eri hinnalla ja tahdilla; tai, kunnianhimoisemmassa päässä, aidosti erillinen, rento sisäravintola, joka jakaa taustatoimiston, hankintasuhteet, tai jopa fyysisen keittiötilan lippulaivan kanssa.

Jokainen kantaa erilaisen kateprofiilin ja erilaisen laimennusriskin, ja niiden välinen päätös tulisi käydä läpi **Toisen Formaatin Päätösmatriisin** kautta: jokaiselle vaihtoehdolle arvioi odotettu lisäkatapanos, pääoma- ja rekrytointikustannukset lanseerausta varten, ja — akseli, jonka useimmat keittiöpäälliköt-omistajat aliarvioivat — brändin laimennusriski, eli

todennäköisyys, että toinen formaatti muuttaa sitä, kuinka vieraat kokevat lippulaivan yksinoikeuden ja kunnianhimon.



TOISEN FORMAATIN PÄÄTÖSMATRIISI — KATEPANOS VASTAAN BRÄNDIN LAIMENNUSRISKI

Kokin pöytä- tai baariformaatti pisteytyy tyypillisesti parhaiten katteessa ja huonoiten kapasiteetissa — lisäät ehkä 4–8 paikkaa, lisähinnalla, joka heijastaa läheisyyttä ja pääsyä, käyttäen keittiökapasiteettia ja henkilöstöä, joka sinulla jo on, mikä tekee siitä lähellä puhdasta lisäkatetta, mutta absoluuttinen liikevaihtokatto on matala pienen paikkamäärän vuoksi.

Baarimenu pisteytyy hyvin sekä katteessa että kapasiteetissa suhteessa lanseerauskustannukseen, koska se tyypillisesti käyttää olemassa olevaa tilaa ja keittiöinfrastruktuuria vaatimattomalla lisähenkilöstöllä, mutta kantaa todellista laimennusriskiä, jos sitä ei sijoiteta huolellisesti — baarimenu, joka käyttää samoja raaka-aineita ja tekniikoita kuin maistelumenu, murto-osalla hinnasta, voi lukea vieraille ja oppaille yhtä lailla "sama ravintola, mutta versio, joka on valmis

kompromissiin," mikä on juuri se käsitys, jota kunnianhimoisen keittiön on vältettävä. Ravintolat, jotka tekevät tämän hyvin, rakentavat baarimenun viereisten mutta aidosti erillisten ruokien ympärille — erilaisten tekniikoiden, erilaisen luovan rekisterin — yksinkertaistettujen maistelumenu-annosten versioiden sijaan.

Aidosti erillinen rento sisar pisteytyy korkeimmalle pitkän aikavälin liikevaihtopotentialissa ja alhaisimmalle lanseerauskustannus- ja hallintakapasiteettiakseleilla — se on käytännössä toinen liiketoiminta, joka vaatii oman tuloslaskelman, usein oman pääkokin, joka raportoi sinulle sen sijaan, että jokainen ruoka kulkisi käsiesi kautta, ja todellista pääomaa. Se kantaa myös pienimmän laimennusriskin kaikista vaihtoehtoista, juuri koska se on sijoitettu selkeästi erillisenä eikä viereisenä — vieraat ymmärtävät keittiöpäällikkö-omistajan rennon toisen ravintolan erilaisena, täydentävänä projektina lippulaivan alennettuna versiona, edellyttäen että brändäys ja menu todella sitoutuvat tuohon erotteluun sen sijaan, että kauppaisivat lippulaivan tunnustuksella alemmalla hinnalla.

Laske luvut ennen kuin sitoudut mihinkään vaihtoehtoon. Neljän paikan kokin pöytä 40 % lisähinnalla standardin maistelumenuhinnan yläpuolella, täytettynä kahtena iltana viikossa käyttäen olemassa olevaa keittiökapasiteettia, saattaa lisätä 340 € lisäviikkoliikevaihtoa lisäkatteella, joka on lähellä 70 %, koska lähes kaikki liittyvät kustannukset on jo upotettu pääkeittiöön — aidosti houkutteleva, matalan riskin lisäys. Täysi baarimenu, joka vaatii yhden omistautuneen kokin ja yhden omistautuneen tarjoilijan, kolmena iltana viikossa, saattaa lisätä 4 200 € viikkoliikevaihtoa vaatimattomammalla 35 % katteella uuden

omistautuneen työvoiman jälkeen — suurempi absoluuttinen panos, mutta sellainen, jonka on ylitettävä materiaalisesti korkeampi rima toteutuksessa ja sijoittelussa yllä kuvatun laimennusriskin välttämiseksi.

Toisen formaatin hyvä miehittäminen tarkoittaa kiusauksen vastustamista yksinkertaisesti venyttää olemassa olevaa miehistöäsi ohuemmin kahden palvelun yli sen sijaan, että aidosti resursoisit uuden. Baarimenu, jota miehittää "kuka tahansa vapaa" pääkeittiöstä tiettyinä iltana, sen sijaan, että kokilla ja tarjoilijalla olisi todellinen omistajuus tuosta formaatista, tuottaa tyypillisesti epäjohdonmukaista toteutusta juuri siinä formaatissa, jonka on tarkoitus olla matalimman riskin, anteeksiantavaisin liikevaihtolinjasi — ja epäjohdonmukaisuus siellä kantaa myös todellista maineriskiä, koska vieraan ensimmäinen kohtaaminen ravintolasi kanssa on yhtä todennäköisesti rento baarikäynti kuin täysi maistelumenu-varaus, erityisesti paikallisille, jotka päättävät, onko täysi kokemus lopulta varaamisen arvoinen.

Minkä tahansa toisen formaatin lanseerauksen ajoitus suhteessa nykyiseen toimintatodellisuuteesi on tärkeämpi kuin formaatin sisäiset ansiot. Keittiö, joka on keskellä yhtenäisyydenrakennusjaksoa ennen odotettua tarkastusikkunaa, tai tiimi, joka on äskettäin absorboinut kysyntäpiikin uudesta tunnustuksesta, on harvoin oikea hetki lanseerata myös uusi formaatti, joka vaatii uusia rekrytointeja, uutta koulutusta ja uusia järjestelmiä — vaikka taustalla oleva talous näyttäisi kuinka hyvältä paperilla tahansa. Ravintolat, jotka saavat todellista arvoa toisesta formaatista, ovat taipuvaisia

lanseeraamaan sen suhteellisen vakaan jakson aikana, kun pääsalin toiminta sujuu tarpeeksi sujuvasti absorboidakseen johtamishuomion, jota uusi formaatti aidosti tarvitsee ensimmäisten kuukausiensa aikana.

Palaa matriisiin vuosittain sen sijaan, että käsittelisit alkuperäistä päätöstä pysyvänä; formaatti, joka pisteytyi heikosti 2 vuotta sitten, ennen kuin tiimilläsi oli kapasiteettia tai maineellasi oli vetovoimaa tukea sitä, saattaa pisteytyä hyvin erilailla tänään.

Tällä viikolla: arvioi realistiset toisen formaatin vaihtoehtosi Toisen Formaatin Päätösmatriisin kolmea akselia vasten — kate, lanseeraus kustannus, laimennusriski — käyttäen karkeita mutta rehellisiä arvioita, ja tunnista, mikä yksittäinen vaihtoehto, jos mikään, ylittää kaikki 3 tarpeeksi hyvin ollakseen todellisen toteutettavuuskeskustelun arvoinen tänä neljänneksenä.

Tällä Viikolla

1

Luettele realistiset toisen formaatin vaihtoehtosi: kokin pöytä/baari, baarimenu, lounaspalvelu, tai erillinen rento sisar.

2

Arvioi kukin Toisen Formaatin Päätösmatriisin kolmea akselia vasten: lisäKate, lanseeraus- ja rekrytointikustannus, brändin laimennusriski.

3

Laske todelliset viikkoliikevaihdon ja katteen luvut parhaiten pisteytyvälle vaihtoehdollesi, käyttäen todellisia lukuja, ei intuitiota.

4

Tarkista ajoitus nykyistä toimintatodellisuuttasi vasten — ei keskellä tarkastuspainetta tai kysyntäpiikkiä.

5

Tunnista ainoa vaihtoehto, jos mikään, joka ylittää kaikki 3 akselia tarpeeksi hyvin todelliselle toteutettavuuskeskustelulle tänä neljänneksenä.

LUKU 14

Yksityistilaisuudet Ja Yhteistyöt

Suuria asioita liiketoiminnassa ei koskaan tee yksi henkilö. Ne tekee ihmisten tiimi.

— STEVE JOBS

Täysi lunastus, vierailevan kokin illallinen, tai aito brändiyhteistyö voivat olla korkeimman katteen liikevaihto, jonka ravintolasi tuottaa tietyssä kuukaudessa, ja se voi myös, huolimattomasti toteutettuna, olla nopein tapa vahingoittaa itse sitä asiaa — yhtenäisyyttä, käsityötä, yksinoikeutta — jolle tunnustus on rakennettu. Tämä luku käsittelee ensimmäisen sieppaamista vaarantamatta toista.

Yksityistilaisuudet kantavat luontaisesti parempaa taloutta kuin normaali palveluilta rakenteellisesta syystä: tiedät tarkan vieras- ja menumäärän etukäteen, mikä eliminoi suurimman osan toiminnallisesta epävarmuudesta — no-show-riski, à la carte -vaihtelevuus, viime hetken muutokset — jonka normaali palvelu kantaa. Kahdenkymmenen kahdeksan paikan salisi täysi lunastus, myytynä kiinteänä pakettina hinnoittelun sijaan kattausta kohden standardimenuhinnalla, tulisi heijastaa tuota varmuutta ja myytävää yksinoikeutta, ei yksinkertaisesti kertoa normaalia hintaasi kattausta kohden paikkamäärällä.

Rakenna tarkoituksella **Lunastuksen Vähimmäishinta**: aloita normaalista liikevaihdestasi kattausta kohden täydellä kapasiteetilla (kattaukset kertaa menun hinta kertaa odotettu juomavalinta), lisää sitten preemio, joka heijastaa vaihtoehtoiskustannusta normaalin varausmixisi hylkäämisestä tuolle päivämäärälle — tyypillisesti 15–25 % suoran kattauskohtaisen kertoimen yläpuolella toivotulle päivämäärälle, koska lunastusvieras käytännössä ostaa yksinoikeutetun pääsyn niukkaan resurssiin, ja vähemmän tai ei lainkaan preemiota aidosti hiljaiselle päivämäärälle, jossa vaihtoehto on joka tapauksessa osittain tyhjä sali. Kahdenkymmenen kahdeksan

paikan salille 165 € kattausta kohden 55 € keskimääräisillä juomilla, standardi kattauskohtainen liikevaihto on 220 €, tai 6 160 € täydellä kapasiteetilla; lauantain lunastuksen vähimmäishinnan 20 % preemiolla tulisi olla lähellä 7 390 €, ja keittiöpäällikkö-omistaja, joka alittaa oman standardin kattauskohtaisen liikevaihdon "myydäkseen kaupan" toivotulle päivämäärälle, maksaa matemaattisesti yksityiselle ryhmälle sen viikon arvokkaimman istunnon ottamisesta.

LUNASTUKSEN VÄHIMMÄISHINTA

(Kattaukset × Menun hinta × Odotettu juomavalinta) × (1 + 15–25 % preemio toivotulle päivämäärälle)

Vierailevan kokin illalliset ja brändiyhteistyöt kantavat erilaisen taloudellisen muodon ja terävämmän hallittavan riskin. Hyvin toteutettuna vierailevan kokin illallinen tuo aidosti täydentävän luovan perspektiivin, ristiinmarkkinoi molempien kokkien seuraajakuntaa, ja voi vaatia preemiohinnan juuri koska se on kertaluonteinen tapahtuma, jota vieraat eivät saa toista mahdollisuutta kokea. Huonosti toteutettuna se laimentaa keittiösi identiteettiä yhdeksi illaksi, sekoittaa vieraat siitä, mikä ravintolasi todella on, tai — riski, jonka keittiöpäälliköt-omistajat aliarvioivat eniten — maksaa enemmän oman tiiminne valmistelu- ja koordinoitijassa kuin tapahtuman preemiohinnoittelu todella palauttaa, koska aito kahden kokin

yhteistyömenu vaatii tyypillisesti merkittävästi enemmän kehitys- ja koordinointiaikaa kuin normaali kausivaihto, keskitettynä paljon lyhyempään ikkunaan.

Hinnoittele yhteistyöt kattamaan tuo todellinen koordinoitinkustannus eksplisiittisesti, ei vain raaka-aineet ja standardityövoiman itse illalle. Hyödyllinen nyrkkisääntö: budjetoi kokonaisen viikon vastine normaalista Luvun 8 Kehitysbudjettiriviistäsi minkä tahansa vierailevan kokin yhteistyön hinnoitteluun, koska koordinointi, menun rakentaminen ja harjoitusaika muistuttavat aidosti tiivistettyä kausivaihtoa, ja ravintolat, jotka hinnoittelevat yhteistyöt ikään kuin ne olisivat normaali palveluilta vierailevalla kokilla pultattuna päälle, huomaavat jatkuvasti, että tapahtuma oli vähemmän kannattava kuin se näytti, kun todelliset valmistelutunnit lasketaan.

Ydinsuojaus on tärkeintä brändiyhteistöissä — väkevä juoma - brändi, luksustuote, mediakumppanuus, joka tarjoutuu sponsoroimaan tapahtuman tai illallisen. Nämä voivat olla aidosti arvokkaita, sekä taloudellisesti että Luvussa 10 käsitellyn tunnustukseen liittyvän näkyvyyden vuoksi, mutta ne kantavat terävimmän brändin laimennusriskin kaikesta tässä luvussa, koska näkyvästi salissasi läsnä oleva brändikumppanuus — kylttejä, brändilasit, menu rakennettu sponsorin tuotesijoittelun ympärille luovan visiosi sijaan — lukee heti vieraille ja kenelle tahansa läsnä olevalle inspektorille tai kriitikolle kompromissina riippumattomuudessa ja yksilöllisessä visiossa, joita tunnustus on rakennettu palkitsemaan. Yhteistyöt, jotka toimivat hyvin tällä tasolla, ovat niitä, joissa brändin läsnäolo on aidosti

hienovaraista tai kokonaan kulissien takana — rahoittaen raaka-ainetutkimusta, sponsoroimalla tietyn illallisen kustannusta ilman näkyvää brändäystä salissa — sen sijaan, että kumppanuus olisi illan näkyvä pointti.

Lunastuksen operatiivinen suunnittelu ansaitsee saman tarkkuuden kuin sen hinnoittelu. Vahvista lopullinen vierasmäärä, ruokavaliovaatimukset, ja mahdolliset erikoispyynnöt riittävän ajoissa ennen päivämäärää — yksityistilaisuus kiinteällä, etukäteen sovitulla menulla jättää paljon vähemmän tilaa sellaiselle viime hetken joustavuudelle, jota normaali à la carte- tai maistelumenupalvelu voi absorboida, ja lunastus, josta tulee kiireinen, koska lopullinen määrä tai vaatimukset eivät lukittuneet tarpeeksi aikaisin, murentaa juuri sen premium-palveluvaikutelman, jonka korkeamman hinnan on tarkoitus tarjota. Rakenna standardi lunastussuunnittelu-aikataulu — lopullinen määrä lukittuna 2 viikkoa etukäteen, menu vahvistettuna viikko etukäteen, mahdolliset erikoispyynnöt välitettynä keittiölle vähintään 72 tuntia etukäteen — ja pidä siitä kiinni yhtä lujasti kuin pitäisit kiinni normaalista palvelustandardista, koska yksityistilaisuuden vieras on usein toistuva yritys- tai korkean arvon asiakas, jonka kokemuksella on suhteeton merkitys tulevien juuri tämäntyyppisten varausten kannalta.

Yhteistyöt ja vierailevan kokin illalliset ansaitsevat myös selkeän kirjallisen sopimuksen, joka kattaa enemmän kuin vain tuottojen jaon: kuka hallitsee lopullista menun hyväksyntää, kuinka kustannukset jaetaan, jos tapahtuma ylittää budjetin, mitä tapahtuu yhdessä kehitetyille resepteille tai tekniikoille, ja kuinka

tapahtumaa mainostetaan ja kenen toimesta.

Kädenpuristussopimus kahden yhteistyöstä innostuneen kokin välillä on juuri se tilanne, jossa selkeä asiakirja, sovittuna ennen kuin suunnittelun innostus ottaa vallan, estää aidosti hyvää ideaa myöhemmin happanemasta käsittelemättömän yksityiskohdan vuoksi.

Pidä jatkuvaa tietuetta jokaisen yksityistilaisuuden todellisesta katteesta suhteessa standardiin palveluiltaan, jonka se korvasi, ja palaa vähimmäishintaasi vähintään vuosittain, kun standardi menuhinnoittelusi ja kysyntätasosi kehittyvät.

Tällä viikolla: laske todellinen Lunastuksen Vähimmäishintasi käyttäen todellisia lukujasi, ja vertaa sitä siihen, mitä veloittit viimeisestä isännöimästäsi yksityistilaisuudesta. Jos kuilu on merkittävä, se on liikevaihtoa, jonka tällä hetkellä jätät ainoalle joustavimmalle, korkeimman varmuuden liikevaihtomahdollisuudellesi.

Tällä Viikolla

1

Laske Lunastuksen Vähimmäishintasi: kattauskohtainen liikevaihto täydellä kapasiteetilla plus 15–25 % preemio toivotulle päivämäärälle.

2

Vertaa sitä siihen, mitä todella veloittit viimeisestä yksityistilaisuudestasi tai lunastuksestasi.

3

Budjetoi viikon vastine Kehitysbudjettiriviä minkä tahansa vierailevan kokin yhteistyön hinnoitteluun.

4

Aseta standardi lunastussuunnitteluakataulu: lopullinen määrä 2 viikkoa etukäteen, menu viikko etukäteen, erikoispyynnöt 72 tuntia etukäteen.

5

Luonnostele kirjallisen sopimuksen malli, joka kattaa menun hyväksynnän, kustannusten ylitykset, ja mainonnan minkä tahansa tulevan yhteistyön varalle.

LUKU 15

Päivä, Jolloin Tähti Saapuu

Onni suosii valmistautuneita mieliä.

— LOUIS PASTEUR

Kuvittele puhelin aamuna, jolloin ilmoitus tulee: 40 vastaamatonta puhelua, varaussivu, joka on jo kaatunut kahdesti, linjakokki, joka päivittää oppaan verkkosivua tilausten välissä, koska hän ei vieläkaan usko sitä. Viikko, jolloin tähti, tai vastaava tunnustus, saapuu, on samanaikaisesti paras viikko, joka ravintolallasi on koskaan ollut, ja yksi toiminnallisesti vaarallisimmista, eikä lähes kukaan valmistaudu tuon lauseen toiseen puoliskoon, koska ensimmäinen puolisko on niin ylivoimainen. Kysyntä hyppää välittömästi ja merkittävästi — varauskyselyt hyppäävät yleisesti 300–600 % ensimmäisten 72 tunnin aikana tähtiilmoituksen jälkeen, ylläpidettynä korotettuna moninkertaisuutena ennen-tunnustusta-kysynnästä kuukausia myöhemmin. Nykyiset järjestelmäsi, rakennettuna kysyntätasolle, joka sinulla oli päivää ennen ilmoitusta, testataan kovemmin kuin missään muussa ravintolasi historian hetkessä, juuri sillä hetkellä, kun koko ala katsoo tarkimmin.

3 siirtoa, jotka kannattaa tehdä välittömästi, ennen ilmoitusta, jos sinulla on mitään ennakkovaroitusta, ja ensimmäisten 48 tunnin sisällä, jos ei ole, muodostavat **Tunnustuksen Reagointisuunnitelman.**

Ensiksi: jäädytä varausjärjestelmä ja tarkista kapasiteetti manuaalisesti ennen sen avaamista uudelleen ryntäykselle. Vakaalle, ennustettavalle kysynnälle rakennettu varausjärjestelmä ei käsittele siro kysyntäpiikkiä, joka mitataan moninkertaisuudessa prosenttien sijaan — riskit ovat ylivaraus, kaksinkertaiset varaukset, tai kaatunut varaussivu juuri sillä hetkellä, kun eniten silmiä katsoo sinua. Avaa varaukset uudelleen tarkoituksella, kontrolloidussa vapautuksessa,

ihanteellisesti selkeällä viestinnällä siitä, milloin seuraava erä päivämääriä avautuu, sen sijaan, että jätät vieraat päivittämään rikkinäistä sivua.

Toiseksi: suojele eksplisiittisesti nykyisiä vakiovieraitasi ja vahvistettuja lyhyen aikavälin varauksia. Nopein tapa vahingoittaa hyvää tahtoa, jota olet rakentanut vuosia, on peruuttaa tai alentaa uskollisen vieraan pitkäaikaista varausta mukauttaaksesi äkillistä uutta kysyntääaltoa, joka tavoittelee itse tunnustusta. Rakenna selkeä sisäinen sääntö — ennen ilmoitusta tehdyt vahvistetut varaukset ovat koskemattomia — ja viestitä se tiimillesi, jottei kukaan tee poikkeusta hyvin verkostoituneen uuden kyselyn painostuksesta.

Tunnustuksen Reagointisuunnitelma, Vaihe Vaiheelta

1

Jäädytä varausjärjestelmä ja tarkista kapasiteetti manuaalisesti ennen sen avaamista uudelleen.

2

Avaa varaukset uudelleen kontrolloidussa, viestityssä vapautuksessa kaiken kerralla sijaan.

3

Lukitse sääntö, jonka mukaan ennen-ilmoitusta-vahvistetut varaukset ovat koskemattomia, ja kerro se koko tiimille.

4

Pidä hinta koko kauden ajan ennen minkään muuttamista.

Kolmanneksi: vastusta välitöntä uudelleenhinnoittelua, vaikka houkutus on valtava ja markkina todennäköisesti kestäisi sen.

Samalla viikolla kuin tunnustus ilmoitettu hinnankorotus lukee monille vieraille ja tarinaa käsittelevälle lehdistölle opportunismina eikä luonnollisena mukautumisena, ja se on siirto, jonka voit uskottavasti tehdä vain kerran, huonosti, pahimmalla mahdollisella hetkellä maineellesi. Keittiöpäällikötomistajat, jotka käsittelevät tämän parhaiten, odottavat koko kauden — tarpeeksi kauan, jotta alkuperäinen ryntäys normalisoituu uudeksi vakaaksi kysyntätasoksi — ennen hinnan mukauttamista, ja kehystivät mukautuksen, kun se tuli, Luvuissa 2 ja 3 olevan Paikka-tunnin Arvon ja Työvoiman Kohdistus Annokselle -matematiikan ympärille itse tunnustuksen sijaan.

2 virhettä ilmenee luotettavasti ravintoloissa, jotka eivät suunnittele tätä hetkeä varten. Ensimmäinen on ryntäyksen alimiehittäminen itse palvelussa eikä vain varausjärjestelmässä — keittiö ja salitiimi, joka äkkiä palvelee salin täynnä ensikertalaisia, korkean odotuksen vieraita, monia erityisesti siellä testaamassa, onko tunnustus ansaittu, tarvitsee enemmän tukea tänä aikana, ei vähemmän, vaikka lyhyen aikavälin katteet saattaisivat houkutella omistajaa pitämään kustannukset tasaisina liikevaihdon piikatessa. Tuo lisätukea, vaikka tilapäisesti, sen sijaan, että pyytäisit jo venytettyä miehistöä absorboimaan ryntäyksen olemassa olevan kuormituksensa päälle; Luvun 6 henkilöstösuhdekuri on tärkeämpi tässä ikkunassa, ei vähemmän.

Toinen virhe on käsitellä hetkeä maalilinjana pysyvän lattian sijaan. Ravintola, joka rentoutuu Luvun 9 yhtenäisyyskurista sen jälkeen, kun tunnustus on saapunut — päätellen, ymmärrettävästi mutta väärin, että vaikea osa on ohi — on

ravintola, joka todennäköisimmin näkee tunnustuksen osoittautuvan lyhytaikaiseksi. Oppaat, jotka julkisesti korostavat jatkuvaa, toistuvaa arviointia, tarkkailevat oman ilmoitetun logiikkansa mukaan, pitääkö standardi, joka ansaitsi tunnustuksen, edelleen paikkansa, ei vain, saavutettiinko se kerran.

Taloudellisesti budjetoi ryntäys asianmukaisesti sen sijaan, että oletat ylimääräisen liikevaihdon olevan puhdasta hyötyä. Aja Luvun 1 Kunnianhimon Kirjanpitoasi tämän jakson läpi erityisesti — ylimääräinen henkilöstö, ylimääräinen raaka-ainevolyymi mahdollisesti vähemmän suotuisin ehdoin, jos skaalaat hankintaa nopeasti, ja mikä tahansa lyhyen aikavälin tehottomuus, kun venytetty tiimi löytää uuden rytminsä, näkyvät kaikki todellisina kustannuksina todellista liikevaihtoryntäystä vastaan, ja nettokate ensimmäisenä kuukautena tai kahtena tunnustuksen jälkeen on usein ohuempi, kuin pelkkä liikevaihdon kasvu ehdottaa.

Kannattaa simuloida ryntäyksen taloudellinen puoli erityisesti, ei vain toiminnallinen puoli. Mallinna, mitä Kunnianhimon Kirjanpidollesi ja Paikka-tunnin Arvollesi tapahtuu, jos kysyntä kolminkertaistuu kolmeksi kuukaudeksi: lisäkustannukset tilapäisestä henkilöstöstä, mahdollinen preemio, joka on maksettu kiireellisistä raaka-ainetilauksista, kun volyymi skaalautuu nopeammin kuin normaalit toimittajasuhteesi oli rakennettu käsittelemään, ja todellinen riski siitä, että palvelun laatu heikkenee paineen alla juuri silloin, kun eniten uusia, ensikertalaisia, arvioivia vieraita on salissa. Ravintolat, jotka mallintavat tämän etukäteen, ovat taipuvaisia budjetoimaan

todellisen puskurin — lisätilapäistyövoimaa, hieman konservatiivisempaa varaustahtia kuin maksimaalinen teoreettinen kapasiteetti ensimmäisen ryntäyskuukauden aikana — sen sijaan, että löytäisivät jännitteen reaaliajassa ainoan korkeimman näkyvyyden jakson aikana, jonka ravintola koskaan kohtaa.

Viesti sisäisesti ennen ilmoitusta, jos sinulla on mitään ennakkovaroitusta, tai välittömästi sen jälkeen, jos ei ole. Tiimi, joka saa tietää suuresta tunnustushetkestä sosiaalisesta mediasta tai innostuneesta vieraskommentista, sen sijaan, että kuulisi sen suoraan sinulta selkeällä suunnitelmalla siitä, mikä muuttuu ja mikä ei, tuntee ymmärrettävästi ahdistusta ja reagoivuutta juuri sillä viikolla, jolloin tarvitset heidän olevan rauhallisia ja johdonmukaisia. Lyhyt, selkeä tiimikokous — tässä on se, mikä muuttuu, tässä on se, mikä ei, tässä on suunnitelma — tekee enemmän suojellakseen yhtenäisyyttä, joka ansaitsi tunnustuksen, kuin lähes mikään muu, mitä voit tehdä tuossa ensimmäisessä 48 tunnin ikkunassa.

Tällä viikolla: kirjoita oma Tunnustuksen Reagointisuunnitelmasi nyt, ennen kuin tarvitset sitä — 3 yllä olevaa siirtoa, mukautettuna tarkkaan varausjärjestelmääsi, tiimin kokoon, ja vieraskuntaan — jotta jos tai kun puhelu tulee, toteutat suunnitelmaa sen sijaan, että improvisoit sitä julkisimman paineen alla, jonka ravintolasi koskaan kohtaa.

Aloittaminen

1

Kirjoita Tunnustuksen Reagointisuunnitelmasi varausjäädytysvaihe: kuinka pysäytät ja tarkistat kapasiteetin manuaalisesti ennen sen avaamista uudelleen.

2

Kirjoita sääntö, joka suojelee nykyisiä vakiovieraita ja vahvistettuja varauksia, ja jaa se koko tiimin kanssa.

3

Päätä etukäteen, että pidät hinnan koko kauden ajan minkä tahansa tunnustuksen saavuttua.

4

Tunnista, ketä tuot tilapäiseksi henkilöstötueksi sillä hetkellä, kun kysyntäryntäys alkaa.

5

Luonnostele lyhyt, selkeä tiimikokous, jonka pidät ensimmäisten 48 tunnin aikana ilmoituksen jälkeen.

LUKU 16

Päivä, Jolloin Tähti Lähtee

Kaadu 7 kertaa, nouse 8.

— JAPANILAINEN SANANLASKU

Tunnustuksen menettäminen on todellinen mahdollisuus tällä tasolla, ei kaukainen eventuaalisuus, ja ansaitsee saman rehellisen, epäsentimentaalisen käsittelyn kuin jokainen muu riski tässä kirjassa sen sijaan, että se saisi hiljaisuuden, jota se yleensä saa. Oppaat tarkistavat arviointejaan; standardit, joita sali on ylläpitänyt loistavasti vuosien ajan, voivat luiskahtaa uusien paineiden alla; markkina voi yksinkertaisesti siirtyä eteenpäin. Riippumatta syystä, ravintola, joka on rakentanut taloudellisen mallinsa, henkilöstönsä, ja identiteettinsä kokonaan tunnustuksen ylläpitämisen ympärille, ilman suunnitelmaa sen menettämiselle, kokee menetyksen eksistentiaalisena kriisinä. Ravintola, joka suunnitteli mahdollisuuden, kokee sen kovana, tuskallisena, mutta selviytymiskelpoisena takaiskuna.

Kysyntäshokki on välitön ja todellinen, ja sen todellinen muoto kannattaa nimitä epämääräisen "asioista tulee vaikeampia" -tunteen sijaan. Varauskyselyt tyypillisesti laskevat merkittävästi viikkoina julkisen tunnustuksen menetyksen jälkeen — ravintoloissa, jotka navigoivat tätä, alkuperäinen kyselyvolyymi tyypillisesti laskee 20–40 % alueella ensimmäisen kuukauden aikana, keskittyneenä suhteettomasti kohdevieraisiin, joiden vierailu oli olennaisesti motivoitu itse tunnustuksesta eikä aiemmasta suorasta kokemuksesta ravintolasta. Paikalliset vakiovieraat ja vieraat, joilla on aitoja aiempia suhteita ravintolaan, ovat taipuvaisia olemaan paljon uskollisempia, mikä on juuri se syy, miksi Luvun 12 vierastietue- ja toistuva liiketoiminta -työ, ja Luvussa 20 käsitelty tunnustuksesta riippumattomat vertailuarvot, ovat yhtä tärkeitä kuin ne ovat — ne

ovat niitä osia liiketoiminnastasi, jotka eivät haihdu, kun oppaan arviointi muuttuu.

Kuvittele linjakokki, joka kuulee uutisen asiakkaan puhelimesta ennen kuin omistaja on sanonut sanaakaan — lukien menetyksestä vieraan ruudulta kesken palvelun, tarjoillen kuudetta annosta käsillä, jotka äkkiä tuntuvat epävakailta. Tuo muisto kestää kauemmin kuin varauslasku vuosia, mikä on juuri se syy, miksi tiimi kuulee sen johdolta ensin, ei viimeisenä.

Moraalin isku sisällä on usein vaikeampi hallita kuin kysyntäshokki, ja ansaitsee suoran, rehellisen johtajuuden sen sijaan, että sitä vältettäisiin. Tiimi, joka on työskennellyt tämän kirjan kuvaamalla tahdilla ja intensiteetillä, erityisesti tunnustusta tavoitellen, kokee sen menetyksen henkilökohtaisesti, ei vain taloudellisesti — kokit ja salihenkilöstö, jotka liittyivät erityisesti tunnustuksen vuoksi, tai jotka tuntevat aitoa ylpeyttä siitä, että ovat auttaneet ansaitsemaan ja ylläpitämään sitä, tarvitsevat kuulla sen suoraan sinulta, nopeasti ja rehellisesti, sen sijaan, että kokoaisivat tilannetta lehdistöuutisoinnista tai vierasreaktioista salissa. Omistajan hiljaisuus tällä hetkellä lukee kieltämisenä tai välinpitämättömyytenä, ja kumpikaan ei auta tiimiä, joka tarvitsee selkeän suunnan siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi.

Rakenna **Huonomman Skenaarion Suunnitelma** ennen kuin tarvitset sitä, sama kuri kuin Luvun 15 Tunnustuksen Reagointisuunnitelma, kohdistettuna vastakkaiseen skenaarioon. Sen tulisi kattaa 3 asiaa konkreettisesti: tarkistettu, rehellinen taloudellinen malli, joka heijastaa 20–40 % kysyntälaskua

ylläpidettynä vähintään 2 vuosineljännestä, jotta tiedät etukäteen, mitä kustannusmukautuksia — henkilöstö, raaka-ainevolyymi, formaatti — todella tarvittaisiin sen sijaan, että löytäisit vajeen reaaliajassa; viestintäsuunnitelma tiimille, joka käsittelee menetystä suoraan ja vahvistaa uudelleen sen, mikä ei ole muuttunut ravintolan standardeissa ja tarkoituksessa; ja viestintäsuunnitelma vieraille ja lehdistölle, joka vastustaa vaistoa hiljaisuuteen tai liialliseen selittämiseen ja sen sijaan sanoo suoraan, mistä olette ylpeitä ja mihin keskitytte seuraavaksi.

Ravintolat, jotka ovat aidosti rakentaneet itsensä uudelleen tunnustuksen menetyksen jälkeen, jakavat kuvion, joka kannattaa nimetä: ne käsittelevät menetystä tietona tietystä arvioinnista, ei tuomiona ravintolan todellisesta laadusta, ja käyttivät painetta, jonka se poisti — ulkoisen standardin menetystä, jota vastaan piti esiintyä — keskittyäkseen uudelleen standardiin, jonka he olivat asettaneet itselleen ennen kuin tunnustus koskaan tuli kuvaan. Useat ravintolat, jotka ovat navigoineet tätä, käyttivät välittömän jälkeisen ajan tehdäkseen muutoksia, joita he olivat halunneet tehdä jonkin aikaa, mutta olivat pidättäneet pelosta, kuinka opas saattaisi reagoida — lyhyempi menu, erilainen tahti, aito luova reset — juuri koska ulkoinen paine, joka oli rajoittanut näitä valintoja, oli toistaiseksi kadonnut. Jotkut näistä ravintoloista saivat tunnustuksen takaisin muutamassa vuodessa, menulla, joka oli merkittävästi erilainen ja, omasta arviostaan, parempi kuin se, joka menetti sen. Toiset eivät saaneet sitä takaisin ja rakensivat silti aidosti terveen,

kannattavan liiketoiminnan, kun ne vapautuivat jokaisen päätöksen optimoinnista ulkoista arviointia vastaan.

Taloudellinen kuri, joka on tärkein tänä aikana, on vastustaa halua alentaa aggressiivisesti hintaa jahdatakseen lähtenyttä kysyntää takaisin. Ravintola, joka laskee merkittävästi hintaa viikkoina tunnustuksen menetyksen jälkeen, yrittäen täyttää salin uudelleen millä hinnalla tahansa, signaloi ahdinkoa juuri sille vieraskunnalle — jäljelle jääneille vakiovieraille, paikalliselle lehdistölle, alalle — joiden luottamus merkitsee eniten uudelleenrakennukselle. Pidä Paikka-tunnin Arvon ja Työvoiman Kohdistus Annokselle -hinnoittelukurisi tänä aikana erityisesti; pienempi, täyshintainen sali, joka rakentaa itsensä uudelleen tarkoituksella, on vahvempi pitkän aikavälin asema kuin täysi, alennettu sali, joka signaloi, ettei ravintola enää usko omaan arvoonsa.

Kannattaa erottaa, sekä omassa ajattelussasi että siinä, kuinka viestit sen tiimille, tietyn tunnustuksen palasen menettämisen ja sen ansainneen taustalla olevan laadun menettämisen välillä — nämä eivät ole samoja tapahtumia, vaikka ne voivat tuntua identtisiltä sisältä käsin sinä varsinaisena viikkona, jolloin uutinen tulee. Oppaan arviointi on yksi mittaus ravintolasta, tehty tietyllä hetkellä, tietyllä prosessilla, jolla on omat rajoitteensa ja sokeat pisteensä, julkisesti ilmoitettuna sellaisena useimpien oppaiden itsensä toimesta. Tuon eron pitäminen selkeänä, ja sen viestiminen rehellisesti tiimille, joka kärsii, eroaa kieltämisestä — se on yksinkertaisesti tarkkaa, ja se on perusta, jolla yllä kuvattu uudelleenrakennus todella seisoo.

Vakuutus tätä skenaariota vastaan on käytännön mielessä pääosin työtä, jonka tämä koko kirja on jo kuvannut: aidosti monipuolinen liikevaihtopohja (Luvut 13 ja 14), aito toistuvien vieraiden perusta, joka ei riipu tunnustuksesta olemassaolonsa vuoksi (Luku 12), ja tarpeeksi kurinalainen kustannusrakenne selviytyäkseen todellisesta kysyntälaskusta ilman välitöntä kriisiä (koko malli, työstettynä Luvussa 19). Ravintola, joka on rakentanut nämä asiat hyvin ennen kuin tunnustus koskaan saapui, on lähes määritelmällisesti ravintola, joka voi selviytyä sen menettämisestä — mikä on vielä yksi argumentti, jokaisen muun tässä kirjassa rinnalla, taustalla olevan talouden oikeanlaisen rakentamisen puolesta riippumatta siitä, kuinka itse tunnustus kehittyy.

Tällä viikolla: kirjoita oma Huonomman Skenaarion

Suunnitelmasi nyt, kun se on hypoteettinen harjoitus eikä kiireellinen — tarkistettu taloudellinen malli, viestintä tiimille, viestintä vieraille — käyttäen samaa kuria, jonka haluaisit olevan käytettävissä, jos tarvitsisit sitä huomenna.

Aloittaminen

- 1 Mallinna tarkistettu taloudellinen suunnitelma, olettaen 20–40 % kysyntälaskun ylläpidettynä 2 vuosineljänneestä.
- 2 Tunnista etukäteen, mitä kustannusvipuja — henkilöstö, raaka-ainevolyyymi, formaatti — todella vetäisit tuossa skenaariossa.
- 3 Luonnostele viestintä tiimille, jonka antaisit suoraan ja nopeasti, jos tunnustus menetettäisiin.
- 4 Luonnostele viestintä vieraille ja lehdistölle, joka sanoo suoraan, mistä olette ylpeitä ja mihin keskitytte seuraavaksi.
- 5 Sitoudu kirjallisesti pitämään Paikka-tunnin Arvon ja hinnoittelukurisi sen sijaan, että alentaisit hintaa jahdataksesi kysyntää takaisin.

LUKU 17

Loppuunpalamisen Talous

Melkein kaikki toimii uudelleen, jos irrotat sen muutamaksi minuutiksi, sinä mukaan lukien.

— ANNE LAMOTT

Jokainen tämän kirjan rakenne on tähän mennessä käsitellyt tiimisi tunnit optimoitavana kustannuksena. Tämä luku käsittelee ne myös jonain muuna: rajallisena inhimillisenä resurssina, jolla on todelliset rajat, ja yhdistää nuo rajat suoraan takaisin taloudelliseen malliin, koska nämä 2 ovat paljon enemmän kietoutuneet toisiinsa kuin useimmat keittiöpäälliköt-omistajat haluavat myöntää paineen alla.

Tunnit, joita tehdään tällä kunnianhimon tasolla, ovat aidosti äärimmäisiä, eikä toisen väittäminen auta ketään. 60, 70, joskus 80 tunnin viikot keittiöpäällikölle-omistajalle ja vanhemmalle keittiöhenkilöstölle vaativina jaksoina ovat yleisiä ravintoloissa, jotka tavoittelevat ja ylläpitävät tunnustusta tällä mittakaavalla, joissakin tapauksissa ylläpidettynä vuosien ajan. Tuon tahdin inhimillinen kustannus on todellinen ja hyvin dokumentoitu koko alalla laajasti: korkeampi vaihtuvuus, toistuvasta rasituksesta ja keittiöonnettomuuksista johtuvat fyysisten vammojen määrät, jotka nousevat väsymyksen myötä, ja mielenterveysrasitus, jonka nimeäminen avoimesti on ollut vieraanvaraisuusalalla historiallisesti hidasta, saati sitten sen käsitteleminen rakenteellisesti.

Kuvittele lahjakas chef de partie, joka jättää irtisanoutumisilmoituksen kahden vuoden 70 tunnin viikkojen jälkeen, ei koska hän lakkasi rakastamasta työtä, vaan koska hänen kehonsa vihdoinkin kertoi jotain, jolle hänen kalenterissaan ei koskaan ollut tilaa kuulla. Hänen korvaamisensa vie 4 kuukautta, jolloin koko linja hiljaa kompensoi aukkoa, rekrytointimaksu, ja muutama hermostunut viikko, jolloin tarjoilupiste toimii hitaammin

kuin ennen — kustannuksia, joita kukaan ei kirjoittanut mihinkään, koska yksikään niistä ei tullut laskuna.

Taloudellinen yhteys on suora, vaikka se harvoin mallinnetaan eksplisiittisesti. Vaihtuvuus tällä tasolla on kallis tavalla, joka yhdistyy Luvun 1 Kunnianhimon Kirjanpito -kustannukseen: korvaavan chef de partien rekrytointi ja kouluttaminen täyteen pätevyyteen monimutkaisessa maistelumenu-keittiössä vie tyypillisesti 2–4 kuukautta vähentynyttä tuottavuutta koko linjalta, joka mukautuu aukon ympärillä, plus suora rekrytointikustannus, plus todellinen yhtenäisyyden laskun riski siirtymän aikana — juuri se riski, jonka Luvun 9 auditointi on rakennettu havaitsemaan, ilmenevä pahimmalla mahdollisella hetkellä. Keittiö, joka menettää ja korvaa 2 vanhempaa kokkia vuodessa loppuunpalamisen vuoksi, konservatiivisesti arvioituna 12 000–18 000 € kokonaishäiriökustannuksena per lähtö, kun koulutusaika, vähentynyt tuotanto käynnistyksen aikana, ja rekrytointikustannukset lasketaan, absorboi 24 000–36 000 € vuosittain kustannuskategoriassa, joka ei koskaan ilmesty omana rivinä, vaan naamioituna epämääräisesti alhaisemmaksi tuottavuudeksi ja ajoittaisiksi palvelun kompastelutoiseksi, joita kukaan ei aivan jäljitä niiden todelliseen syyhyn.

UUOSITTAINEN VAIHTUVUUSHÄIRIÖN KUSTANNUS

**Vanhempien lähdöt vuodessa × 12 000–18 000
€ per lähtö (koulutusaika + vähentynyt
tuotanto + rekrytointikustannus)**

Neljän päivän viikot ja tarkoitukselliset sulkemiskuviot, joita monet kunnianhimoiset keittiöpäälliköt käsittelevät saavuttamattomana ylellisyytenä, ansaitsevat aidon taloudellisen mallin refleksiivisen hylkäämisen sijaan, koska liikevaihtomatematiikka on usein vähemmän rankaisevaa kuin intuitio ehdottaa. Yhden lisäillan sulkeminen viikossa — siirtyminen kuuden illan aikataulusta viiden illan toimintaan — poistaa tuon illan Paikka-tunnin Arvon liikevaihdostasi, mutta se poistaa myös tuon illan muuttuvat kustannukset (raaka-aineet, tuntityö, käyttömaksut), ja jos suljettu ilta valitaan tarkoituksella heikoimmaksi Luvun 11 Varauuskäyrän analyysin mukaan mielivaltaisen illan sijaan, todellisuudessa menetetty liikevaihto on merkittävästi pienempi kuin tasainen kuudesosan leikkaus viikon yli.

Aja todellinen vertailu. Ravintola, joka laskuttaa 38 000 € viikossa kuutena iltana, jonka heikoin iltansa — Varauuskäyrän mukaan — myötävaikuttaa noin 4 200 € tuosta kokonaissummasta 2 600 € liittyvää muuttuvaa kustannusta vastaan tuolle illalle, saa 1 600 € aidosta viikoittaisesta voittopanoksesta pysymällä auki tuona kuudentena iltana. Sen sulkeminen maksaa 1 600 € viikossa, tai noin 83 000 € vuodessa 50 toimintaviikkoa, todellinen luku, ei mitätön, mutta usein paljon pienempi kuin vaihtuvuuteen liittyvän häiriökustannuksen, vähentyneen ylityö- ja vammariskin, ja vanhemman henkilöstön parantuneen pysyvyyden vähennys, jonka viiden päivän aikataulu voi tuottaa. Useat ravintolat, jotka ovat siirtyneet kuudesta viiteen toimintailtaan, raportoivat, että muutos käytännössä maksoi itsensä takaisin 18 kuukaudessa, kun

vähentynyt vaihtuvuus ja parantunut yhtenäisyys (vähemmän väsymyksen aiheuttamia palveluvirheitä) laskettiin, jopa ennen kuin lasketaan vaikeampi kvantifioida oleva arvo keittiöpäälliköstä-omistajasta ja vanhemmasta tiimistä, jotka tekevät tätä työtä yhä, terveesti, 5 vuotta myöhemmin.

Rakenna oma sulkemiskuvion mallisi käyttäen samaa rakennetta: tunnista aidosti heikoin iltasi todellisen liikevaihdon ja todellisten muuttuvien kustannusten mukaan, ei oletuksen, ja laske sen sulkemisen todellinen nettokustannus vasten parasta rehellistä arviotasi vaihtuvuus- ja loppuunpalamiskustannuksesta, jota tällä hetkellä absorboit. Vastaus ei ole identtinen jokaiselle ravintolalle — sali, jolla on poikkeuksellisen vahva kysyntä joka ikinen ilta, kohtaa vaikeamman kompromissin kuin se, jolla on aidosti heikko viikon keskellä oleva ilta uhrattavaksi — mutta todellisten lukujen ajaminen, sen sijaan, että käsitellään sulkemista joko ilmeisenä ylellisyytenä tai ilmeisenä mahdottomuutena, on kuri, joka on tärkeä.

Aikataulun lisäksi, rakenteelliset suojat loppuunpalamista vastaan, jotka kannattaa eksplisiittisesti budjetoida, sisältävät aidon, suojatun vuosilomapolitiikan vanhemmalle henkilöstölle (ei vain lain vaatimia minimejä vastahakoisesti kunnioitettuna), todellisen katon peräkkäisille työskennellyille päiville jopa vaativien jaksojen aikana, ja ristikoulutuksen, joka on tarpeeksi syvä, jottei minkään yksittäisen henkilön läsnäolo ole ainoa vikapiste täydelle palvelulle — sama redundanssiperiaate Luvun 6 henkilöstösuhdekeskustelusta, sovellettuna tässä inhimilliseen kestävyYTEEN eikä vain palveluriskiIN.

Kannattaa olla rehellinen myös sen suhteen, mitä pelkät aikataulumuutokset voivat korjata. Neljän päivän viikko tai viides suljettu ilta vähentää kokonaistunteja, mutta jos jäljellä olevat palveluillat ajetaan silti kestävämmällä tahdilla — kiireinen valmistelu, riittämätön henkilöstö kattausta kohden, miehistö yhä ohuesti levitettynä päiville, joina se työskentelee — loppuunpalamisriski yksinkertaisesti keskittyy vähemmälle päivälle sen sijaan, että se aidosti ratkaistaisiin. Luvun 6 Kattaukset-Miehistöä-Kohti-Suhde ja tämän luvun sulkemiskuvio on ratkaistava yhdessä, ei käsitellä erillisinä vipuina; viiden päivän aikataulu, joka on miehitetty samalla ohuella suhteella kuin vanha kuuden päivän aikataulu, tuottaa usein hyvin vähän todellista helpotusta, koska kokonaissäästetyt tunnit hiljaa absorboidaan uudelleen "kiinni kurominana" jäljelle jäävinä päivinä.

Mielenterveyden tuki, käsiteltynä vakavasti eikä julisteena henkilöstöhuoneessa, kuuluu myös tähän budjettiin. Vaatimaton, aito investointi — pääsy neuvontaan, todellinen ja täytäntöönpantu politiikka työskentelyä vastaan vamman tai sairauden kanssa, johtajuus, joka mallintaa omien vapaapäivien pitämistä läsnäolon kunniamerkkinä pitämisen sijaan — maksaa murto-osan siitä, mitä yksi vanhemman henkilön lähtö maksaa aiemmin tässä luvussa esitetyssä häiriömatematiikassa, ja ravintolat, jotka rakentavat tämän tarkoituksella kulttuuriinsa reaktiivisen kriisin jälkeisen sijaan, ovat taipuvaisia olemaan niitä, joiden vanhempi tiimi on yhä siellä vuosia myöhemmin.

Tällä viikolla: laske todellinen nettoviikkokustannus heikoimman toimintailtasi sulkemisesta, käyttäen todellisia liikevaihto- ja

muuttuvakustannuslukuja oletuksen sijaan, ja vertaa sitä rehellisesti parhaaseen arvioosi siitä, mitä vaihtuvuus ja loppuunpalaminen tällä hetkellä maksavat sinulle.

Tällä Viikolla

1

Tunnista aidosti heikoin toimintaittasi todellisen liikevaihdon ja todellisten muuttuvien kustannusten mukaan, käyttäen Luvun 11 Varauskäyrää.

2

Laske todellinen nettoviikkovoitto, josta luopuisit sulkemalla tuon illan.

3

Arvioi nykyinen vuosittainen häiriökustannuksesi vanhemman henkilöstön vaihtuvuudesta, 12 000–18 000 € per lähtö.

4

Vertaa näitä kahta lukua rehellisesti ennen päättämistä viiden ja kuuden päivän aikataulun välillä.

5

Tarkista Kattaukset-Miehistöä-Kohti-Suhteesi päivinä, joina pysyisit auki, jottei mikään sulkeminen absorboidu hiljaa uudelleen "kiinni kuominana."

LUKU 18

Sijoittajat, Kumppanit Ja Kuka Omistaa Kokin Nimen

Luota, mutta tarkista.

— VENÄLÄINEN SANANLASKU

Jossain vaiheessa tunnustuksen tavoittelua useimmat kunnianhimoiset keittiöpäälliköt-omistajat kohtaavat pääomapäätöksen: sponsori, joka tarjoutuu rahoittamaan laajennuksen tai remontin, vuokranantaja, joka ehdottaa kumppanuutta toisesta sijainnista, hotelliryhmä, joka on kiinnostunut tuomaan nimesi kiinteistöönsä, tai olemassa olevan kumppanin rooli ja pääomaosuus, joka on virallistettava, kun liiketoiminta on kasvanut ohi alkuperäisen epävirallisen perustansa. Nämä sopimukset voivat olla aidosti arvokkaita, ja ne voivat myös, huolimattomasti strukturoituna, maksaa keittiöpäällikölle-omistajalle hallinnan ainoasta tässä liiketoiminnassa eniten merkitsevästä varasta: hänen omasta nimestään ja luovasta suunnastaan.

Tällä tasolla yleiset pääomarakenteet jakautuvat muutamaankin tunnistettavaan muotoon, kukin erilaisella riskiprofiililla. Puhdas taloudellinen sponsori — sijoittaja, joka tarjoaa pääomaa vaihdossa pääomasta tai voittoosuudesta, ilman operatiivista osallistumista — on puhtain rakenne, mutta se, jossa ulostulo- ja hallintaehdoilla on eniten merkitystä, koska passiivinen sijoittaja tänään voi muuttua aktiiviseksi, mielipiteitä esittäväksi hetkellä, jolloin ravintola ei täytä hänen odotuksiaan.

Vuokranantajakumppanuus, yleinen siellä, missä ravintola miehittää erottuvan tai korkean arvon kiinteistön, sitoo usein ravintolan kohtalon vuokranantajan laajempaan kiinteistöstrategiaan tavoilla, jotka eivät ole ilmeisiä, ennen kuin vuokrausiminen tai kiinteistön myynti pakottaa asian esiin. Hotelli- tai vieraanvaraisuusryhmäkumppanuus — nimesi ja konseptisi tuominen niiden kiinteistöön, joskus useissa

sijainneissa — tarjoaa todellisia mittakaava- ja resurssietuja, mutta nostaa tämän luvun keskeisimmän kysymyksen terävimmän version: kuka todella omistaa nimesi arvon, kun se on lisensoitu, franchisoitu, tai muuten laajennettu sen salin ulkopuolelle, jota henkilökohtaisesti johdat.

Tuo kysymys ansaitsee suoran, epäsentimentaalisen vastauksen ennen minkään sopimuksen allekirjoittamista, koska se on juuri se ehto, jonka useimmat keittiöpäälliköt-omistajat aliarvioivat neuvotteluissa, jotka käydään, ymmärrettävästi, innostuksen ja kumppanuuden hengessä lainopillisen varovaisuuden sijaan. Rakenna **Ehtolistan Tarkistuslista** ja vaadi selkeyttä jokaiselle kohdalle ennen kuin etenet minkä tahansa pääoma- tai kumppanuuskeskustelun kädenpuristusvaiheen ohi:

- **Nimen ja brändin omistus:** kuka omistaa oikeuden käyttää nimeäsi kaupallisesti, millä ehdoilla, ja mitä tuolle oikeudelle tapahtuu, jos kumppanuus päättyy — säilyttääkö toinen osapuoli minkään kyvyn jatkaa nimesi, ulkonäkösi, tai ravintolakonseptin käyttöä sen jälkeen, kun et enää ole mukana?
- **Luova hallinta:** mitkä päätökset vaativat hyväksyntääsi — menu, vanhemman keittiöhenkilöstön rekrytointi, hinnoittelu, laajennus lisäsjointeihin — ja mitkä päätökset voi tehdä kumppani tai sijoittaja ilman sinua?
- **Ulostuloehdot:** millä ehdoilla voit lunastaa kumppanin osuuden, tai he sinun, ja millä arvostusmenetelmällä, sovittuna etukäteen sen sijaan, että neuvoteltaisiin todellisen erimielisyyden paineen alla?

- **Laajennusoikeudet:** jos kumppanuus onnistuu ja toinen sijainti ehdotetaan, kenellä on oikeus johtaa tuota päätöstä, ja mitä tapahtuu nimellesi ja osallistumisesi, jos kieltäydyt laajentumasta, kun kumppani haluaa?
- **Tunnustusriskin jako:** jos ravintola menettää tunnustuksen, käyttäen Luvun 16 Huonomman Skenaarion Suunnitelman rakennetta, kuinka se vaikuttaa kumppanuuden ehtoihin — onko sponsorilla mitään oikeutta muuttaa sopimusta oppaan arvioinnin perusteella, ja onko se riski, jonka olet valmis hyväksymään?

Sopimukset, jotka menevät pieleen, kuviossa, joka toistuu tätä navigoivissa ravintoloissa, jakavat yhteisen langan: keittiöpäällikkö-omistaja, joka on innostunut kumppanuuden resursseista ja vahvistuksesta, allekirjoitti nopeasti, suotuisan kuuloisin pääehdoin, vaatimatta selkeyttä yllä oleviin tarkistuslistan kohtiin, ja löysi kuilun vasta, kun erimielisyys tai heikko suoritusjakso paljasti tarkalleen, kuinka paljon hallintaa oli todella luovutettu. Hotelliryhmä, joka omistaa laajat oikeudet nimeesi ja konseptiisi, voi esimerkiksi joissakin rakenteissa jatkaa toimintaa nimelläsi tavoilla, joita et enää hallitse, jopa sen jälkeen, kun oma osallistumisesi päättyy — skenaario, joka kuulostaa epäuskottavalta, kunnes se tapahtuu keittiöpäällikölle-omistajalle, joka luotti kädenpuristustason ymmärrykseen kirjallisen ehdon sijaan, joka todella sanoi niin.

Mikään tästä ei ole argumentti kumppanuutta tai pääomaa vastaan — resurssit ja vahvistus, joita ne tuovat, ovat usein aidosti arvokkaita, ja monet näistä suhteista toimivat hyvin vuosikymmeniä. Se on argumentti oman nimesi käsittelemiselle,

tällä tasolla, ainoana varana, joka se todella on, ja sen käytön neuvottelemiselle samalla tarkkuudella, jonka haluaisit vuokranantajan tuovan rakennuksesi vuokran neuvotteluun.

Tuo asianajaja, jolla on aitoa kokemusta vieraanvaraisuus- tai brändilisensointisopimuksista erityisesti mihin tahansa tietyn koon ylittävään neuvotteluun, yleisosajaan sijaan, ja budjetoi tuo kustannus todellisena, hyvin käytettynä rahana minimoitavan kulun sijaan. Konkreettiset tavat, joilla ravintolakumppanuus tai nimen lisensointisopimus voi mennä pieleen, eroavat tarpeeksi standardista kaupallisesta sopimuksesta, että yleinen lainopillinen neuvonta usein missaa juuri ne riskit, jotka tämä luku kuvaa — epäselvyyden brändin omistuksesta eron jälkeen, epämääräisen luovan hallinnan kielen, joka kuulostaa järkevältä, kunnes sitä testataan todellisella erimielisyydellä.

Kannattaa myös käydä avoin keskustelu muiden keittiöpääälliköiden-omistajien kanssa, jotka ovat käyneet läpi samankaltaisen sopimuksen, jos löydät sellaisia, jotka ovat halukkaita puhumaan rehellisesti diplomaattisuuden sijaan. Konkreettiset epäonnistumiskuviot tässä kumppanuuskategoriassa toistuvat tarpeeksi usein, eri ravintoloissa ja eri alueilla, että avoin keskustelu jonkun kanssa, joka on elänyt sellaisen läpi, voi paljastaa tarkistuslistan kohdan, jota et ollut harkinnut, nopeammin ja konkreettisemmin kuin mikään yleinen neuvo, mukaan lukien tämän luvun neuvo.

Laita tarkistuspäivämäärä mihin tahansa allekirjoitettuun sopimukseen, jopa suotuisaan — aikataulutettu vuosittainen tarkistus, jossa arvioit uudelleen, heijastavatko ehdot yhä

todellista suhdetta ja kummankin osapuolen todellista neuvotteluvoimaa, sen sijaan, että antaisit vuosia sitten allekirjoitetun asiakirjan hiljaa hallita liiketoimintaa, joka on sittemmin muuttunut huomattavasti.

Tällä viikolla: jos sinulla on mikä tahansa olemassa oleva kumppanuus-, sijoitus-, tai lisensointisopimus, lue se uudelleen yllä olevaa Ehtolistan Tarkistuslistaa vasten ja tunnista mikä tahansa kohta, jota se ei selkeästi käsittele. Jos sinulla ei ole yhtään tällä hetkellä, kirjoita oma neuvottelematon kantasi jokaiseen kohtaan ennen kuin olet koskaan huoneessa neuvottelemassa sellaista paineen alla.

Tällä Viikolla

1

Lue uudelleen mikä tahansa olemassa oleva kumppanuus-, sijoitus-, tai lisensointisopimus viittä Ehtolistan Tarkistuslistan kohtaa vasten.

2

Merkitse mikä tahansa kohta — nimen omistus, luova hallinta, ulostuloehdot, laajennusoikeudet, tunnustusriskin jako — jota ei selkeästi käsitellä.

3

Jos sinulla ei ole nykyistä sopimusta, kirjoita oma neuvottelematon kantasi jokaiseen viiteen kohtaan nyt.

4

Tunnista asianajaja, jolla on aitoa vieraanvaraisuus- tai brändilisensointikokemusta, tarkastamaan mikä tahansa tietyn koon ylittävä sopimus.

5

Aseta vuosittainen tarkistuspäivämäärä mihin tahansa allekirjoitettuun sopimukseen arvioidaksesi uudelleen, vastaavatko sen ehdot yhä todellisuutta.

LUKU 19

Kannattava Tähti

*Olemme sitä, mitä toistuvasti teemme.
Erinomaisuus ei siis ole teko, vaan tapa.*

— WILL DURANT (PARAFRASEERATEN
ARISTOTELESTA)

Kaikki tässä kirjassa yhtyy tässä. Olet rakentanut Kunnianhimon Kirjanpidon, joka kertoo sinulle tavoittelun todellisen kustannuksen. Tiedät Paikka-tunnin Arvosi ja mikä sitä liikuttaa. Olet hinnoitellut menun sen todellisen tuotantokustannuksen mukaan hermojen sijaan. Olet rakentanut juomaohjelman, joka kantaa katetta, jota ruoka ei rakenteellisesti voi. Olet kvantifioinut, mitä no-show todella maksaa, ja valinnut käytännön, joka suojaa siltä. Olet mitoittanut miehistösi todellisen suhteen mukaan improvisoitujen sijaan. Palautat tuottoa raaka-aineista, joista maksat premium-hintoja. Olet budjetoinut menun kehittämisen todellisena kustannuksena, joka se on. Ajat rehellistä Yhtenäisyysauditointia. Ymmärrät, mitkä tunnustuslähteet ovat tuntiesi arvoisia ja mitkä eivät. Hallitset varauskäyrääsi tarkoituksella jokaisen illan samanlaisena käsittelyn sijaan. Rakennat aitoa toistuvaa liiketoimintaa harvoista vierailuista huolimatta. Saatat pyörittää toista formaattia, joka lisää katetta laimentamatta ydintä. Sinulla on suunnitelma päivälle, jolloin tunnustus saapuu, ja suunnitelma päivälle, jolloin se voi lähteä. Hallitset tarkoituksella tahdin inhimillisen kustannuksen sen olemassaolon teeskentelemisen sijaan. Ja tiedät tarkalleen, mistä neuvottelet pois missä tahansa pääoma- tai kumppanuussopimuksessa.

Yhdessä nämä eivät ole erillisiä parannuksia — ne ovat yksi malli, ja se kannattaa nähdä sellaisena, työstettynä täyden esimerkin läpi, ymmärtääkseen, kuinka osat todella kertautuvat pelkän yhteenlaskemisen sijaan.

Ota kahdenkymmenenkahdeksan paikan ravintola, yksi istunto illassa, 6 iltaa viikossa, ajaen täyttä mallia, jota tämä kirja kuvaa.

Paikka-tunnin Arvo, 175 € maistelumenusta (uudelleenhinnoiteltuna käyttäen Luvun 3 Työvoiman Kohdistus Annokselle -laskelmaa) 68 % pariutuskäyttöasteella 115 €:lla (Luvun 4 Kaatokustannuskatto sovellettuna), tiukennetun kahden tunnin viidenkymmenen minuutin menun yli (Luvun 2 kestokuri): kokonaisliikevaihto kattausta kohden on 175 € plus ($0,68 \times 115$ €), tai 253,20 €. 28 paikan ja 2,83 tunnin yli, se on Paikka-tunnin Arvo 90,05 € — vankasti Luvun 2 ylemmässä vertailuarvokaistassa.

85 % keskimääräisellä täyttöasteella kuuden illan yli (heijastaen Luvun 11 Varauskäyrän hallintaa, mukaan lukien eriytetty tiistaitarjous), se on noin 143 kattausta viikossa, tai 36 208 € viikkoliikevaihtoa. No-show-käytäntö, joka pitää todelliset no-show-tappiot alle 1 % kattauksista (Luku 5), suojelee lähes kaiken tuon suunnitellun liikevaihdon tyhjän paikan verolta, jonka hallitsematon ravintola absorboi. Henkilöstösuhde, ylläpidettynä lähellä 2,2 täysin palkallista henkilöstötuntia kattausta kohden (Luku 6), sen sijaan, että olisi paisunut, palkattomasta työstä riippuvainen suhde, maksaa noin 13 800 € viikossa täysin kuormitetussa työvoimassa — 38 % liikevaihdosta, kestävän kaistan sisällä. Raaka-ainekustannus, kurinalaisena Luvun 7 tuottoseurannan kautta, ajaa 24 %:ssa liikevaihdosta sen 30 %+ sijaan, jota kurittomat keittiö kantaisi samalla raaka-ainelistalla. Kehityskustannus, asianmukaisesti budjetoituna Luvun 8 mukaan, keskimäärin 340 € viikossa amortoituna vuoden yli. Vuokra, käyttömaksut, vakuutus, markkinointi ja hallinto — kustannukset, joihin tämä kirja ei ole keskittynyt, koska ne eivät

ole ainutlaatuisia tälle ravintolakategorialle — ajavat edustavana 18 %:na liikevaihdosta tämänkokoiselle ja -sijaintiselle salille.

Laske yhteen: 36 208 € liikevaihtoa, miinus 38 % työvoimaa (13 759 €), miinus 24 % raaka-aineita (8 690 €), miinus 340 € kehitystä, miinus 18 % yleiskuluja (6 517 €), jättää 6 902 € viikossa, tai noin 345 000 € vuodessa ennen veroja, 50 toimintaviikkoa yli — aidosti kannattava liiketoiminta, ennen kuin lasketaan mitään panosta toisesta formaatista (Luku 13) tai yksityistilaisuuksista (Luku 14), molemmat, hyvin ajettuna, lisäävät lisäkatetta tämän pohjan päälle.

TÄHDEN KIRJANPITO

**Liikevaihto – (% Työvoima + % Raaka-aineet +
Kehityskustannus + % Yleiskulut) =
Viikoittainen voittopanos**

Tähden Kirjanpidon Rakentaminen, Vaihe Vaiheelta

1

Laske Paikka-tunnin Arvo uudelleenhinnoitellusta menustasi ja todellisesta pariutuskäyttöasteesta.

2

Sovella todellista täyttöastettasi saadaksesi viikoittaiset kattaukset ja viikoittaisen liikevaihdon.

3

Vähennä työvoima-, raaka-aine-, kehitys- ja yleiskustannukset prosentteina tuosta liikevaihdesta.

4

Tunnista ainoa vipu — hinta, kesto, työvoimasuhde, tai täyttöaste — joka liikuttaisi eniten loppusummaa tänä neljänneksenä.

Rakenna oma **Tähden Kirjanpitosi** käyttäen tätä samaa rakennetta, täytettynä todellisilla luvuillasi näiden havainnollistavien sijaan: Paikka-tunnin Arvo, täyttöaste, työvoimasuhde, raaka-ainesuhde, kehityskustannus, yleiskulusuhde, ja tuloksena oleva viikoittainen ja vuosittainen voittopanos. Laske se uudelleen kuukausittain, sama kuri kuin Luvun 1 Kunnianhimon Kirjanpidossa, jotta tiedät aina, pysyykö malli vai ajautuuko se, ja mikä ainoa vipu — hinta, kesto, työvoimasuhde, täyttöaste — liikuttaisi eniten lukua, jos sinun täytyisi valita vain yksi työstettäväksi tänä neljänneksenä.

Ravintolat, jotka pääsevät aitoon kannattavuuteen tällä kunnianhimon tasolla, eivät sääntönä ole niitä, joilla on ainoa paras ruoka tai lahjakkain kokki. Ne ovat suhteettomasti niitä, joissa keittiöpäällikkö-omistaja käsitteli liiketoimintamallia samalla

tarkkuudella kuin ruokaa — joissa jokainen tämän kirjan rakenne rakennettiin, seurattiin, ja tarkistettiin uudelleen, ei omaksuttu kerran ja unohdettiin. Tuo kuri on käytettävissäsi riippumatta siitä, kuinka itse tunnustus laskeutuu, ja se on kuri, joka määrittää, jättääkö tavoittelu, miten se ikinä päättyykin, sinut liiketoiminnan vai vain kauniin, kestävämmän muiston kanssa.

Huomaa myös, mitä tämä työstetty esimerkki ei vaadi: se ei vaadi, että ravintola on saanut tunnustuksen, jota se tavoittelee. Jokainen luku yllä olevassa Tähtien Kirjanpidossa on saavutettavissa, ja se on saavutettu ravintoloiden toimesta ennen kuin mikään tähti tai suuri listaus saapui — koska malli on rakennettu ravintolan omalle hallittavalle taloudelle, ei kysyntätehostukselle, jonka tunnustus tarjoaa. Se on rakenteen tarkoituksellinen piirre, ei satunnainen: ravintola, joka rakentaa kannattavan Tähtien Kirjanpidon vielä tunnustusta tavoitellessaan, on perustavanlaatuisesti vahvemmassa asemassa kuin se, joka tulee kannattavaksi vasta tunnustuksen saavuttua, koska jälkimmäinen on milloin tahansa yhden oppaan arvioinnin päässä Luvun 16 kuvaamasta kriisistä. Ensimmäinen saa yksinkertaisesti lisäkatetehostuksen, jos ja kun tunnustus tulee, sellaisen liiketoiminnan päälle, joka oli jo terve ilman sitä.

Jaa Tähtien Kirjanpito, tai vähintään sen otsikkoluvut, vanhemman tiimisi kanssa siellä, missä tunnet olosi mukavaksi tehdä niin. Miehistö, joka ymmärtää todellisen taloudellisen mallin, jonka osa se on, on taipuvainen osallistumaan eri tavalla tahtia, hukkaa, ja yhtenäisyyttä koskeviin päätöksiin kuin tiimi, joka toimii uskolla, että "luvut jotenkin toimivat."

Tällä viikolla: rakenna täysi Tähten Kirjanpitosi käyttäen todellisia lukujasi kaikissa yllä olevissa kategorioissa, ja tunnista ainoa vipu, joka liikuttaisi eniten loppusummaasi, jos parantaisit vain sitä yhtä tänä neljänneksenä.

Käytäntöön Vieminen

1

Rakenna Tähten Kirjanpitosi: Paikka-tunnin Arvo, täyttöaste, työvoimasuhde, raaka-ainesuhde, kehityskustannus, ja yleiskulusuhde, käyttäen todellisia lukujasi.

2

Laske tuloksena oleva viikoittainen ja vuosittainen voittopanos ennen mitään tunnustuksen ajamaa kysyntätehostusta.

3

Tunnista ainoa vipu — hinta, kesto, työvoimasuhde, tai täyttöaste — joka liikuttaisi eniten loppusummaa tänä neljänneksenä.

4

Aseta toistuva kuukausittainen päivämäärä Tähten Kirjanpidon uudelleenlaskemiselle, sama kuri kuin Kunnianhimon Kirjanpidossa.

5

Jaa otsikkoluvut vanhemman tiimisi kanssa.

LUKU 20

10 Vuoden Ravintola



Emme valloita vuorta, vaan itsemme.

— EDMUND HILLARY

Suurin osa tästä kirjasta on käsitellyt selviytymistä tunnustuksen tavoittelusta menettämättä rahaa matkan varrella. Tämä viimeinen luku käsittelee pidempää kysymystä sen alla: mitä tarvitaan, jotta pyörittäisit yhä tätä ravintolaa, omilla ehdoillasi, vuosikymmen tästä eteenpäin — tunnustettuna tai ei, ja riippumatta siitä, mitä tapahtuu millekään yksittäiselle tähdelle tai listaukselle matkan varrella.

Seuraanto keittiössä on ensimmäinen osa, ja se on yksi niistä, jota useimmat keittiöpäälliköt-omistajat välttelevät ajattelemasta, kun he ovat yhä ne tarjoilupisteellä joka ilta, ymmärrettävästi, koska koko ravintolan identiteetti on usein sidottu heidän henkilökohtaiseen läsnäoloonsa liedellä. Mutta ravintolalla, joka voi toimia täydellä standardillaan vain, kun perustava kokki on fyysisesti läsnä, on rakenteellinen katto sekä pitkäikäisyydelleen että, käytännössä, omistajansa kyvylle koskaan ottaa todellista lomaa, toipua vammasta, tai lopulta vetäytyä valinnalla kriisin sijaan. Aidon sous chefin tai executive sous chefin rakentaminen, joka kykenee johtamaan täyttä palvelua ravintolan todellisella standardilla — ei heikennettyä, "tarpeeksi hyvää kun kokki on poissa" -versiota, vaan todellista standardia — vie vuosia tarkoituksellista kehitystä, ei titteliä muutosta viikko ennen suunniteltua poissaoloa. Aloita tuo kehitys nyt, olipa "nyt" mikä tahansa hetkellä, jolloin luet tätä, koska aika, joka tarvitaan tuon kyvyn rakentamiseen, mitataan vuosina, ja sen tarve on taipuvainen tulemaan ilman paljon varoitusta — sairaus, perheolosuhteet, yksinkertainen uupumus.

Miehistön pitäminen vuosikymmenen ajan, sen sijaan, että kokisi vaihtuvuuden, jonka tämän kirjan Luku 17 kuvasi normaaliksi,

vaatii pysyvyyden käsittelemistä omana tarkoituksellisenä käytäntönään, ei toivottuna sivuvaikutuksena hyvästä palkasta. Keittiöt, jotka pitävät vanhemman henkilöstön pisimpään, jakavat muutamia yhteisiä säikeitä: aidot, läpinäkyvät etenemispolut ravintolan sisällä sen sijaan, että henkilöstön täytyisi lähteä kasvaakseen; Luvun 17 sulkemis- ja loppuunpalamiskuri, joka on todella toteutettu keskustelun ja hyllyttämisen sijaan; ja kulttuuri, jossa keittiöpäällikön-omistajan oma näkyvä suhde työn tahtiin ja paineeseen — näyttävätkö he joltakulta, joka ylläpitää vuosikymmentä, vai joltakulta, joka palaa kohti seinää — asettaa sävyn, jonka koko tiimi imee, hyvässä ja pahassa.

Menun kehittäminen vuosikymmenen yli on erilainen kuri kuin Luvussa 8 käsitellyt kausivaihdot, toimien paljon pidemmällä aikaskaalalla ja vaikeammalla kysymyksellä: kuinka ravintolan keittiö jatkaa kasvamistaan ja pysyy aidosti kiinnostavana omalle kokilleen ja tiimilleen, ei vain vieraille, 10 vuoden yli, joko pysähtymättä museokappaleeksi tai jahtaamatta jokaista ohimenevää trendiä niin kovasti, että ravintola menettää mitään erottuvaa identiteettiä, joka ansaitsi sille huomion alun perin. Ravintolat, jotka hallitsevat tämän hyvin, ovat taipuvaisia suojelemaan tarkoituksellista tilaa aidolle luovalle tutkimiselle — Luvun 13 toisen formaatin kokeilua, ajoittaista pop-upia tai yhteistyötä, joka antaa keittiön venyä lippulaivamenun vakiintuneen identiteetin ulkopuolelle, sapattivapaan kaltaisia matkustus- tai tutkimusjaksoja rakennettuna kalenteriin — käsitellen luovaa uudistumista aitona toimintapanoksena, ei ylellisyytenä, joka puristetaan vain, kun kaikki muu sallii.

Päätös lopettaa tunnustuksen tavoittelu, ravintoloille, jotka saavuttavat sen, ansaitsee rehellisen käsittelyn eikä laskun myöntämisenä. Jotkut terveimmistä, pisimpään kestävästä ravintoloista tällä kunnianhimon tasolla, ansaittuaan ja ylläpidettyään tunnustusta vuosien ajan, ovat tehneet tarkoituksellisen, julkisen valinnan vetäytyä lisäkunniamerkkien jahtaamisen juoksumatolta — kieltäytyen harkinnasta tietyille listoille, tai yksinkertaisesti lopettaneet päätösten strukturoimisen sen ympärille, mitä opas saattaisi palkita — ja ohjanneet tuon energian asioihin, jotka tekivät ravintolasta tunnustuksen tavoittelemisen arvoisen alun perin: ruokaan, tiimiin, vieraisiin, jotka todella ovat salissa. Tämä ei ole saatavilla jokaiselle ravintolalle jokaisessa vaiheessa — tämän kirjan taloudellinen malli aidosti riippuu, monille saleille, kysynnästä, jonka tunnustus ajaa — mutta ravintolalle, joka on rakentanut alla olevat tunnustuksesta riippumattomat vertailuarvot, se on todellinen, legitiimi valinta eikä epäonnistuminen kunnianhimon ylläpitämisessä.

Kuvittele keittiöpäällikkö-omistaja, vuosikymmen myöhemmin, jolta nuori kokki kysyy, miksi hän yhä johtaa tarjoilupistettä itse perjantaisin, kun hän voisi helposti vetäytyä. Hän miettii sitä kauemmin kuin kysymys näyttää ansaitsevan, sanoo sitten: koska se on yhä viikon paras osa. Tuo vastaus, annettuna rehellisesti, on todellinen testi, jonka ympärille tämä luku on rakennettu — ei sitä, jatkuivatko kunniamerkit tulemaan, vaan sitä, valitsisiko henkilö, joka aloitti ravintolan, sen yhä, omilla ehdoillaan, tänään.

Rakenna joukko **tunnustuksesta riippumattomia vertailuarvoja**, joita seuraat riippumatta siitä, mitä mikä tahansa opas, lista, tai kriitikko sanoo tietyssä vuodessa: todellinen toistuvien vieraiden asteesi Luvusta 12, tiimisi keskimääräinen palvelusaika, omat tuntisi ja terveytesi mitattuna rehellisesti, Tähden Kirjanpitosi todellinen kannattavuus, ja yksinkertainen vuosittainen vaistotarkistus — valitsisitko yhä henkilökohtaisesti pyörittää tätä ravintolaa, jos mitään lisätunnustusta ei koskaan enää tulisi, perustuen puhtaasti itse työhön ja liiketoimintaan, josta se on tullut. Ravintola, joka pisteytyy hyvin näissä vertailuarvoissa, on ravintola, joka on rakennettu kestävästi riippumatta tunnustustalouden luontaisesta ennustamattomuudesta, käsiteltynä rehellisesti tämän kirjan Luvuissa 9, 10, 15 ja 16. Ravintola, joka pisteytyy hyvin vain, kun tunnustus aktiivisesti virtaa, on rakentanut jotain haurampaa kuin se tällä hetkellä tuntuu.

Kirjoita oma **vuosikymmenen suunnitelmasi**: ei jäykkä 10 vuoden liiketoimintasuunnitelma, jota kukaan ei todella noudata, vaan selkeä lausunto siitä, mitä haluat pysyvän totena tästä ravintolasta, ja omasta elämästäsi, vuosikymmen tästä eteenpäin — kuka on keittiössä, miltä tahti näyttää, mihin menu on kehittynyt, mitä luvut sanovat, ja kuinka tiedät, matkan varrella, rakennatko kohti sitä vai ajelehditko siitä pois.

Mikään tämän kirjan rakenteista ei ole paljon arvoinen, jos ne rakennetaan kerran ja sitten arkistoidaan. Palaa Kunnianhimon Kirjanpitoon, Paikka-tunnin Arvoon, Tähden Kirjanpitoon ja tähän vuosikymmenen suunnitelmaan aidon toistuvan aikataulun mukaan — kuukausittain toiminnallisille luvuille, vuosittain itse

vuosikymmenen suunnitelmalle — koska ravintola, joka aloitti tämän kirjan, ja ravintola, joka on olemassa viiden vuoden päästä, ovat erilaisia liiketoimintoja, jotka kohtaavat erilaisia paineita, ja malli, joka on rakennettu kerran ravintolalle, joka sinulla oli, kun luit tämän ensimmäisen kerran, vanhentuu tarkalleen yhtä nopeasti kuin itse ravintola muuttuu.

Jos yksi säie kulkee kaikkien kahdenkymmenen luvun alla, se on tämä: tunnustuksen tavoittelu ja kestävän, kannattavan liiketoiminnan tavoittelu eivät ole jännitteessä tavalla, jonka olemassa oleva kirjallisuus tästä maailmasta yleensä ehdottaa. Niistä tulee vastakkaisia vain, kun kukaan ei rakenna toista tarkoituksella. Sinulla on jo kuri, standardit ja käsityö, jotka toivat sinut näin pitkälle. Tämä kirja oli puuttuva puolisko — luvut, nimetyt ja työstetyt, jotta ravintola, joka ansaitsee tunnustuksen, on myös ravintola, joka maksaa sinulle oikeudenmukaisesti sen rakentamisesta, vuosikymmenen ja pidemmälle.

Tällä viikolla: kirjoita ensimmäinen rehellinen luonnos omasta vuosikymmenen suunnitelmastasi — kolmesta viiteen lausetta, tarpeeksi tarkkoja, jotta voit todella tarkistaa itsesi niitä vasten vuoden päästä — ja tunnista suurin yksittäinen kuilu sen välillä, missä ravintola on tänään, ja missä tuo suunnitelma sanoo haluavasi sen olevan.

Aloittaminen

1

Tunnista, kuka on pisimmällä kohti kykyä johtaa täyttä palvelua todellisella standardillasi, ja aseta heille tarkoituksellinen kehitysaikataulu.

2

Arvioi itsesi rehellisesti tunnustuksesta riippumattomilla vertailuarvoilla: toistuvien vieraiden aste, tiimin palvelusaika, omat tuntisi ja terveytesi, ja Tähtien Kirjanpidon kannattavuus.

3

Kirjoita vuosikymmenen suunnitelmasi — kolmesta viiteen lausetta siitä, kuka on keittiössä, tahdista, menusta, ja luvuista vuosikymmen tästä eteenpäin.

4

Tunnista suurin yksittäinen kuilu sen välillä, missä ravintola on tänään, ja mitä tuo suunnitelma kuvaa.

5

Laita Kunnianhimon Kirjanpito, Paikka-tunnin Arvo, Tähtien Kirjanpito, ja vuosikymmenen suunnitelma toistuvalla kuukausittaisella ja vuosittaisella tarkistusaikataululle.

Sanasto

Kunnianhimon Kirjanpito	Kuukausittainen tilinpäätös siitä, mitä tunnustuksen tavoittelu tällä hetkellä maksaa liiketoiminnalle, erillisenä tavanomaisista toimintakustannuksista.
Paikka-tunnin Arvo	Liikevaihto käytettävissä olevaa paikka-tuntia kohden, päämittari pienelle maistelumenu-ravintolalle, jolla on yksi istunto ja kiinteä sali.
Työvoiman Kohdistus Annokselle	Keittiön työvoimakustannuksen osuus, kohdistettuna jokaiseen maistelumenuun annokseen, käytettynä menun rehelliseen hinnoitteluun.
Kaatokustannuskatto	Enimmäishyväksytty viinin tai juoman kustannus lasillisessa, ilmaistuna osuutena siitä, mistä tuo pariutus myydään.
No-Show-Kustannuskaava	Laskelma siitä, mitä tyhjä pöytä todella maksaa 30-paikkaiselle ravintolalle, käytettynä ennakkomaksu- tai lippukäytännön perustelemiseen.
Kattaukset-Miehistöä-Kohti-Suhde	Kattausten määrä, jonka tietyn kokoinen keittiö- ja salimiehistö voi asianmukaisesti palvella yhdessä istunnossa.

Tuottokurilomake	Seurantatietue premium-raaka-aineille, joka näyttää, kuinka paljon kokonaisesta eläimestä, kalasta tai kerätystä tuotteesta todella käytetään.
Kehitysbudjettirivi	Erillinen, suunniteltu budjetti menuntutkimukselle ja testiruoille, jotta kausivaihdot eivät suistaisi toimivaa keittiötä raiteiltaan.
Yhtenäisyysauditointi	Itsetarkastus vasten kriteerejä, joita oppaat itse julkaisevat, käytettynä löytämään ja korjaamaan kuilut, joita tunnustus todella rankaisee.
Tunnustuskartta	Yleiskatsaus laajemmasta huomion ekosysteemistä (oppaat, listat, kriitikot, sosiaalinen media) jokaisen varausvaikutuksella ja aikakustannuksella.
Varauskäyrä	Kuvio siitä, kuinka maistelumenu-ravintola täyttyy ajan mittaan: vapautuspäivämäärät, ennakkoajat, ja kuilu arkipäivän ja viikonlopun kysynnän välillä.
Vierastiedosto	Strukturoidut muistiinpanot toistuvasta vieraasta kohderavintolassa: mieltymykset, aiemmat vierailut ja syy kutsua heidät takaisin.

Toisen Formaatin Päätösmatriisi	Rakenne arvioimaan, laimentaako vai vahvistaako halvempi formaatti (baari, tiski, lounas) pääsalia.
Lunastuksen Vähimmäishinta	Vähimmäishinta, joka täyden ravintolan lunastuksen on ylitettävä voittaakseen normaalin illan liikevaihdon, kun jokainen vakiovieras on hylätty.
Tunnustuksen Reagointisuunnitelma	3 siirtoa ja 2 vältettävää virhettä viikolla, jolloin ravintola saa uuden tunnustuksen, valmisteltuna etukäteen.
Huonomman Skenaarion Suunnitelma	Valmisteltu reaktio kysyntäshokkiin ja moraaliseen iskuun, joka seuraa tähden tai listauksen menettämistä.
Ehtolistan Tarkistuslista	Sopimuspisteiden lista, joka tarkistetaan ennen sijoittajan, sponsorin, tai hotellikumppanuuden hyväksymistä kokin nimen ympärillä.
Tähden Kirjanpito	Täydellinen työstetty malli, joka yhdistää paikka-tunnin arvon, juomakatteen, no-show-käytännön, henkilöstösuhteen, ja toisen liikevaihtolinjan yhdeksi luvuksi.
Maistelumenu	Kiinteän sekvenssin pienruokamenu, formaatti, jonka ympärille lähes koko tämän kirjan talous on rakennettu.

Kirjoittajasta

Thibault Van de Sompele on HappyChefin, ravintoloiden ja hotellien varaus- ja toimintaplatformin, perustaja. Hän asuu ja työskentelee Essenissä, Belgiassa, missä HappyChef sijaitsee. Hänet tavoittaa osoitteesta thibault@happychef.cloud.