



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

A séf-tulajdonos útmutatója egy kóstolómenüs fine dining étterem gazdaságosságához, amely csillagot és nyereséget is elér

ÍRTA

Thibault Van de Sompele

Tartalom

01	Az Étterem, Amely Szándékosan Pénzt Veszít
02	A Hely-Óra Az Egyetlen Mértékegysége
03	A Kóstolómenü Árazása
04	Borpárosítások És Az Italmarzs
05	Előlegek, Jegyek És A Meg Nem Jelenés Problémája
06	A Létszámarány
07	Alapanyag Hozam A Csúcson
08	A Menüfejlesztés Mint Költségközpont
09	Az Útmutató, A Felügyelő És A Szabályok, Amelyeket Senki Sem Publikál
10	Fifty Best, Helyi Útmutatók És A Figyelem Gazdasága
11	A Foglalási Görbe
12	Vendégadatok És A Törzsvendég Egy Célpontétteremben
13	A Séf Asztala, A Bár És A Második Bevételi Vonal

- | | |
|-----------|--|
| 14 | Privát Rendezvények És Együttműködések |
| 15 | A Nap, Amikor Megérkezik A Csillag |
| 16 | A Nap, Amikor Elmegy A Csillag |
| 17 | A Kiegész Gazdasága |
| 18 | Befektetők, Partnerek És Ki Birtokolja A Séf Nevét |
| 19 | A Jövedelmező Csillag |
| 20 | Egy Tízéves Étterem |

Bevezetés

Tele van az étterme, ragyognak a kritikái, és a bankszámlája valahogy mégis az a dolog, amely csendben veszít?

Megtakarításokból, egy második állásból vagy egy partner türelméből finanszírozza az étterem ambícióját, és azt mondogatja magának, hogy az elismerés végül fedezi majd? Gyanítja, hogy egy csillag, ha valaha eljön, rosszabbá teheti a pénzügyi problémát, mielőtt jobbá tenné? Olvasson tovább — ez a könyv pontosan erre a szakadékra létezik, amely egy tele terem és egy egészséges vállalkozás között van.

Ez a kézikönyv az, aminek ez a könyv lenni kíván. Nem egy könyv a mesterségről — abból már van elég jó, és ez nem próbál egy lenni közülük — hanem az üzemeltetési modell egy sajátos, strukturálisan szokatlan típusú vállalkozáshoz: egy étterem, amelyet arra építettek, hogy éppúgy megítéljék, mint amennyire arra, hogy tele legyen, egy felszolgálással működve, egy menüvel, amelyet nem lehet siettetni, és egy költségstruktúrával, amely pontosan azt az ambíciót bünteti, amely megéri, hogy írjanak róla.

Íme az ígélet, egyszerűen megfogalmazva: e könyv végére képes lesz megnézni saját étterme számaint, és pontosan tudni, dread helyett precizitással, mennyibe kerül önnek az elismerés keresése ebben a hónapban, pontosan melyik emelőt kell először meghúznia a szakadék bezárásához, és pontosan hogyan tarthatja meg azt a termet, amelyet szeret, anélkül, hogy csendben finanszírozná saját fizetetlen óráival. Képes lesz úgy

árazni egy menüt, hogy az valójában mibe kerül elkészíteni, nem pedig aszerint, hogy mi tűnik védhetőnek egy idegennek felszámítani. Tudni fogja, még mielőtt bármely útmutató meglátogatná, hogy konyhája elég konzisztens-e ahhoz, hogy megérdemelje, amire vadászik.

Előttünk: az Ambíció Könyvelés, amely valós euró-számot ad arra, hogy mibe kerül önnek most éppen a vadászat. A Hely-Óra Érték, az egyetlen mutató, amely átárazza minden döntését a teremmel kapcsolatban. A Csillag Könyvelés, amely e könyv minden keretrendszerét egyetlen kidolgozott modellbe vonja össze egy étteremről, amely mind elismert, mind pedig végre fizetett.

Már most tudja, hogyan kell főzni ezen a szinten. Ami következik, az a rész, amit senki sem tanított meg önnek — és pontosan azzal a pillanattal kezdődik, amikor étterme szándékosan pénzt veszít. Maradjon az utolsó fejezetig, és ez több lesz, mint az ideai számok javítása: meglesz a modellje egy étteremhez, amelyet arra építettek, hogy 10 év múlva is érdemes legyen működtetni, és még mindig az öné legyen.

FEJEZET 1

Az Étterem, Amely Szándékosan Pénzt Veszít

Ahogy bármit teszel, úgy teszel mindent.

— ZEN KÖZMONDÁS

Képzelve el a termet egy péntek estén. A 28 hely mindegyike megtelt. A pass olyan csendes, ahogyan csak akkor lehet, amikor egy konyha pontosan ritmusban működik. Egy vendég 2 asztallal az ablaktól lefotózza az ötödik fogást, mielőtt megenné. A maître d' elmondja, ahogyan mostanában a legtöbb héten, hogy egy pár kifejezetten ma estére repült ide Koppenhágából. 3 kritika komoly kiadványoktól ül a postaládájában, mind ragyogó. És amikor vasárnap leül a könyveléssel, az étterem 41 euró nyereséget termelt az egész hétre, vagy 800-at veszített, vagy — gyakrabban mint bármelyik — valójában nem tudja megmondani, mert ahogyan a könyvelést vezette, nem választja el „az éttermet” attól, „amit személyesen tettem az étterembe ebben a hónapban, hogy talpon tartsam”.

Ez nem hipotetikus. Közel áll az ambiciózus, jól kritizált, 30 vagy kevesebb helyes kóstolómenüs étterem medián tapasztalatához, és szinte senki sem mondja ki hangosan, mert hangosan kimondani úgy hangzik, mintha beismerné, hogy a projekt megbukott, miközben a terem láthatóan sikeres. Nem bukott meg. Pontosán azt csinálja, amit ez az étteremkategória tenni szokott, amikor senki sem épített neki szándékosan pénzügyi modellt: egy tele termet és nagyszerű kritikákat presztízsé alakít, olyan áron, amelyet a tulajdonos személyesen visel, határozatlan ideig, azzal az elmélettel, hogy az elismerés végül kifizeti a számlát.

Íme, miért működik így az aritmetika, strukturálisan, mielőtt még az ön konkrét számaihoz érnénk. Egy ekkora méretű kóstolómenüs étterem tipikusan egy felszolgálással működik éjszakánként, néha egy ebéddel, ritkán többel. Ez a maximális

vendégszámot olyan számra korlátozza, amelyet egy 35 fős bisztró lassú keddek tekintene. Az adagonkénti alapanyagköltség magas, mert a menü egész előfeltétele olyan alapanyagok, amelyek elég jók ahhoz, hogy igazolják az árat és a hírnevet — langusztá, érlelt kacsa, vadon gyűjtött dolgok, amelyekért egy gyűjtőt kellett fizetni, hogy megtalálja őket. A vendégenkénti munkaerőköltség a legmagasabb az iparágban, mert egy 17 fogásos kóstolómenü 28 főre tipikusan háromszor akkora teremhez méretezett brigádot igényel, sokkal több előkészítést végezve fogásonként, mint amit egy nagy volumenű konyha valaha megkísérelne. Az adagonkénti bevételnek pedig, még valóban prémium árponton is, van egy plafonja, mert van egy valós szám, amely felett a helyi piaca egyszerűen nem fog fizetni a vacsoráért, bármilyen jó is a langusztá.

Magas fix költség, magas változó költség, korlátozott vendégszám, korlátozott ár. Ez nem egy üzleti modell gyenge végrehajtással. Ez egy üzleti modell, amely szerkezetileg veszít pénzt, hacsak minden más emelőt — hely-óra érték, italmarzs, létszámarány, no-show védelem — helyesen és erősen meg nem húznak. A legtöbb ambiciózus séf-tulajdonos egyiket sem húzza meg, mert senki sem mondta el nekik, hogy ezek az emelők léteznek, és ehelyett a szerkezetileg vékony vállalkozást azzal az egyetlen inputtal kompenzálják, amely nincs a mérlegen: saját fizetetlen óráikkal, és gyakran saját fizetetlen tőkéjükkel.

Ne találgasson tovább, mibe kerül ez önnek, és építse fel az **Ambíció Könyvelést** — egy havi elszámolást, elkülönítve az étterme hivatalos eredmény-kimutatásától, amely megragadja a

vadászat teljes költségét, beleértve azokat a részeket is, amelyeket a könyvelője soha nem fog látni, mert nem jelennek meg számlaként.

Az Ambíció Könyvelés 4 sorral rendelkezik, havonta kitöltve:

1. **Étterem üzemi eredmény** — bevétel mínusz minden költség, amit a vállalkozás ténylegesen fizet, a meglévő könyveiből.
2. **Tulajdonosi kivét hiány** — a szakadék aközött, amit önmagának fizet, és amit egy az ön kaliberéhez tartozó séf felvétele és megtartása más helyen kerülne. Ha havi 1800 €-t visz haza, és egy az ön tapasztalatával rendelkező séf 4500 €-ba kerülne teljesen terhelten, az a 2700 €-s szakadék egy valós szubvenció, amelyet a vállalkozásnak nyújt, akár megjelenik valahol a könyvelésben, akár nem.
3. **Befektetett személyes tőke** — bármely pénz, amely a személyes számláiról, megtakarításaiból, vagy egy partner jövedelméből a vállalkozásba mozgott ebben a hónapban, feljegyezve akkor is, ha úgy érzi, „csak ezúttal fedezem a bérszámfejtést”.
4. **Fizetetlen órák a normál teljes munkaidős terhelés felett** — órák, amelyeket túl dolgoztak azon, amit egy tisztességesen kompenzált általános menedzser vagy séf-tulajdonos beletenne, konzervatív piaci áron értékelve a szerepre, nem az álomárán.

Adja össze a 4 sort, és kap egy számot: mibe kerül önnek valójában a vadászat ebben a hónapban, euróban, nem hangulatokban. Vegyünk egy reprezentatív 28 fős éttermet,

amely így működik — szemléltető adatok, nem egy konkrét étterem valós könyvelése —, ahol a havi elszámolás gyakran valahol 900 € üzemi veszteség, 2700 € tulajdonosi kivét hiány, azon a hónapban nincs tőkebefektetés, és nagyjából 60 óra fizetetlen többletmunka, óránként 25 €-ra értékelve, azaz 1500 € közelébe kerül. Ez a vadászat valós havi költsége nagyjából 5100 € körül van, minden hónapban, amíg az étterem így működik.

Ez a szám nem érv a feladásra. Ez az a szám, amelyre szüksége van ahhoz, hogy megalapozott döntést hozzon arról, meddig tudja fenntartani a vadászatot, és — hasznosabban — ez az ön alapvonala. Ennek a könyvnek a hátralévő része minden keretrendszer azért létezik, hogy ezt a számot nulla felé, majd azon túlra vigye, anélkül, hogy felhívítaná azt, ami miatt az étterem eredetileg megérdemelte az elismerés keresését. Egy séf, aki ismeri az Ambíció Könyvelés számot, kontrollálja a vadászatot. Egy séf, aki nem ismeri, csak reméli, hogy a kritikák végül bérleti pénzzé válnak, a remény pedig nem pénzügyi modell.

Hasonlítsa össze ezt az éttermet egy második, képzeletbeli testvérrel az utca másik oldalán: ugyanaz a séf-tulajdonosi tehetség, ugyanaz a 28 hely, de 2 rövidebb felszolgálással működve éjszakánként, kissé alacsonyabb árponton, egy hosszú helyett, szorosabb menüvel és kisebb brigáddal. Lehet, hogy azt az éttermet soha nem írják meg sehol. Lehet, hogy csendben havi 4000 €-t fizet a tulajdonosának, miközben a szomszédos presztízs étterem semmit sem fizet, mert az első naptól kezdve volumenmodellhez épült, nem presztízsmmodellhez. Nem az a cél,

hogy azzá az étteremmé váljon — e könyv teljes előfeltétele, hogy nem kell választania elismerés és fizetőképesség között. A lényeg az, hogy a 2 étterem közötti szakadék nem a tehetség, és nem az étel minősége. Az, hogy az egyiknek van egy pénzügyi modellje, amelyet arra építettek, amit ténylegesen csinál, a másik pedig reményen és a tulajdonos hátán fut.

AMBÍCIÓ KÖNYVELÉS

**Üzemi eredmény + Tulajdonosi kivét hiány +
Befektetett személyes tőke + Fizetetlen
többletórák (piaci áron értékelve) = A vadászat
valós havi költsége**

Ezen a héten: építse fel saját Ambíció Könyvelésének egy hónapját, a valós számait használva, ahol vannak, és őszinte becsléseket, ahol nincsenek. Ne kerekítsen a saját javára. Nem tud kezelni egy költséget, amelyet nem mért meg, és jelenleg ez a költség szinte biztosan nagyobb, mint gondolja.

Kezdő Lépések

1

Nyisson meg egy táblázatot, és jelöljön meg 4 sort: üzemi eredmény, tulajdonosi kivét hiány, befektetett személyes tőke, fizetetlen többletórák.

2

Vegye elő a múlt havi tényleges bevételt és költségeket a könyveléséből az első sor kitöltéséhez.

3

Becsülje meg a saját szerepének tisztességes, teljesen terhelt piaci bérét, és vonja le, amit ténylegesen fizetett magának, hogy megkapja a második sort.

4

Naplózzon minden személyes-vállalkozási átutalást és minden órát, amelyet a normál teljes munkaidős terhelés felett dolgozott a hónapban.

5

Adja össze a 4 sort, hogy megkapja a vadászat valós havi költségét, euróban, nem hangulatokban.

FEJEZET 2

A Hely-Óra Az Egyetlen Mértékegysége

*Az idő a legszűkebb erőforrás, és amíg
nem kezelik, semmi mást nem lehet
kezelni.*

— PETER DRUCKER

Egy séf-tulajdonos, aki egy teljes 7 vendégszámát vizsgálta, egyszer észrevett valamit, ami nem adott ki: egy keddi ebéd, fele annyi hellyel és fele áron, majdnem ugyanannyi óránkénti nyereséget könyvelt el, mint a telt házас szombat esti vacsora. Ugyanaz a konyha, ugyanazok a standardok, vadul eltérő matek — mert az ebéd felszolgálás 30 perccel rövidebb volt asztalonként, és senki sem árazott korábban egyik felszolgálást sem óránként.

Minden étteremnek van egy fő mutatója, amelyhez irányulnia kellene, akár nevezte meg valaha a tulajdonos, akár nem. Egy nagy volumenű, több fordulás étterem esetében ez a mutató általában a vendégszám műszakonként vagy a bevétel munkaóránként. Egy kóstolómenüs étterem esetében, egyetlen felszolgálással, 30 hellyel és fix menüidőtartammal, egyik mutató sem mondja meg azt, amit tudnia kell, mert az egész vállalkozását egyetlen olyan erőforrás korlátozza, amely nem skálázható: a ma esti eladható hely-órák száma.

Íme a számítás, és ez az az egyetlen szám, amelyre e könyv minden döntése végül visszavezethető. **A Hely-Óra Érték** a teljes étel- és italbevétele egy felszolgálásra, elosztva a helyek számával, elosztva azzal az óraszámmal, amennyi ideig az a felszolgálás elfoglalja a termet.

Vegyünk egy 28 fős éttermet, amely egy felszolgálással működik éjszakánként, 6 éjszaka hetente, egy menüvel, amely 3 órát tart az első fogástól a kávéig. Ha minden hely 165 €-s kóstolómenün ad el, átlagosan 55 € italbevétellel adagonként — párosítás, pohár bor, vagy egy asztalon megosztott palack —, az

adagonként 220 €, 6160 € a felszolgálásra, 28 hely és 3 óra alatt, ami 84 hely-óra. 6160 € elosztva 84-gyel egy 73,33 €-s Hely-Óra Érték.

HELY-ÓRA ÉRTÉK

**Teljes étel- és italbevétel egy felszolgálásra ÷
Helyek ÷ Órák, amennyit a felszolgálás
elfoglalja a termet**

Miért fontosabb ez a szám, mint a vendégszám, mint az átlagos számla, mint az ételköltség százaléka? Mert ez az egyetlen szám, amely helyesen árazza azt, amiből ténylegesen hiánya van: a teremben eltöltött idő. Egy nagy volumenű étterem, amely háromszor fordítja meg az asztalokat éjszakánként, gyakorlatilag háromszor adja el ugyanazt a helyet. Ön minden helyet pontosan egyszer ad el. Minden perc, amíg egy fogást tányérra rendeznek, minden perc, amit egy sommelier egy párosítás magyarázatával tölt, minden perc a fogások közötti ritmusban egy perc az egyetlen készletéből, amely elfogy, akár arányos bevételt termel, akár nem. Egy 20 perccel hosszabb menü ugyanazon az áron nem nagyvonalúbb este. Ez egy 10-15%-os vágás a Hely-Óra Értékében, csendben elvéve, amit senki sem tett számlára.

Ez átkeretezi azokat a döntéseket, amelyek egyébként pusztán kreatívnak tűnnek. Tegyük fel, hogy jelenlegi 17 fogásos menüje 3 óra 20 percig tart, és a kóstolómenü-közösség egy általa tisztelt szegmense tizenkét fogást fut 2 óra 40 perc alatt. A menü

20 perccel való csökkentése ár csökkentése nélkül a hely-óra matekját 73,33 €-ról 78,30 €-ra mozdítja — egy nagyjából 4940 €/év ugrás, 6 éjszaka hetente, 50 7 évente, egy olyan változásért, amely semmibe nem kerül alapanyagokban, és jól végrehajtva semmibe nem kerül a vendégélményben. Ez, majdnem euróra pontosan, amennyibe egy rész munkaidős sommelier felvétele kerül heti 3 estére. A rövidebb menü nem csak megszorította az estét. Finanszírozott egy felvételt.

A fordítottja ugyanolyan valós és ugyanolyan láthatatlan, ha nem követi. Egy sajtófogás, egy digestif felszolgálás, vagy egy kibővített amuse-sorozat hozzáadása áremelés nélkül kiterjeszti az elfogyasztott hely-órákat anélkül, hogy kiterjesztené a bevételt, és csendben erodálja a Hely-Óra Értékét, még akkor is, ha a vendégszám és a kritikák pontosan olyan erősek maradnak, mint korábban. Ez egy mintázat, amely ismétlődik a fine diningben: egy étterem 40 perc vendégélményt ad hozzá egy menühöz 18 hónap kis, jó szándékú hozzáadás alatt, és elveszíti hely-óra értékének 18%-át a folyamat során, egy tulajdonossal, aki meg van győződve arról, hogy a vállalkozás egyszerűen drágábbá vált üzemeltetni, miközben valójában a vállalkozás kevésbé lett hatékony ugyanazon terem bevétellé alakításában.

A referenciasávok segítenek tudni, hol áll. Az ilyen léptékű kóstolómenüs éttermek tartományában egy 50 € alatti Hely-Óra Érték általában azt jelenti, hogy az étterem jelentősen alulárázott a költség-struktúrájához képest, vagy a menü túl hosszú az árpontjához, vagy mindkettő. Egy 50 € és 80 € közötti Hely-Óra Érték az, ahol a legtöbb fizetőképes, jól vezetett, 20-45 fős kóstolómenüs étterem elhelyezkedik. 80 € felett általában vagy

egy valóban prémium, magas keresletű termék jelent, amely fenn tudja tartani az árat, vagy egy szándékosan megtervezett menü- és párosítási struktúrát — ami pontosan a következő 2 fejezet témája.

2 strukturális emelő mozgatja a Hely-Óra Értékét, és csak 2: ár és időtartam. Bármit is tesz az étkezőben, az vagy bevételt növel ugyanannyi időre, vagy megtartja a bevételt, miközben csökkenti az időt, vagy matematikailag az ön ellen dolgozik, függetlenül attól, mennyire jónak tűnik a teremben.

Érdemes ugyanazt a számítást futtatni egy második felszolgálásra, ha van ilyen — egy ebéd felszolgálás, egy rövidebb hétköznapi menü, egy bár felszolgálás —, mert az ilyen szintű éttermek gyakran felfedezik, hogy másodlagos felszolgálásuknak vadul eltérő Hely-Óra Értéke van a fő vacsora felszolgálásukhoz képest, bármelyik irányba. Egy szoros, jól árazott kétórás ebéd kóstoló alacsonyabb árponton néha közel eshet a vacsora Hely-Óra Értékéhez, egyszerűen mert a rövidebb időtartam kompenzálja az alacsonyabb árat; egy elnyúló, alulárazott vasárnapi brunch felszolgálás csendben lehet az egész 7 legkevesbé jövedelmező felhasználása a teremnek, csak azért fenntartva, mert „érzésre” úgy tűnik, hogy működnie kellene. Számítson ki minden felszolgálást, amelyet vezet, külön-külön. Az átlaguk együtt pontosan azt az információt rejti el, amelynek feltárására ez a mutató létezik.

Hasznos gyakorlat a Hely-Óra Érték újraszámítása minden alkalommal, amikor bármilyen változtatást hajt végre a menün, a termen, vagy az áron — nem negyedévente, hanem az adott

pillanatban. Egy negyedik asztal hozzáadása a teremhez, hogy több vendéget fogadjon egy forgalmas hétvégén, például, tiszta győzelemnek tűnik, de ha kissé szorosabb elrendezést és lassabb általános ritmust kényszerít ki kompenzálásképp, vagy ha egy extra pincért igényel, akinek költségét nem ellensúlyozza a hozzáadott bevétel, a hely-óra matek más történetet mondhat, mint amit önmagában a vendégszám sugall. A mutató olcsón számítható — egy táblázat 4 inputtal —, és drágán elhanyagolható, mert e könyv minden más keretrendszerére feltételezi, hogy ismeri ezt a számot fejből.

Ezen a héten: számítsa ki a jelenlegi valós Hely-Óra Értékét, a múlt hónap valós számait használva, nem egy átlagos estét. Ezután mérje az idejét a menüjének, fogásról fogásra, az első falattól a számláig az asztalon, 3 reprezentatív estén. Ha a hely-óra értéke 50 € alatt van, vagy ha az időmérés 15-plusz perc árazatlan párnázást tár fel a ritmusban, megtalálta az első emelőjét, és semmibe sem kerül meghúzni.

HELY-ÓRA ÉRTÉK — KIDOLGOZOTT PÉLDA, 30 FŐS ÉTTEREM

Input	Adat
Helyek	30
Felszolgálatok éjszakánként	1
Nyitva tartott esték hetente	5
Átlagos költség adagonként (menü + párosítás)	165 €
Átlagos kihasználtság	85%
Asztal időtartama	2 óra 45 perc
Bevétel elérhető hely-óránként	60 €

Ezen A Héten

1

Számítsa ki jelenlegi Hely-Óra Értékét a múlt hónap valós bevétele, helyei és menü időtartama alapján.

2

Mérje az idejét a menüjének fogásról fogásra, az első falattól a számláig, 3 reprezentatív estén.

3

Jelöljön meg minden árazatlan, 15 perc vagy hosszabb párnázást a ritmusban.

4

Ha a Hely-Óra Értéke 50 € alatt van, döntse el, hogy először az árat emeli-e vagy az időtartamot vágja-e.

FEJEZET 3

A Kóstolómenü Árazása

Az ár az, amit fizetsz. Az érték az, amit kapsz.

— WARREN BUFFETT

Az alulárzás a leggyakoribb hiba az ambiciózus konyhákban, és szinte soha nem aritmetikai hiba. Az ezen a szinten lévő séf-tulajdonosok grammra tudnak egy fogást kalkulálni. A hiba pszichológiai: a menüt aszerint árazni, hogy mi tűnik védhetőnek egy idegennek felszámítani vacsoráért, ahelyett, hogy aszerint, amibe a menü ténylegesen kerül elkészíteni és amit a piac már bebizonyított, hogy elvisel egy önéhez hasonló teremért.

Kezdje azzal, mibe kerül a menü, megfelelően allokálva, nem csak azzal az alapanyagköltséggel, amely egy specifikációs lapon megjelenik. Egy kóstolómenünek 3 költségrétege van fogásonként, és a legtöbb árazási modell csak az első nézi meg.

Az első réteg a nyers alapanyagköltség — amit a beszállítójának fizetett. A második az, amit munkaerő-intenzitási rétegnek nevezek: a fogás által igényelt konkrét órák költsége, a nyesegetéstől a tányérig, megszorozva a brigádja terhelt óránkénti költségével. Egy 3 komponensű, kérgesre sütött fésűkagyló hordozhat 4 € alapanyagköltséget és 11 perc chef de partie időt; egy 48 órás erjesztést, kézzel csövezett díszítést és 2 nap alatt épített szósz igénylő fogás hordozhat 6 € alapanyagköltséget és 90 perc kumulatív konyhai munkaerőt, elosztva a termelési ablakán. Csak alapanyagok alapján árazva ez a 2 fogás szinte azonosnak tűnik. A munkaerővel beépítve árazva a második fogás nagyjából háromszor annyiba kerül az asztalra tenni, és egy menü, amely sehol sem tükrözi ezt a szakadékot az árazásában, csendben keresztfinanszírozza legmunkaerő-intenzívebb, legmutatósabb fogásait a legegyszerűbbekből.

A harmadik réteg az, amit amortizált fejlesztési és pazarlási költségnek nevezek — az ön K+F idejének, sikertelen tesztsorozatainak, és a prémium alapanyagokon lévő elkerülhetetlen nyesegetési veszteségének azon részesedése, amelyet ez a konkrét fogás hordoz, átlagolva azzal, hogy mennyi ideig marad a menün. A 7. és 8. fejezet mindkettőt mélyen tárgyalja; árazási célokra ésszerű helyettesítő 8-12%-ot hozzáadni az alapanyag- és munkaerőköltség tetejére, hogy fedezze ezt a réteget, és felülvizsgálja a valós számot, miután egy szezonnra futtatta a Hozamkövetési Lapot és a Fejlesztési Költségvetést azokból a fejezetekből.

Íme a **Fogás-Munkaerő Allokáció modell**, alkalmazva egy teljes, 9 fogásos kóstolómenüre. Adja össze mind a 9 fogás alapanyagköltségét: mondjuk 38 € összesen. Adja össze a munkaerő-intenzitási költséget, egy kevert, terhelt konyhai bérnél 22 €/óra: a menü teljes előkészítési és tálalási idejére ez nagyjából 31 €-ra jön ki. Adjon hozzá 10%-ot fejlesztésre és pazarlásra: 6,90 €. Teljes termelési költség adagonként: 75,90 €.

A Fogás-Munkaerő Allokáció, Lépésről Lépésre

1

Adja össze a menü minden fogásának nyers alapanyagköltségét.

2

Adja össze a munkaerő-intenzitási költséget: előkészítési és tálalási idő fogásonként, megszorozva a kevert, terhelt konyhai bérrel.

3

Adjon hozzá 8-12%-ot ehhez a részösszeghez amortizált fejlesztésre és pazarlásra.

4

Ossza el a teljes termelési költséget a célzott kombinált étel-és-munkaerő arányával, hogy megkapja a modellje által kért menüárat.

Most alkalmazza a célzott étel-és-munkaerő-költség arányát. A legtöbb fizetőképes kóstolómenüs étterem ezt a kombinált arányt — alapanyag plusz allokált munkaerő plusz fejlesztés, a menüár arányában — 42% és 50% között tartja, észrevehetően magasabban egy nagy volumenű étterem csak ételköltség céljánál, mert a munkaerő elválaszthatatlan a terméktől ezen a mesterségi szinten. 46%-nál a menüárnak 75,90 € osztva 0,46-tal, ami 165 € kellene lennie

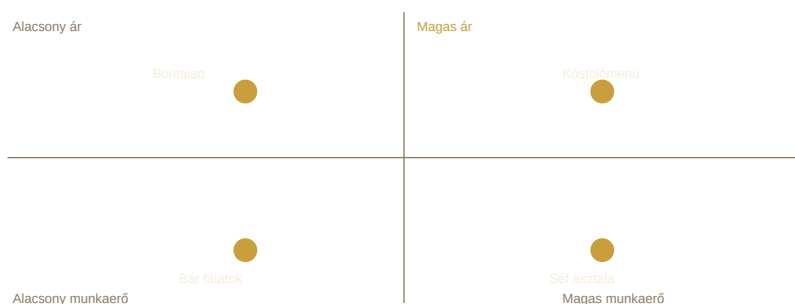
FOGÁS-MUNKAERŐ ALLOKÁCIÓ

**(Alapanyagköltség + Munkaerő-intenzitási
költség + 8-12% fejlesztés/pazarlás) ÷ Célzott
kombinált arány = Menüár**

— és ha jelenleg 125 €-t számít fel egy menüért, amely 75,90 €-ba kerül így elkészíteni, akkor 61%-os étel-és-munkaerő aránnyal működik, ami nem életképes szám egy olyan vállalkozás számára, amelynek még bérleti díjat, biztosítást, marketinget és önt kell fizetnie. Hasonlítsen össze szándékosan a kortársakkal, ne alkalmoszerűen. Építsen egy egyszerű táblázatot az elismerési szintjén lévő 4 vagy 5 étteremről — hasonló csillagszint vagy útmutató pozíció, hasonló helyszám, hasonló régió — és nyilvános kóstolómenü-áraiokról. Nem másolja a számukat. Meghatározza azt a sávot, amelyet piaca már elfogadott, hogy megmondhassa, a termelési költségen alapuló ára azon belül vagy kívül van-e. Ha a költségalapú ára jóval a kortárs sáv felett jön ki, ez jel, hogy felülvizsgálja az adagolást, a fogásszámot, vagy a beszállítói feltételeket, mielőtt olyan árat állapítana meg, amelyet a piac elutasít. Ha a sávon belül vagy alatta jön ki, valós mozgástere van, és a legtöbb séftulajdonos abban a helyzetben szokásból vagy idegességből még mindig alulárázik. A kerek számok pszichológiája jobban számít, mint kellene, és ezt fel kellene használnia, ahelyett hogy küzdene ellene. A 165 € megfontolt, prémium árnak olvasódik. A 160 € olyan árnak olvasódik, amelyet valaki lefelé kerekített,

hogy biztonságosabbnak érezze magát, és a vendégek ezt a fajta óvatoskodást jobban észreveszik, mint a tulajdonosok gondolják. Árazzon a modellje által produkált számra, a legközelebbi 5 €-ra kerekítve a javára, ne lefelé idegességből. Egy másik megkülönböztetést érdemes explicitté tenni, mielőtt véglegesítené a számot: a különbséget a menüára és aközött, amit ****Menüár Létrának**** neveznék — az a tény, hogy egy ilyen szintű étterem gyakran profitál abból, hogy több mint egy belépési pontot kínál, nem egy fix árat mindenkinek. Egy rövidebb, 5-7 fogásos „felfedező” menü alacsonyabb áron a teljes kóstolómenüje mellett kiszélesíti a kiszolgálható vendégekört anélkül, hogy felhígítaná a fő élményt, feltéve, hogy a rövidebb menüt a saját Fogás-Munkaerő Allokációja alapján árazzák, nem pedig egyszerűen leengedik a teljes menü áráról. Egy felfedező menü, amelyet „a teljes menü mínusz néhány fogás, mínusz fix 30%” alapon áraztak, általában alulárzott a tényleges termelési költségéhez képest, mert a levágott fogások ritkán a legmunkaerő-intenzívebbek — a séfek hajlamosak megvédeni a technikailag legnehezebb ételeket, és először az egyszerűbb fogásokat vágni, ami matematikailag azt jelenti, hogy a kedvezménynek gyakran kisebbnek kellene lennie, mint amit az ösztön sugall. A szezonális átárazás ugyanazt a szigort érdemli, mint a kezdeti árazás, és a legtöbb étterem alulhasználja. Ahogy az alapanyagköltségek a szezonokkal együtt mozognak — egy szarvasgomba fogás decemberben lényegesen többbe kerül, mint ugyanaz a fogalmi fogás egy nyári zöldség köré épülve júliusban —, a kísértés az, hogy a menüárat egyenletesen tartsák az éven át, egyszerűség és vendégvárakozás kedvéért. Ez ésszerű döntés, de

szándékosnak kellene lennie, miután kiszámították, hogy egy egyenletes éves ár mit átlagol ki valójában, nem pedig egy alapértelmezés, amelyet senki nem vizsgált meg. Néhány legjobban vezetett kóstolómenüs étterem ehelyett kis szezonális sávot épít az árazásába — egy szerény felárat a legdrágább alapanyag-hónapokban, amelyet a vendégek egy szezonális étterem működésének várt részeként fogadnak el — ahelyett, hogy csendben megennék egy tágabb marzs-szakadékot az év egy negyedére. ****Ezen a héten:**** futtassa a Fogás-Munkaerő Allokációt a jelenlegi menüjén, fogásról fogásra, és hasonlítsa össze az eredményül kapott árat azzal, amit ténylegesen felszámol. Ha a szakadék több mint 10%, nem a szélein árazik hibásan — az egész vállalkozást alulárazza, és minden fejezet ez után felfelé vezető csatát vív, amíg ezt a számot nem javítja.



**ÁR A MUNKAERŐ-INTENZITÁSHOZ VISZONYÍTVA — HOL
HELYEZKEDIK EL A KÍNÁLAT MINDEN RÉSE, ÉS MIÉRT RITKÁN
FINANSZÍROZZA ÖNMAGÁBAN A KÓSTOLÓMENÜ A TERMET**

Kezdő Lépések

1

Futtassa a Fogás-Munkaerő Allokációt a jelenlegi menüjén, fogásról fogásra: alapanyagköltség, munkaerő-intenzitási költség, és 8-12% fejlesztésre és pazarlásra.

2

Ossza el a teljes termelési költséget a célzott kombinált arányával (42-50%), hogy megkapja azt az árat, amelyet a modellje ténylegesen kér.

3

Hasonlítsa össze ezt a számot azzal, amit jelenleg felszámol, és jegyezze fel a szakadékot százalékban.

4

Építsen egy kortárs táblázatot 4 vagy 5 étteremről az elismerési szintjén és nyilvános áraikkal, hogy lássa, a költségalapú száma azon a sávon belül van-e.

5

Ha a szakadék meghaladja a 10%-ot, tűzzön ki egy dátumot az átárazásra, ahelyett hogy hagyná még egy szezonon át folytatódni.

FEJEZET 4

Borpárosítások És Az Italmarzs

A bor napfény, vízzel összetartva.

— GALILEO GALILEI

Az étel, a 3. fejezetben leírt árazási fegyelemnél, egy túlélhető számra hozza a Hely-Óra Értékét. Ritkán hozza egy kényelmesre. A marzs, amely valójában finanszírozza egy sommelier fizetését, egy pince lassú felértékelődését, és a különbséget „nullszaldós” és „nyereséges” között szinte mindig az italból származik, nem az ételből — és a fejlődő kóstolómenüs éttermek úgy kezelik párosítási programjukat, mint egy második, szándékosan megtervezett profitközpontot, nem a menühöz utólag hozzácsapott dolgot.

Képzelden el egy sommeliert, aki egy négyfős asztalt vezet végig egy hatpoharas párosításon, ugyanazt a palackot töltve, amelyet aznap szezonban százszor kitöltött, úgy narrálva, mintha soha nem unta volna meg — és képzelje el, a hónap végén, a tulajdonost, aki felfedezi, hogy egyedül a párosítás több bruttó marzsot generált, mint az egész, 9 fogásos kóstolómenü, amelyet kísért. Az az egyetlen sortétel, amelyet évekig utógondolatként kezeltek, kiderült, hogy az a dolog volt, amely csendben égve tartotta a lámpákat.

Az ok, amiért az ital hordozza azt a marzsot, amelyet az étel nem tud, strukturális. Az ön ételköltségének, a 3. fejezetben leírt módon allokálva, a menüár 46%-a közelében kell lennie, csak hogy fedezze a benne beépített munkaerőt. A bornak szinte semmilyen ilyen munkaerőköltsége nincs hozzákapcsolva — egy 6 fogáson keresztül kitöltött palack egy sommeliertől nagyjából ugyanannyi másodperc szolgáltatást igényel, akár 18 €-ba, akár 80 €-ba került nagykereskedelmi áron —, így egy töltési költség, amely ételen felelőtlen lenne, boron kényelmesen jövedelmező.

Állítson be **egy Töltési Költség Plafont** és tartsa meg. Egy ilyen szintű párosítási programnál egy célzott töltési költség — a bor nagykereskedelmi költsége osztva azzal, amit a párosításért felszámol — 28% és 35% között ésszerű sáv; puhább, mint az ételköltség, mert szakértelmet, tárolási kockázatot, és egy jól illesztett töltés érzelmi emelését is eladja, amelyek egyike sem jelenik meg a palack árában. Futtassa a számokat egy hatpoharas párosításon: ha a 6 töltés nagykereskedelmi költsége összesen 34 €, és a párosítást 110 €-ra árazza, a töltési költsége 31% — kényelmesen a sávon belül, és 76 € bruttó marzst generálva az ételmarzs tetejére ugyanabból a felszolgálásból, olyan szolgáltatási költségért, amely a konyháénak töredéke.

TÖLTÉSI KÖLTSÉG PLAFON

**Bor nagykereskedelmi költsége ÷ A
párosításért felszámolt ár — cél: 28-35%**

Hasonlítsa ezt össze az ételmarzssal ugyanazon vendégen. Egy 165 €-s menünél, 46%-os kombinált étel-és-munkaerő aránnyal, bruttó marzsa az ételen 89,10 €. Egyedül a párosítás, 76 € bruttó marzssal, annyi profitot ad hozzá, mint 85%-a annak, amit az egész, 9 fogásos kóstolómenü ad, egyetlen sommelier töltéséből, és ez az összehasonlítás a valódi érv arra, hogy a borprogramját ugyanolyan komolyan vegye, mint a konyháját.

Az alkoholmentes párosítások ugyanazt a szigort érdemlik, nem szabad passzt, mert „ez csak lé és tea”. Egy jól felépített

alkoholmentes párosítás — házi verjus, egy erjesztett tea, egy tisztított gyümölcs shrub — jellemzően kevesebbe kerül elkészíteni, mint egy borpárosítás, és a borpárosítás árának 55-65%-ára árazható, miközben összehasonlítható vagy jobb marzsot hordoz, mert az alapanyagköltsége töredéke egy palack nagykereskedelmi árának. Mivel a józan és mértéktartó vendégek jelenleg jelentős és növekvő részét teszik ki a vendégszámnak ezen a szinten, egy alkoholmentes párosítás, amelyet marzs-fegyelem nélkül áraztak — udvariasságként, nem termékként kezelve — pénz, amelyet minden egyes ilyen vendégnél az asztalon hagynak, és az éttermek rendszeresen hagyják teljes italbevételük 15-20%-át az asztalon így, egyszerűen jó modorból alulárazva az alkoholmentes opciót.

Aztán ott van maga a pince, amely kevésbé úgy viselkedik, mint készlet, és inkább úgy, mint tőke, és így kellene költségvetni. **A Pince Befektetési Szabály**, amelyet a séf-tulajdonosoknak adok, ez: kezeljen minden tizenkét hónapnál tovább tárolt, ki nem töltött palackot lekötött tőkeként, amely nulla hozamot termel, és korlátozza ezt a kategóriát a pincéje teljes költségértékének legfeljebb 20%-ára. Egy pince, amely 40%-ban öregedő könyvtári palackokból áll, amelyeket „a megfelelő vendégnek” tart fenn, egy vállalkozás, amely csendben finanszíroz egy magángyűjteményt étterem pénzforgalommal. Vásároljon úgy, hogy szezonon belül töltsse ki, tartson egy valóban kicsi, szándékosan és külön költségvetett könyvtári választékot, és kövesse a pinceforgatást — a teljes pinceköltséget elosztva a tizenkét hónap alatti eladott borköltséggel — ugyanúgy, ahogy bármely más forgótőkét

követne. Egy 1,5 alatti forгатási arány általában azt jelenti, hogy túl sok tőke ül a pincében ahhoz képest, amire a párosítási programnak ténylegesen szüksége van a működéshez.

Összességében egy jól vezetett italprogram egy 28 fős étteremben, amely heti 6 estén működik, ésszerűen elvárható, hogy a teljes bruttó marzs 35-45%-át hozzájárulja a teljes bevétel nagyjából 25-30%-ából — ami az egész lényeg. Az étel hozza a hírnevet. Az ital, ugyanolyan fegyelemmel árazva és kezelve, az, ami ezért fizet.

Egy pohár szerinti és bár program azoknak a vendégeknek, akik bort akarnak a teljes párosítás nélkül, szintén saját, kicsi, szándékos marzscélt érdemel, elkülönítve a párosításától. Mivel egy poharankénti töltésnek nincs sommelier-narráció beépítve az árába úgy, ahogy egy teljes párosításnak van, jellemzően szorosabb töltési költség plafont futtathat — 22-28% a 28-35% helyett —, és mégis megfelelően árazottnak érezheti magát egy vendég számára, aki à la carte rendeli. Az éttermek, amelyek a pohár szerinti listájukat utógondolatként árazzák, egyszerűen megfelezve egy palack kiskereskedelmi árát anélkül, hogy ellenőriznék a kapott töltési költséget egy valós célhoz képest, gyakran jelentős marzst hagynak az asztalon pontosan azoknál a vendégeknél, akik legkevésbé valószínű, hogy a teljes párosítást választják, ami pontosan az a szegmens, ahol az italmarzs-fegyelem a legjobban számít, mivel egyedül az étel azon a számlán a Hely-Óra Érték teljes részesedését hordozza párosítás segítségével nélkül.

A személyzet képzése magára a párosításra, gyakorlati értelemben, ugyanannyira italmarzs-emelő, mint vendéglátási. Egy pincér vagy sommelier, aki le tudja írni, miért választották egy adott töltest egy adott fogáshoz — nem csak azt, hogy mi az, hanem a logikát — mérhetően növeli mind a felvételt, mind a vendégelégedettséget a párosítással, egy mintázat, amely azokban az éttermekben áll fenn, amelyek valóban befektetnek ebbe a képzésbe, azokkal szemben, amelyek úgy kezelik, mintha a személyzet ozmózissal felvenné. Költségvetjen valós, ismétlődő képzési időt erre, ideálisan attól vezetve, aki felépítette a párosítást, ne egy egyszeri beilleszkedési foglalkozást, amelyet az új alkalmazottak egyszer kapnak, és soha nem tekintenek át újra, ahogy a menü szezonálisan változik.

Ezen a héten: számítsa ki tényleges töltési költségét jelenlegi párosításán, és külön számítsa ki, hogy a vendégek hány százaléka veszi fel egyáltalán a párosítást. Ha a felvétel 60% alatt van, a szakadék általában ártól való szorongás abban, ahogyan a párosítást az asztalnál kínálják, nem a vendég vonakodása a költéstől — és ez egy kiszolgálási forgatókönyv-probléma, nem árazási probléma, amit érdemes megoldani, mielőtt magához az árhoz nyúlna.

Ezen A Héten

1

Számítsa ki tényleges töltési költségét a teljes párosításon, és ellenőrizze a 28-35%-os plafonhoz képest.

2

Számítsa ki párosítás-felvételi arányát a teljes vendégszám százalékában.

3

Árazzon vagy árazzon át egy alkoholmentes párosítást a borpárosítás árának 55-65%-ára, ellenőrizve a saját marzsához képest.

4

Futtassa a Pince Befektetési Szabályt: jelöljön meg minden tizenkét hónapnál tovább tárolt palackot, és erősítse meg, hogy ez a kategória a pinceérték 20%-a alatt marad.

5

Ha a felvétel 60% alatt van, írja át az asztalnál elhangzó forgatókönyvet a párosítás felajánlására, mielőtt az árához nyúlna.

FEJEZET 5

Előlegek, Jegyek És A Meg Nem Jelenés Problémája

Egy üres hely nem kis veszteség. Az az egész este, amelyet valaki más átélhetett volna.

— ÉTTERMI IPARÁGI MONDÁS

Képzelsen el egy keddi felszolgálást 3 meg nem jelenéssel egy 9 asztalos teremben: 3 üres hely, amelyekről senki nem figyelmeztette a konyhát, 3 elkészített és eladatlan adag, és — rosszabb esetben, ha a könyv héttel korábban tele volt — 3 pár, akik pontosan azt az asztalt akarták, és semmiért utasították el őket. A terem rendben nézett ki az étkezőoldalról. A matek egészen más történetet mondott.

Egy meg nem jelenés egy 35 fős bisztróban, amely háromszor fordul éjszakánként, bosszúság. Egy meg nem jelenés egy 28 fős kóstolómenüs étteremben, amely egy felszolgálással működik, strukturális seb, és a legtöbb séf-tulajdonos nagyságrenddel alábecsüli valós költségét, mert „egy elvesztett asztalként” gondol rá, ahelyett hogy amire ténylegesen: eladhatatlan, visszanyerhetetlen kapacitás az egyetlen erőforráson, amelyből a vállalkozás ma este nem tud többet létrehozni.

Kvantifikálja megfelelően, mielőtt döntene egy politikáról. Egy kétfős asztal, amely meg sem jelenik egy 165 €-s menün, 70%-os párosítás-felvétellel 110 €-nál, nem csak 330 € ételbevételbe kerül önnek. Az ételbevételbe, a párosítási bevételbe azon az asztalrészen, amely felvette volna, és — kritikusan — nagy valószínűséggel egy második buliba is, amelyet héttel korábban utasított el, mert a könyv eladottnak mutatta az asztalt. **A Meg Nem Jelenés Költség Formula** ez: elvesztett menübevétel, plusz elvesztett várt italbevétel a tényleges felvételi arányán, plusz a visszautasított foglalás értéke, amelyet helyette eladhatott volna, mivel ekkora helyszámnál és foglalási

előfutamnál egy meg nem jelent hely nem „üres” — hanem egy hely, amelyet aktívan visszautasított valaki mástól.

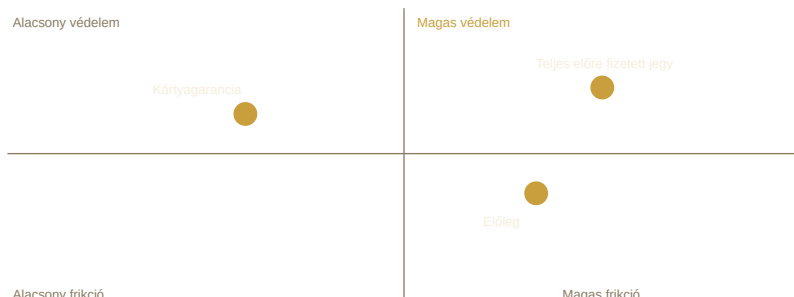
MEG NEM JELENÉS KÖLTSÉG FORMULA

**Elveszett menübevétel + Elveszett várt
italbevétel (a tényleges felvételi arányán) + A
visszautasított foglalás értéke = Egy meg nem
jelenés valós költsége**

Futtassa a teljes számot. 2 vendég, 165 €-s menü, 70% párosítás-felvétel 110 €-nál: az elveszett menübevétel 330 €, az elveszett várt italbevétel 154 € ($0,7 \times 220$ €), és ha az az asztaltípus jellemzően kitöltődik a kiadási ablakon belül — ami egy célpontétteremnél általában így van — a visszautasított foglalás költsége gyakorlatilag ugyanaz a 484 € ismét, mert volt egy valós második buli, amely felvette volna. Az egy meg nem jelent kétfős asztal valós teljes költsége: valahol a 480-960 € tartományban, attól függően, milyen konzervatívan számolja a visszautasított foglalást. Szorozza meg akár csak egy-2 heti meg nem jelenéssel, és 25 000-50 000 €-ra néz évente egy olyan étteremben, amelynek teljes éves profitcélja, az 1. fejezet Ambíció Könyvelés matekja szerint, ennek töredéke lehet.

3 politikamodell létezik, és mindegyik másképp cseréli a vendégfrikciót pénzügyi védelemre. Egy **kártyagaranciás modell** — nincs terhelés, hacsak a vendég nem mond le egy megadott ablakon belül, jellemzően 48-72 óra — a

legkönnyedebb opció, generálja a legkevesebb vendégellenállást, de semmit nem térít meg elveszett bevételéből egy valódi meg nem jelenésnél azon a lemondási díjon túl, amelyet érvényesíteni tud, amit a gyakorlatban gyakran jóindulatból amúgy is elengednek. Egy **előlegmodell** — egy részleges kifizetés, jellemzően a várt számla 30-50%-a, foglaláskor beszedve és késői lemondásnál vagy meg nem jelenésnél elveszve — valós pénzt térít meg, és jelentősen csökkenti a meg nem jelenési arányokat egyszerűen azért, mert a már elkötelezett pénzű vendégek másképp viselkednek, de frikciót visz be pontosan abban a pillanatban, amikor a foglalást izgalmasnak, nem tranzakciónak akarja éreztetni. Egy **teljes előre fizetett jegyrendszer** — a teljes menüár foglaláskor kifizetve, visszatéríthető vagy cserélhető csak egy meghatározott ablakon belül, ahogy egy koncert vagy kóstolóesemény adja el magát — a legerősebb pénzügyi védelem, és ellentmondásosan, kifejezetten a célpontéttermeknél hajlamos a legkevesebb vendégellenállást generálni, mert a vendégek, akik 3 hónappal előre foglalnak, hogy egy konkrét dátumra beutazzanak, mentálisan már eseményvásárlásként kategorizálták az estét, nem alkalmi vacsorafoglalásként.



A 3 MEG NEM JELENÉS POLITIKAMODELL, VENDÉGFRIKCIÓRA ÉS PÉNZÜGYI VÉDELEMRE ÁBRÁZOLVA

Hogy melyik modell illik az étterméhez, az a foglalási előfutamtól és vendég-összetételétől függ. Egy étterem, amelynek legtöbb vendége 2-4 héttel előre foglal, nagyrészt helyi, jól működik egy világos, kedves megfogalmazású előlegmodellel. Egy étterem, amelynek legtöbb vendége 2-6 hónappal előre foglal, jelentős résszel, akik kifejezetten az étkezésért repülnek vagy autóznak be, általában pénzt és védelmet hagy az asztalon azzal, hogy nem tér át teljes jegyértékesítésre.

A megfogalmazás valós súlyt hordoz abban, ahogy a vendégek fogadják ezeket a modelleket. „Előleget kérünk a meg nem jelenések elleni védelem érdekében” úgy olvasódik, mint egy vádemelés, amely minden vendéget kevesek bűneiért céloz meg. „Mivel minden asztalt kifejezetten önnek készítünk, és nem lehet rövid határidőn belül újra eladni, foglaláskor [X]-t kérünk, amelyet teljes egészében az estéjéhez számítunk” ugyanazt a politikát tényként fogalmazza meg arról, hogyan működik az

étterme, nem gyanúként az azt olvasó vendégről, és a foglalási lemorzsolódás a második megfogalmazásnál hajlamos lényegesen alacsonyabb lenni, mint az elsőnél, funkcionálisan azonos politikáknál.

A nagy társaságok foglalásai külön, szigorúbb verziót érdemelnek bármely politikából, amelyet választ, mert a költséggörbe nem lineáris. Egy nyolcfős társaság, amely meg sem jelenik, nem kerül önnek négyszer annyiba, mint egy kétfős asztal — jellemzően többbe kerül, mert egy nyolcfős asztalt nehezebb rövid határidőn belül újra eladni, mint 4 külön kétfős asztal lett volna, és a konyhája nagy valószínűséggel az adott társaság megerősített méretéhez igazította az előkészítési mennyiségeket és a ritmust. A legtöbb étterem, amely ezt jól kezeli, alacsonyabb előlegszázalékot, de szigorúbb, nem tárgyalható lemondási ablakot állít be a 6 vagy több fős társaságokra, és ezt a megkülönböztetést tisztán kommunikálja a foglalás pontján, ahelyett hogy csak azután fedezné fel a védelmi hiányt, hogy egy nagy társaság nem jelenik meg.

Bármelyik modellt is választja, mérje meg valós hatását, ahelyett hogy feltételezné, hogy egyedül a politika megoldja a problémát. Kövesse meg nem jelenési arányát havonta, minden politikai változás előtt és után, ugyanúgy, ahogy bármely más üzemeltetési mutatót követne. Egy étterem, amely kártyagaranciás modellről 40%-os előlegmodellre vált, láthatja, hogy meg nem jelenési aránya nagyjából minden tizennyolcadik foglalásból egyről majdnem minden hatvanadikra csökken — valós, mérhető javulás —, de a teljes kérdésvolumen szerény csökkenését is a változás utáni 2 hónapban, mivel néhány

vendég visszariadt az új frikciótól. Mindkét hatás valós, és a szigorúbb politikára való áttérés nettó pénzügyi hatása az a szám, amelynek irányítania kellene a döntést, nem a vendégreakcióval kapcsolatos ösztön bármelyik irányban.

Ezen a héten: számítsa ki a valós Meg Nem Jelenés Költség Formula számát, tényleges menüárát, tényleges párosítás-felvételét, és a jellemző előfutamán való újrafoglalási valószínűségének őszinte becslését használva. Ezután olvassa újra jelenlegi lemondási politikájának megfogalmazását, mintha ön lenne az a vendég, aki először látja, és írja át bármit, ami gyanút, nem tényt fogalmaz meg.

Vigye Gyakorlatba

- 1** Futtassa a Meg Nem Jelenés Költség Formulát valós menüárát, párosítás-felvételét, és újrafoglalási valószínűségét használva.

- 2** Döntse el, melyik a 3 politikamodell közül — kártyagarancia, előleg, teljes előre fizetett jegy — illik tényleges foglalási előfutamához és vendégösszetételéhez.

- 3** Állítson be külön, szigorúbb előleg- és lemondási ablakot a 6 vagy több fős társaságokra.

- 4** Írja át politikai megfogalmazását úgy, hogyényt fogalmazzon meg arról, hogyan működik az étterem, ne a vendég gyanúját.

- 5** Kezdje el követni havi meg nem jelenési arányát a változás előtt és után.

FEJEZET 6

A Létszámarány

*Egyedül olyan keveset tudunk tenni; együtt
olyan sokat tehetünk.*

— HELEN KELLER

Egy 14 fős brigád, amely 30 vendégre főz és szolgál fel, nem hiba, és nem is elnézés — közel áll ahhoz, amit a mesterség valóban megkövetel ezen a komplexitási szinten, és bármely séf-tulajdonos, aki megpróbált egy 17 fogásos kóstolómenüt csontvázlegénységgel vezetni, már tudja, miért. Az a kérdés, amelyre ez a fejezet válaszol, nem az, hogy szüksége van-e nagy létszámra vendégszámához képest. Szüksége van. A kérdés az, milyen arány fenntartható, jogszerű, és finanszírozható, és hol lép át a legtöbb ambiciózus konyha csendben egy vonalat, amelyet nem szándékozott átlépni.

Építse fel a **Vendég-Brigád Arányt** alapvető tervezési számként: egy felszolgálásban kiszolgált teljes vendégszám, elosztva a felszolgálás elkészítéséhez és kiszolgálásához dolgozott összes fizetett személyzeti órával, konyha és étkezőrész együtt. Egy 28 fős felszolgáláshoz, amely mondjuk 6 séfet igényel, akik átlagosan 6 órás műszakban dolgoznak (36 óra), plusz 5 étkezőrészi alkalmazottat, akik átlagosan 5 órás műszakban dolgoznak (25 óra), ez 61 összes személyzeti óra 28 vendégre — 0,46 vendég/személyzeti óra arány, azaz nagyjából 2,2 személyzeti óra vendégenként.

VENDÉG-BRIGÁD ARÁNY

**Egy felszolgálásban kiszolgált teljes
vendégszám ÷ Összes fizetett dolgozott
személyzeti óra (konyha + étkezőrész)**

Kövesse ezt havonta. Egy arány, amely 2,2 személyzeti óráról vendégenként 2,8 vagy 3,0 felé sodródik menükomplexitás-változás nélkül, azt jelzi, hogy valami rosszul megy az ütemezésben, előkészítési hatékonyságban, vagy szükségtelen redundanciában a brigádban — érdemes kivizsgálni, mielőtt az új normává válik. Vegyünk egy fiatal szakácsot, aki 6 hetes stázsra jelentkezik, technikát tanulva egy konyhától, amelyet csodál, és 8 hónappal később még mindig ott van, teljes állomást vezetve felszolgálati estéken, fizetetlenül, mert soha senki nem konvertálta hivatalosan a szerepét, ő pedig túl hálás volt a lehetőségért, hogy megkérdezze. Annak a konyhának a tényleges létszámaránya soha nem volt az, amit az ütemezés mondott — egy szubvención támaszkodott, amely bármikor kisétálhatott volna az ajtón, amikor máshol fizetett munkát talál, ami végül meg is történt. A leggyakrabban átlépett vonal, amely a legtöbb csendes kárt okozza, a fizetetlen vagy alulfizetett stázsőr munkaerő. A stázsok valós és védhető részét képezik annak, ahogyan az ambiciózus konyhák tehetséget képeznek, és egy jól vezetett stázsprogram valódi kölcsönös haszon: a szakács hozzáférést kap egy szintű mesterséghez, amelyet nem tudna megvásárolni, a konyha pedig motivált extra kezeket kap. De van egy éles vonal egy stázs — valóban tanulás köré strukturált, időben korlátozott, felügyelt, gyakran fizetetlen vagy minimálisan fizetett a helyi munkajog által megengedett kereteken belül gyakorlati elhelyezésekre — és aközött, amibe több konyha csendben besodródik: fizetetlen vagy majdnem fizetetlen munkaerő, amely teljes termelési műszakokat teljesít, határozatlan ideig, mert „így megy ez ezen a szinten”. A jogi kitettség valós és joghatóságoként változik, de a gazdasági

kitettség még ott is számít, ahol a jogi kockázat nem harap: egy konyha, amely tényleges létszamarányát ingyenes munkaerő köré építette, olyan költségstruktúrát épített, amely összeomlik abban a pillanatban, amikor az a munkaerőforrás kiapad, és ki fog apadni, mert a hír egy kis iparágban terjed arról, hogy mely konyhák kezelik a stázsokat képzési programként, és melyek szubvencióként. Építse munkaerő-költségvetését olyan brigádra, amelyet meg tudna tölteni és tisztességesen fizetni, ha a stázs-csővezeték holnap eltűnne, majd kezelje a stázsőröket, akiket ténylegesen tart, valódi bónuszként a kiszolgálás minőségéhez és a képzési kapacitáshoz, ne olyan sortételként, amelytől a fizetőképessége függ. Ugyanahhoz a 28 fős felszolgáláshoz egy teljesen fizetett brigád — 6 séf 24 €/óra terhelt költséggel, 5 étkezőrész 19 €/óra terhelt költséggel — 864 €-ba (konyha) plusz 475 €-ba (étkezőrész) kerül, azaz 1339 € a felszolgálásra. A 2. fejezet példaadatai szerinti 6160 €-s étel- és italbevétellel szemben ez 21,7%-os munkaerőköltséget jelent a bevétel arányában, egyetlen felszolgálásra — mielőtt hozzáadná a menedzsmentet, a sommeliert, és bármely irodai munkaerőt, amely nem közvetlenül a felszolgáláshoz kötődik. Egy hasznos józan ész-ellenőrzés a teljes működésen, a legtöbb héten: a teljes közvetlen munkaerő, teljesen terhelt és teljesen fizetve, valahol a teljes bevétel 32-40%-os sávjában kellene legyen ahhoz, hogy egy ilyen szintű étteremnek reális útja legyen a jövedelmezőség felé, miután a bérleti díjat, alapanyagokat, és minden mást figyelembe vettek. 45% felett, strukturálisan, valami másnak a modellben — hely-óra érték, árazás, vagy vendégszám — el kell mozdulnia, mert semennyi hatékony ütemezés sem menti meg önmagában ezt a magas munkaerő-

arányt. A sommelier-létszám saját sort érdemel, ahelyett hogy az általános étkezőrészbe olvasztanák, mert a 4. fejezet italmarzsa közvetlenül annak függvénye, hogy van-e valaki elég ügyes ahhoz, hogy magabiztosan, ne bocsánatkérően adja el a párosítást. Egy sommelier, aki a párosítás-felvételt 55%-ról 75%-ra emeli, szinte minden esetben többszörösen kifizeti saját fizetését pusztán a 4. fejezetben kiszámított italmarzszakadékon keresztül — ami a legvilágosabb érv, amit ismerek arra, hogy egy sommelier felvételét bevételi befektetésként kezeljük, ne költségközpontként, amikor eldönti, hogy a költségvetés engedi-e egy ilyet. A keresztképzés jobban számít ezen a létszámskálán, mint a legtöbb séf-tulajdonos kezdetben költségvetezi, mert egy ilyen, komplexitásához képest karcsú brigádban nagyon kevés redundancia van beépítve — egy szakértő szakács, aki pénteken beteg, valóban veszélyeztetheti a paszt olyan módon, ahogyan nagyobb, kevésbé specializált konyhában nem tenné. Legalább egy keresztképzett tartalék felépítése minden erősen specializált állomásra, még ha az a tartalék a fő szakács sebességének 70%-án is fut, olcsó biztosítás az alternatíva ellen: egy kiszolgálási este, ahol a brigádnak hiányzik egy kritikus készsége, és vagy a minőség, vagy az időzítés szenved pontosan azon közönség előtt — egy útmutató-felügyelő, egy kritikus, egy törzsvendég, aki beszél — amely előtt a legkevésbé engedheti meg magának. Az étkezőrész létszáma saját verzióját hordozza az arányfegyelemnek, elkülönítve a konyhai brigád méretezésétől, mert az ilyen szintű kiszolgálási stílus — asztalnál magyarázat, precízen időzített fogásszállítás, valódi vendéglátás a tranzakciós kiszolgálás helyett — más személyzet-vendég arányt

igényel, mint egy nagy volumenű étterem étkezőrésze. Egy gyakran működőképes tartomány egy pincér minden 6-8 vendégre, amikor a teljes párosítás és fogásnarráció a standard része, 5 vendégre szorulva a legszínpadiasabb, legérzékenyebb kiszolgálási stílusoknál. Az ennél az aránynál vékonyabb létszám munkaerőköltség-megtakarítás céljából hajlamos elsőként a kiszolgálási ritmusban megjelenni — pontosan azon konzisztencia-dimenzió, amelyet a 9. fejezet auditja el van rendezve elfogni — mielőtt bárhol megjelenne az eredménykimutatáson, ami pontosan ezért csábító, és pontosan ezért hamis gazdaságosság. ****Ezen a héten:**** számítsa ki Vendég-Brigád Arányát a múlt 7 tényleges felszolgálásaira, és külön sorolja fel minden jelenleg ütemezésében lévő stázsőrt azzal az adattal, hány teljes termelési műszakot dolgozott mindegyik az elmúlt hónapban. Ha bármely stázsőr 8 teljes műszaknál többet dolgozott világos, időben korlátozott képzési terv nélkül, az már nem stázs — döntse el ezen a héten, hogy fizetett pozícióvá válik-e vagy véget ér.

VENDÉG-BRIGÁD ARÁNY — 30 FŐS KÓSTOLÓMENÜS ÉTTEREM

Szerepkör	Létszám	Kiszolgált vendégek, egy felszolgálás
Konyha (séf + line + cukrászat)	7	30
Étkezőrész (host, pincérek, sommelier)	5	30
Stázsőrök (fizetett, forgó)	2	—
Teljes brigád	14	2,1 vendég/fő

Ezen A Hétén

1

Számítsa ki Vendég-Brigád Arányát a múlt 7 tényleges felszolgálásaira, konyha és étkezőrész együtt.

2

Sorolja fel minden ütemezésében lévő stázsőrt azzal az adattal, hány teljes termelési műszakot dolgozott mindegyik múlt hónapban.

3

Bármely 8 teljes műszaknál többet dolgozott stázsőrnél, időben korlátozott képzési terv nélkül, döntse el ezen a héten: fizetett pozíció vagy vége.

4

Ellenőrizze a teljes közvetlen munkaerőt a bevétel százalékában a 32-40%-os fenntartható sávhoz képest.

5

Erősítse meg, hogy létezik legalább egy keresztképzett tartalék minden erősen specializált állomásra.

FEJEZET 7

Alapanyag Hozam A Csúcson

Aki nem pazarol, nem szenved hiányt.

— ANGOL KÖZMONDÁS

Az ösztön, amely komoly séffé tette önt — vegye a legjobb terméket, nyesegetse tökéletesre, csak az ideális darabot találja — szintén, kezeletlenül, az egyik drágább szokás a konyhájában. Egy nagy volumenű étterem árpontján és mennyiségén a nyesegetési veszteség egy közepes szeleten kerekítési hiba. Egy egész langusza, egy egész kacsa, vagy egy vadon gyűjtött alapanyag árpontján, amelyet valaki 2 órát vezetett, hogy leszállítson, az a darab, amelyet eldob, mert nem egészen az a forma volt, amelyet a tányérhoz akart, nem kerekítési hiba. Gyakran az alapanyagért fizetett összeg 15-30%-a, kidobva, egy olyan terméken, ahol a kilogrammonkénti nagykereskedelmi ár már valódi szűkösséget tükröz.

Itt szűnik meg a hozamfegyelem back-of-house erénynek lenni, és válik közvetlenül a csillag utáni vadászatot finanszírozó marzs forrásává. A prémium alapanyag minden részének, amelyre jogos felhasználást talál — egy alaplé, egy díszítés, egy személyzeti étkezés komponense, egy jövőbeli menühöz tartott erjesztett fűszer — olyan marzs, amelyet már egyszer kifizetett, és most másodszor is visszanyeri, lényegében ingyen, mert a felhasználásához szükséges munka töredéke annak a munkának, amely a beszerzésébe és feldarabolásába eredetileg belement.

Építse fel a **Hozamfegyelem Lapot** 5-6 legdrágább, leggyakrabban használt prémium alapanyagára, heti követéssel: kapott teljes termékének súlya, ténylegesen tálalt súly a menüjén, ahol felhasználják, másodlagos felhasználásra átirányított súly (alaplé, díszítés, személyzeti étkezés, tartósítás), és valóban használhatatlanul kidobott súly. Számítson ki egy

hozamszázalékot — felhasználható súly (tálalt plusz másodlagos felhasználás) osztva a kapott teljes súllyal — minden alapanyagra, és kövesse az idő múlásával, ugyanúgy, ahogy bármely más költségarányt követne.

FELHASZNÁLHATÓ HOZAMSZÁZALÉK

**(Tálalt súly + Másodlagos felhasználásra
átírányított súly) ÷ Kapott teljes súly**

Vegyünk egy egész kacsát, amelyet olyan menühöz vásároltak, amely csak a mellet használja a tányéron. Egészen vásárolva 14 €/kg-on, egy átlagos, 2,4 kg-os kacsza 33,60 €-ba kerül. Egyedül a mellet jelenthetik e súly 28%-át felhasználható hozamban — nagyjából 670 g —, míg a combok, a csontváz, és a nyeselek adja a fennmaradó 72%-ot. Egy konyha, amely csak a mellet tálalja és eldobja a többi, 28%-os hozamot fut egy 33,60 €-s alapanyagon, ami azt jelenti, hogy a ténylegesen felhasznált mellrész valódi költsége 33,60 €, nem az a 9,41 €, amelyet csak a mellsúly sugallna, ha külön, kicsontozva, egy hentes kicsontozott árán vásárolták volna. Egy konyha, amely a combokat confit-tá alakítja egy személyzeti étkezés vagy amuse rotációhoz, redukálja a csontvázat egy 3 másik ételen keresztül használt alaplé alapba, és kiolvasztja a zsírt egy díszítés komponensbe, a felhasználható hozamot 28%-ról 70-80% felé tolja, és a tálalt mellrész tényleges költsége arányosan csökken

— gyakran több mint felével —, mert az állat többi része már nem holt költség, amely a hulladéktartályban ül.

Ez nem érv a tányér lespórolására. A tányér pontosan ugyanolyan ambiciózus marad, mint volt. Ami változik, az az, mi történik az alapanyag azon részeivel, amelyek nincsenek azon a konkrét tányéron, és egy valódi hozamfegyelemmel rendelkező konyha jellemzően úgy találja, hogy megengedhet magának egy lényegesen jobb alaptermék vásárlását — legelőn nevelt, nem standard, ritkább vadon gyűjtött alapanyag szezonban, extra 7 szárazérlelés — az állat többi részéből visszanyert marzst felhasználva, a menüárat egyáltalán nem mozgatva. Ez a valódi mechanizmus, amelyen keresztül „vegye a legjobbat és használja fel az egészet” finanszírozza a csillag utáni vadászatot: nem fegyelem mint erkölcsi jó által, hanem fegyelem mint közvetlen, kiszámítható forrása a forgótőkének, amely a jobb alapanyagokért és jobb személyzetért fizet.

A szezonális és vadon gyűjtött ellátás egy kapcsolódó, de eltérő kockázatot hordoz, amelyet érdemes külön követni: a rövid eltarthatóság azt jelenti, hogy egy rossz szállítási 7, egy beszállító, aki nem tud ígért mennyiséget beszerezni, vagy egy specifikáció alatt érkező vadon gyűjtött alapanyag utolsó pillanatos menühelyettesítésre kényszeríthet, amely többbe kerül elpazarolt előkészítésben és sietős beszerzésben, mint maga az alapanyag. Kövesse helyettesítési arányát — hetek, amikor egy tervezett étel ellátás miatt kellett változtatni, elosztva az összes héttel — és kezelje mindazt, ami nagyjából 8 hétből egy 7 fölé megy, jelként, hogy annak az alapanyagnak a beszállítói

kapcsolatai tartalék beszerzést igényelnek, ne csak reményt, hogy az e heti szállítás megjön.

A vadon gyűjtött és erősen szezonális alapanyagok üldözése kapcsolódó költséget hordoz, amelyet érdemes őszintén megnevezni: kapcsolatépítési idő gyűjtőkkel és kistermelőkkel, akik gyakran nem tudnak elköteleződni mennyiség vagy szállítási ütemterv mellett úgy, ahogy egy nagykereskedő tud.

Költségvetjen valós órákat erre a kapcsolatkezelésre, ugyanúgy, ahogy fejlesztési időt költségvetne a következő fejezetben — egy gyűjtő, aki eléggé bízik önben ahhoz, hogy először hívja, amikor valami kivételes érkezik szezonban, valódi versenylőny egy olyan konyhával szemben, amely csak akkor hív, ha termékre van szüksége, és ez a bizalom szezonok alatt épül, nem egyedi rendelésekkel, következetes tisztességes fizetéssel és valódi érdeklődéssel az iránt, amit hoznak önnek, nem csak az iránt, amit hajlandó fizetni azon a héten.

Az egész állat és egész hal hentesmunka kifejezetten megjutalmazza a valódi belső készségbe való befektetést, ahelyett hogy előre feldolgozott szeleteket vásárolna, és a kifizetődés az idővel összeadódik, olyan módon, amelyet érdemes egyértelműen kimondani: egy szakács, aki hatékonyan tud egy egész állatot feldolgozni, nem csak több felhasználható hozamot nyer vissza alkalmanként, gyorsabbá is válik, ami azt jelenti, hogy a hozam-visszanyerésbe beépített munkaerő-intenzitási költség — a 3. fejezet Fogás-Munkaerő Allokációjának harmadik rétege — hónapokkal csökken, ahogy a készség fejlődik. Kezelje a belső hentesmunka-képzést tőkebefektetésnek a költség-struktúrájában, ne szép konyhai

készségnek, és könnyebb igazolni a képzési órákat a világos pénzügyi hozamhoz képest.

A Hozamfegyelem Lap egyszerű havi áttekintése a legfontosabb alapanyagain, nyíltan megosztva az egész konyhával, ahelyett hogy a tulajdonos privát táblázataként tartaná, hajlamos gyorsabban megváltoztatni a viselkedést, mint bármely politikai emlékeztető tudná. A szakácsok, akik konkrét számokban látják, mit ér egy 20 százalékpontos hozamjavítás egyetlen alapanyagon egy hónap alatt, saját kezdeményezésükre kezdenek másodlagos felhasználásokat találni, mert a szám nyilvánvalóvá teszi az ösztönzött olyan módon, ahogy a „kérem, ne pazarolja a terméket” soha nem teljesen.

Ezen a héten: válassza ki egyetlen legdrágább alapanyagát heti kiadás alapján, és futtassa rajta a Hozamfegyelem Lapot egy hétig. Számítsa ki tényleges felhasználható hozamszázalékát, és azonosítson egy jogos másodlagos felhasználást a kidobott résznek, amelyet jelenleg nem használ.

Kezdő Lépések

1

Válassza ki egyetlen legdrágább, leggyakrabban használt prémium alapanyagát.

2

Kövesse kapott teljes súlyát, tálalt súlyát, másodlagos felhasználásra átirányított súlyát, és kidobott súlyát egy hétig.

3

Számítson ki egy felhasználható hozamszázalékot: (tálalt plusz másodlagos felhasználás) osztva a kapott teljes súllyal.

4

Azonosítson egy jogos másodlagos felhasználást — alaplé, díszítés, személyzeti étkezés, tartósítás — a jelenleg kidobott résznek.

5

Naplózza helyettesítési arányát ennek az alapanyagnak az ellátására, és jelölje meg, ha 8 hétből egynél magasabban fut.

FEJEZET 8

A Menüfejlesztés Mint Költségközpont

A tökéletesség nem akkor érhető el, amikor már nincs mit hozzáadni, hanem amikor már nincs mit elvenni.

— ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Kérdezze meg a legtöbb séf-tulajdonost, mibe kerül a menüjük futtatása, és adnak önnek egy számot alapanyagokra és munkaerőre a jelenlegi, kész menün — azt a számot, amelyet a 3. fejezet megfelelően felépít. Kérdezze meg őket, mibe került azt a menüt kifejleszteni, és a legtöbben egyáltalán nem tudnak válaszolni, mert a K+F időt, a tesztsorozat-pazarlást, és magát a szezonális átállást láthatatlan, nem költségvetett háttér-tevékenységként kezelik, ahelyett hogy valódi, saját sorral rendelkező költségközpontként a könyvelésben. Ez valós pénz, gyakran jelentős, és egy étterem, amely nem költségvetezi, vagy alulárazza menüjét a valódi termelési költségéhez képest, vagy csendben vérzi a fejlesztési költséget felszolgálati estékbe, amikor a tesztelés átcsordul egy konyhába, amelynek a vendégekre kellene összpontosítania.

Becsülje meg őszintén, mibe kerül ténylegesen a fejlesztés egy szezonális átállás során. Ha a sous chefje és 2 commis-je heti átlagban 6 órát töltenek mindegyikük, egy 8 hetes fejlesztési ablakban egy új menü indulása előtt, új fogásokat tesztelve és finomítva, ez heti 18 óra kevert, terhelt óradíjnál, mondjuk 23 €/óra — 414 € hetente, azaz 3312 € a fejlesztési ablak alatt. Adjon hozzá alapanyagköltséget a tesztsorozatokra, jellemzően teljes adagokban futtatva egy étel megfelelő értékeléséhez, konzervatívan a hasonló kész-menü alapanyagköltség 40%-ára becsülve, tekintettel a kisebb tesztsorozat-mennyiségekre és az iterációs pazarlásra — nevezzük ezt további 1100 €-nak az ablakon keresztül. Egy szezonális menüátállás teljes fejlesztési költsége: nagyjából 4400 €.

FEJLESZTÉSI KÖLTSÉG ÁTÁLLÁSONKÉNT

**(K+F órák × kevert, terhelt bér) + (Tesztsorozat
alapanyagköltség, ~40%-a a kész-menü
költségnek)**

A Fejlesztési Költség Becslése, Lépésről Lépésre

- 1 Összegezze az órákat, amelyeket a sous chef és a commis-k a tesztelésre és finomításra fordítanak a fejlesztési ablakon keresztül.
- 2 Szorozza meg ezeket az órákat a kevert, terhelt konyhai bérrel.
- 3 Adja hozzá a tesztsorozat alapanyagköltségét, nagyjából a hasonló kész-menü alapanyagköltség 40%-ára becsülve.
- 4 Hasonlítsa össze az összeget a menü árazásába már beépített 8-12%-os fejlesztési allokációval.

Futtasson 4 szezonális változást évente, és a fejlesztés nagyjából 17 600 €-ba kerül évente az étteremnek — valós, jelentős szám, amelyet a 3. fejezet árazási modelljében szereplő 8-12%-os fejlesztési-és-pazarlási allokáció kifejezetten arra van, hogy visszanyerje, és érdemes ellenőrizni tényleges számát ehhez az allokációhoz képest, ahelyett hogy feltételezné, hogy fedezve van.

A nyers költségen túl a nagyobb üzemeltetési kockázat a felszolgálásba vérző fejlesztés. Egy konyha, ütemezett fejlesztési ablak nélkül, felszolgálási esték réseiben teszteli az új fogásokat — a pass zárása után, lassú előkészítési ablakokban, amelyek a másnapi mise en place-ra lettek volna szánva —, ami mind rosszabb fejlesztési munkát eredményez (fáradt szakácsok, akik hajnali 1-kor tesztelnek, rosszabb döntéseket hoznak, mint pihent szakácsok, akik délelőtt 10-kor tesztelnek), mind csendben erodálja a tényleges kiszolgálási menü előkészítési minőségét, mert az órák, amelyeknek a holnapi mise-be kellett volna menniük, ehelyett a mai esti tesztfogásba mentek.

A megoldás egy valódi **Fejlesztési Költségvetési Sor**, saját védett óráival, nem pedig kipróbálva onnan, ahol az adott héten szabadnak tűnik. Rendelje a fejlesztést egy konkrét blokkhoz — jellemzően egy lassabb kiszolgálási naphoz, vagy egy előkészítő műszak első 2 órájához egy olyan napon, amikor a konyha nem rohan az esti felszolgálás felé — és kezelje azt a blokkot elérhetetlenként bármi másra, ugyanúgy, ahogy bármely más fix költséget védene. Építsen egy **Változás Naptárt** az éven keresztül: fix dátumok, legalább 2 hónappal előre beállítva, arra, mikor zárul le minden szezonális menü, mikor kezdődik a fejlesztés, és mikor lesz a kimenő menü utolsó felszolgálása. Egy étterem, amely így működik, jellemzően egy egyértelműen körülhatárolt, 6-8 hetes ablakban futtatja a fejlesztést szezononként, egy teljes héttel az indulás előtt zárja le az új menüt, hogy lehetővé tegyen egy valódi főpróba-felszolgálást vagy kettőt a személyzetten és kiválasztott törzsvendégeken, és

bármely, azon az ablakon kívül történő fejlesztést jelként kezel arra, hogy valami elcsúszott a naptárban, és javításra szorul, mielőtt krónikussá válik.

A főpróba-lépés jobban számít, mint amennyire hangzik, hogy kellene. Egy menü, amelyet csak a fejlesztési konyhában teszteltek, soha nem futtatták teljes tempóban egy teljes felszolgáláson, megbízhatóan tár fel időzíteni és találási problémákat a tényleges nyitóestjén, amelyeket egy egyszerű személyzeti vacsora vagy egy törzsvendégeknek adott ingyenes felszolgálat 2-3 este az indulás előtt ingyen elkapott volna. Költségvetjen kifejezetten egy-2 ingyenes vagy erősen kedvezményes „előzetes” felszolgálat a Fejlesztési Költségvetési Sorába — az elveszett bevétel ezeken a vendégeken olcsó biztosítás egy zökkenős, kritika-kockázatos nyitóhét ellen a valós menün.

Kövesse egy étel teljesítményét indulása után ugyanolyan szigorral, ahogyan fejlesztését követte, mert a menüfejlesztés mint költségközpont másik fele az, hogy tudja, mikor kell nyugdíjazni egy fogást, amely nem érdemli ki a helyét. Egy egyszerű **Étel Nyugdíjazási Jel** — egy fogás, amely következetesen átlag alatti tényér-visszatérési arányokat, aránytalan speciális kérésű módosításokat, vagy észrevehetően lassabb asztalfordulást generál a menüsorozatban elfoglalt pozíciójához képest — valamit mond önnek, amit a fejlesztési folyamat nem fogott meg teljesen. Egy konyha, amely csak valaha fogásokat ad hozzá a szezonális változások során, soha nem nyugdíjazva formálisan az alulteljesítőket, menü-

felfűvódással végzi, amely felhígítja a fókusz anélkül, hogy bárki szándékosan döntött volna erről.

Vonja be étkezőrészi csapatát a fejlesztési ablakba, ne csak a konyhát, és költségvetesse az ő idejüket is erre. Egy fogás, amely rendkívüli ízű, de valóban nehezen leírható vagy jól kiszolgálható az asztalnál — egy túlságosan komplex tálalási szekvencia, egy alapanyag-történet, amely 90 másodpercig tart elmagyarázni, amikor a 2. fejezet ritmusmodellje 20-at költségvetett — egy fejlesztési költség, amely később kiszolgálási problémaként jelenik meg, ha az étkezőrész csak a nyitóestén találkozik vele először. Egy rövid, strukturált kóstolási és tájékoztató foglalkozás a teljes étkezőrészi csapatnak a fejlesztési ablak alatt, nem csak az indulás előtt, következetesen simább kiszolgálást eredményez az új menü első 2 hetében, mint egyetlen indulás előtti eligazítás.

Tartson egyszerű, írásos feljegyzést minden tesztelt fogásról, amely nem került be a végleges menübe, beleértve, hogy miért vágták — túl komplex tálalni tempóban, túl közel egy meglévő fogáshoz, olyan vendégvisszajelzés, amely nem sikerült, vagy egyszerűen nem elég jó. Ez az archívum idővel többet ér, mint amennyinek tűnik az adott pillanatban: egy 2 szezonnal ezelőtti elutasított ötlet, más technikával vagy más alapanyaggal szezonban újrátalálva, gyakran a leggyorsabb út egy erős új ételhez, és egy konyha feljegyzés nélkül minden évben ugyanazokat a zsákutcákat fedezi fel újra, ahelyett hogy építene rájuk.

Ezen a héten: becsülje meg tényleges fejlesztési költségét legutóbbi szezonális átállására, valós órákat használva, ahol tudja, és őszinte becsléseket, ahol nem, és hasonlítsa össze a jelenlegi menüárazásába beépített 8-12%-os fejlesztési allokációval. Ha a valós szám lényegesen magasabb, az a szakadék a marzsából jön, akár követte, akár nem.

Ezen A Héten

- 1** Becsülje meg tényleges fejlesztési költségét a legutóbbi szezonális átállásra: órák terhelt óradíjon, plusz tesztorozat alapanyagköltség.
- 2** Hasonlítsa össze ezt a valós számot a jelenlegi menüárába beépített 8-12%-os fejlesztési allokációval.
- 3** Blokkoljon egy védett fejlesztési ablakot a Változás Naptárban — egy konkrét napot vagy műszakot, ne „amikor éppen szabad”.
- 4** Ütemezzen egy ingyenes vagy kedvezményes előzetes felszolgálatot az új menü valódi nyitóestéje előtt.
- 5** Kezdjen írásos feljegyzést minden tesztelt fogásról, amely nem került fel a menüre, és arról, miért.

FEJEZET 9

Az Útmutató, A Felügyelő És A Szabályok, Amelyeket Senki Sem Publikál

A kiválóság az, ha a hétköznapi dolgokat rendkívül jól csináljuk.

— JOHN W. GARDNER

Érdemes óvatosnak és őszintének lenni azzal kapcsolatban, mit mondhat és mit nem mondhat el ez a fejezet, mert az ambiciózus étterem-tér tele van magabiztos mitológiával arról, hogyan is dől el ténylegesen az elismerés, ennek nagy része ellenőrizhetetlen, egy része aktívan kontraproduktív, amikor egy séf-tulajdonos elkezd valós üzemeltetési döntéseket hozni pletyka, nem tény alapján. Egyetlen kívülállónak sincs belső tudása arról, hogyan dolgoznak bármely konkrét útmutató felügyelői, mit néznek egyénileg, vagy hogyan zajlanak belső tanácskozásaik, és az ellenkezőjének tettetése medvezéket tenne. Ami következik, ehelyett az, ami valóban nyilvános — azok a kritériumok, amelyeket a nagy útmutatók maguk publikálnak arról, mit értékelnek — átalakítva valamivé, amivel valóban auditálhatja saját éttermét, ütemterv szerint, ahelyett hogy titokként kezelné az elismerést, amelyet csak remélhet, hogy megnyer.

Azok a kritériumok, amelyekről a komoly útmutatók nyilvánosan kijelentik, hogy súlyoznak, a legtöbb nagy útmutatónál nagyjából konzisztens formában, hajlamosak egy kis témakör köré csoportosulni: alapanyagok minősége, technika és ízkombináció mesterfoka, a konyhán keresztül kifejezett személyiség és identitás, az árhoz viszonyított érték, és — az, amelyet a legtöbb séf-tulajdonos alulsúlyoz ahhoz képest, hogy mennyire mondják, hogy számít — az élmény konzisztenciája ismételt látogatásokon keresztül az idő múlásával. Az az utolsó kritérium az, amiről valójában szól ez a fejezet, mert ez az, ami leginkább az ön ellenőrzése alatt áll, leginkább mérhető, és leggyakrabban az a dolog, amely elválasztja azt az éttermet, amelyet egyszerű vesznek észre, attól, amely elismerést kap, és tartja is.

Képzелjen el egy jellegzetes fogást, amely tökéletes ötöst kap a legjobban emlékezetes estén, és kettőt egy véletlenszerű keddi napon, amelyet senki sem figyelt — ugyanaz a recept, ugyanaz a szakács, 15 másodperces különbség a pihentetési időben, amelyet senki sem mért soha, mert senki sem nézett soha semmit, csak a legjobb estéket. Az átlag rendben nézett ki. A szórás volt a valódi történet, és ez az a szórás, amelyet egy be nem jelentett ismételt látogatás elkap.

Építse fel a **Konzisztencia-Auditot**, havonta futtatva, őszintén, nem nagylelkűen pontozva, azokon a dimenziókon, amelyekről az útmutatók maguk mondják, hogy törődnek velük:

- **Fogás-fogás variancia:** vegyen ki ugyanabból a 3-4 jellegzetes fogásból egy véletlenszerű mintát vendégekből a hónap során — ne a legjobb estét, egy valódi véletlenszerű mintát —, és kérje meg sous chefjét vagy egy megbízható vezető szakácsot, hogy pontozza a tálalást, fűszerezést, és hőmérsékleti konzisztenciát saját belső standard fotójához és specifikációs lapjához képest. Pontozzon minden fogást egy egyszerű 1-5-ös skálán, és kövesse az átlagot és a szórást, ne csak az átlagot; egy fogás, amely átlagosan 4,2-t ér el, egyedi pontszámokkal 2-től 5-ig, sokkal nagyobb konzisztencia-kockázat, mint egy fogás, amely laposabb, megbízhatóbb 3,8-at ér el mindenütt.
- **Kiszolgálási időzítés konzisztenciája:** kövesse a fogások közötti valós eltelt időt egy asztali mintán minden héten, ne csak azokon az estéken, amelyekről tudja, hogy számítanak. Egy konyha, amely 18 perces szoros ritmust fut fogások között egy lassú keddi napon, és 9 perces, kapkodó ritmust

egy zsúfolt szombaton, 2 különböző éttermet szolgáltat az estétől függően, és ez a variancia pontosan az a fajta dolog, amelyet egy visszatérő vendég — vagy egy be nem jelentett ismételt látogatás — észrevenne.

- **Étkezőrészi tudás konzisztenciája:** ellenőrizze szűrőpróbaszerűen, havonta, hogy minden pincér a teremben helyesen le tudja-e írni a jelenlegi kóstolómenü fogásainak beszerzését, technikáját, és párosítási logikáját, ne csak a 2 legrangosabb alkalmazott. Egy vendég, aki magabiztos, konkrét választ kap az egyik pincértől, és homályosat egy másiktól ugyanarra a kérdésre, különböző látogatásokon, olyan inkonzisztenciát tapasztal, amelyet képzéssel javíthat, nem tehetséggel.
- **Alapanyag-beszerzés konzisztenciája:** kövesse, milyen gyakran kell egy menün megadott beszerzési részletet — „horoggal fogott”, egy megnevezett termelő, egy konkrét eredet — csendben helyettesíteni ellátási problémák miatt, és hogyan kommunikálják vagy nem kommunikálják ezt a helyettesítést az asztalnak.

Ezek egyike sem garantál egy csillagot, és bizalmatlan lennék bárkivel szemben, aki azt mondaná önnek, hogy igen. Amit tesz, az az, hogy az energiáját az elismerési folyamat azon egyetlen részére irányítja, amelyet ténylegesen, bizonyossággal befolyásolhat: hogy az étterem, amelyet egy útmutató felügyelője tapasztal, bármelyik be nem jelentett látogatásukon is teszik, ugyanaz az étterem-e, amelyet legjobb törzsvendégei tapasztalnak tizedik látogatásukon. Az útmutatók, amelyek bármit publikálnak folyamatukról, konzisztensen kifejezetten az

ismételt, be nem jelentett látogatásokat hangsúlyozzák, mert egy étterem produkálhat egy rendkívüli estét adrenalinnal és szerencsével; ugyanazt a színvonalat megbízhatóan produkálni, egy hétköznapi keddi napon, amelyet senki sem figyelt, más és nehezebb teljesítmény, és ez az, amire az útmutatók szerint valójában tesztelnek.

Az ellenőrizhetetlen fél egyenlő őszinteséget érdemel. Az elismerés regionális elosztása, az ütem, amellyel egy útmutató terjeszkedik egy piacon, a felügyelők ízlés-preferenciái, amelyek évekkel elmozdulnak, és tiszta időzítés ahhoz képest, amikor étterme éppen csúcsra jár, mind valós tényezők, és egyikük sem az öné, hogy kezelje. A séf-tulajdonosok, akik legjobban kezelik az elismerést, azok, akik teljes erőfeszítést tesznek az ellenőrizhető fél ellen — a konzisztencia, valóban — és az ellenőrizhetetlen felet valami olyasmivel kezelik, ami közelebb áll az időjáráshoz, mint a stratégiához: érdemes figyelni, nem érdemes miatta álmatlanul feküdni, próbálva befolyásolni.

Érdemes egyértelműen kimondani, hogyan gondoljon arra a lehetőségre, hogy bármely adott felszolgálás ellenőrzés, mert az e kérdés körüli szorongás több kárt okoz néhány konyhának, mint amennyit egy tényleges rossz kritika okozna. A be nem jelentett, ismételt látogatások nyilvánosan kijelentett logikája azt jelenti, hogy szó szerint minden felszolgálást potenciális ellenőrzésnek tekinteni — minden egyes este feszültebb, szorongóbb konyhát vezetni, arra az esetre, ha ma este az az este — sem fenntartható, sem, aszerint amit az útmutatók az étterem hiteles jellegének értékeléséről mondanak, valószínűleg nem az étterme azon verziója, amelyet ténylegesen próbálnak

értékelni. A Konzisztencia-Audit pontosan azért létezik, hogy ne kelljen állandó, alacsony szintű pánik állapotában működni: ha konzisztencia-pontszámai valóban szilárdak egy hétköznapi véletlenszerű keddi napon, már megtette az egyetlen felkészülést, amely számít, egy estén, amelyet senki sem figyelt.

A konzisztencia-munka egy olyan kockázat ellen is védi, amelynek semmi köze az útmutatókhoz: a hétköznapi törzsvendég, aki legjobb estéjén látogatott, és visszatér, pontosan azt a színvonalat várva, minden alkalommal, mert ezt a színvonalat állította be. Egy célpontétterem aránytalanul él a szájhagyományból olyan vendégektől, akik utaztak, hogy ott legyenek, és egy vendég, aki 6 barátjának mesélt egy rendkívüli étkezésről, majd egy visszatérő látogatáson észrevehetően gyengébb verziót tapasztal, csendben, évek alatt több hírnévkárt okoz, mint amennyit a legtöbb tulajdonos számol. A Konzisztencia-Audit ugyanannyira védekezés meglévő hírneve érdekében, mint amennyire támadás az új elismerés megszerzéséért.

Ezen a héten: futtassa a Fogás-Fogás Variancia ellenőrzést 2 legfontosabb jellegzetes fogásán, valódi véletlenszerű mintát használva az elmúlt 2 hétből, ahelyett hogy a legjobban emlékezetes tényezőit használná, és pontozza őket őszintén.

Ezen A Héten

1

Vegyen ki egy véletlenszerű mintát vendégekből az elmúlt 2 hétből 2 legfontosabb jellegzetes fogására.

2

Pontozza a tálalást, fűszerezést, és hőmérsékletet 1-5-ös skálán belső specifikációs lapjához képest, követve a szórást ugyanúgy, mint az átlagot.

3

Mérje az időt a fogások közötti elteltésre egy asztali mintán, mind lassú, mind forgalmas estén.

4

Ellenőrizzen szűrőpróbaszerűen 3 pincért, ne csak legrangosabbjait, a beszerzésre és párosítási logikára a jelenlegi menühöz.

5

Naplózzon minden csendes helyettesítést egy megadott beszerzési részletnél, és hogyan kommunikáltak vagy nem kommunikáltak az asztalnak.

FEJEZET 10

Fifty Best, Helyi Útmutatók És A Figyelem Gazdasága

A hírnév az, amit mások gondolnak rólad; a jellem az, ami valójában vagy.

— JOHN WOODEN

Bármely csillagrendszeren túl, amely a legnagyobbként tornyosul ambíciói felett, egy szélesebb listák, rangsorok, kritikusok, helyi útmutatók és közösségi figyelem ökoszisztémája ül, amely saját jogán alakítja a foglalásokat és a hírnevet, és mindezt egyformán fontosnak — vagy egyformán érdekesnek a hajszolásra — kezelni gyors módja annak, hogy elégessen olyan órákat, amelyek nincsenek, olyan elismerésre, amely nem mozgatja a számaikat. Ennek az ökoszisztémának egy része valós, mérhető foglalási keresletet hajt. Egy része presztízs, csatolt bevétel nélkül. Tudni, melyik melyik, saját konkrét étterme és régiója számára, szándékosan érdekes elvégezni, nem ösztönösen.

Építse fel a **Elismerés Térképet**: egy egyszerű kéttengelyes diagramot, szükséges erőfeszítés a megfigyelt foglalási hatáshoz képest, amely lefedi minden, étterme szempontjából releváns elismerési forrást — a fő útmutatót, amelyet hajszol, bármely nemzeti „legjobb” listát, regionális gasztrokritikusi lefedettséget, egy globális rangsorolt lista jelölést, helyi városi útmutatókat, és organikus közösségimédia-figyelmet (egy virálissá vált ételfotó, egy ételkészítő videója). Mindegyikre naplózzon 2 őszinte számot egy gördülő tizenkét hónapon: az órákat, amelyeket ön vagy csapata annak a forrásnak az udvarlásával vagy azzal való interakcióval töltött (megfontolásra jelentkezés, egy kritikus fogadása, a figyelmet hajtó közösségimédia-tartalom kezelése), és a mérhető változást a foglalási megkeresésekben vagy vendégszámban a lefedettséget vagy listázást követő 4 héten.



AZ ELISMERÉS TÉRKÉP — BEFEKTETETT ERŐFESZÍTÉS A MÉRT FOGLALÁSI HATÁSHOZ KÉPEST, FORRÁSONKÉNT ÁBRÁZOLVA

Ami hajlamos megjelenni ezen a térképen, azon éttermeknél, amelyek követik, valódi meglepetés a legtöbb séf-tulajdonos számára: egy egyetlen jól elhelyezett regionális kritikai kritika, vagy egy erős helyi útmutató-listázás gyakran élesebb, azonnali foglaltsági csúcsot hajt, mint egy jelölés egy tekintélyes globális rangsorolt listán, mert a kritikus vagy helyi útmutató közönsége aránytalanul olyan emberekből áll, akik ténylegesen tudnak asztalt foglalni étterménél ebben a szezonban, míg egy globális rangsorolt lista közönsége azok felé hajlik, akik felfedezik nevét reális rövid távú látogatási út nélkül. Ez nem érv a globális lista hajszolása ellen — a hosszabb távú presztízs és karrierérték valóságosak —, hanem érv arra, hogy ne feltételezze, hogy a hatás skálázódik a presztízzsel, és hogy ennek megfelelően költségvetesse tényleges, korlátozott óráit.

A közösségi média saját, őszinte bejegyzést érdemel a térképen, ahelyett hogy egy általános „ebből többet kellene csinálnunk” lenne. Egyetlen, valóban virálissá vált fogás valós, mérhető

csúcspot produkálhat a megkeresésekben — egy erős videópillanat egy ételkészítőtől 3-4 hetes fellendülést produkálhat, amely 15-25%-kal az alapvonal foglalási ütem felett ér —, de csúcspot produkál a megkeresésekben egy szélesebb, érzékenyebb közönségtől is, amely kevésbé valószínű, hogy tényleges foglalásra konvertál árpontján, és egy kiszolgálócsapatot, amely felkészületlen az alacsony szándékú megkeresések volumenére, amely követi. Kövesse a konverziós arányt a csúcson, ne csak a megkeresés-volument, mielőtt eldöntené, hogy a közösségi figyelem megéri-e az órákat, amelyeket csapata a tartalomba fektet.

A térkép költségoldala ugyanannyira számít, mint a hatás oldal. Egy kritikus megfelelő fogadása — az ingyenes vagy kedvezményes étkezés, a séf és étkezőrészi csapat extra figyelme, a nyomon követés — valós, kiszámítható költség, nem szívesség, amelyet ingyenes láthatóságért tesz. Egy nagy listára jelentkezés gyakran valós adminisztratív órákat hordoz: űrlapok, alátámasztó anyag, fotózás. Egy aktív közösségimédia-jelenlét kezelése olyan szinten, amely ténylegesen figyelmet hajt, gyakran havonta részmunkaidős órák értékét jelenti, akár költségvetezte így, akár nem. Ezen költségek egyike sem teszi a hajszolást nem megérőnek — de egy séf-tulajdonos, aki soha nem összegzett órákat a mért hatáshoz képest, gyakrabban túlbefektet a legpresztízsesebbnek érzett elismerési forrásokba, és alulbefektet azokba, amelyek ténylegesen megtöltik a keddi estét.

Használja a térképet egy szándékos átcsoportosításra negyedévente, ne az egész elismerési stratégiája egyszeri

átalakítására. Ha térképe 40 órát mutat havonta, amely egy globális lista jelentkezési folyamatba megy, amely 2 év alatt semmilyen mérhető foglalási változást nem produkált, és 8 órát havonta, amely egy regionális kritikussal és ételíróval való kapcsolatba megy, amely kétszer produkált valós, négyhetes foglalási csúcsot, ez nem ok a globális lista hajszolásának teljes feladására — az elismerés karrier- és eventuális értékelési hatása valós és lassabban mozgó, mint amit egyetlen foglalási csúcs meg tud ragadni —, de világos jel arra, hogy először a regionális kapcsolatot védje és növelje, mivel az a legvilágosabban mért hozamú.

A negatív figyelem is a térképre tartozik, és a legtöbb séftulajdonos elkerüli, hogy kövesse, pontosan azért, mert kényelmetlen közvetlenül ránézni. Egy kemény, de tisztességes kritika, egy virálissá vált negatív közösségi bejegyzés egy kiszolgálási balesetről, vagy egy nyilvános összehasonlítás egy versenytárrsal, amely nem az ön javára fordult, mind valós, mérhető hatással bírnak a következő hetek foglalásaira, és annak tettetése, hogy nem történnek meg, nem tünteti el a foglalási visszaesést — csak azt jelenti, hogy adatok nélkül kezeli válaszáat. Naplózza a negatív lefedettséget ugyanúgy, ahogyan a pozitívat naplózza, ugyanazzal a 2 tengellyel, és gyakran azt fogja találni, hogy egyetlen éles negatív cikk foglalási hatása gyorsabban elhalványul, mint amennyire az utána közvetlenül következő szorongó hetek tartósnak tűnnek, ami önmagában hasznos információ legközelebb, amikor megtörténik.

Kezeljen bármely elismerési darabot — egy listázást, egy kritikát, egy említést — lehetőségként arra, hogy a figyelmet saját, ellenőrzött vagyontárgyaivá alakítsa, ne csak figyelmet önmagában. Egy erős kritikát érdemes idézni, engedéllyel, saját foglalási oldalán. Egy lista-elhelyezés érdemel egy valódi, konkrét köszönetet és kapcsolatépítő megkeresést annak, aki összeállította, ne csak egy közösségimédia-újraosztást. Az éttermek, amelyek a legtartósabb értéket kapják az elismerésből, minden esetet nyersanyagként kezelnek saját, hosszú távú vendégszerzési vagyontárgyaikhoz, nem egyszeri csúcsként, amelyet élveznek, majd hagynak elhalványulni, ami az alapértelmezett, ha senki a csapatban nem birtokolja az elismerés olyan valamivé alakítását, amely tovább dolgozik, miután az eredeti figyelem elmúlik.

Ezen a héten: építse fel az Elismerés Térképet az elmúlt tizenkét hónapra, tényleges foglalási adatait használva minden kapott lefedettségi vagy listázási darab körül, akár durván, emlékezetből és foglalási rendszere történetéből rekonstruálva. Azonosítsa az egyetlen forrást, amely a legjobb hatás-per-órát produkálta, és amelyik a legrosszabbat, és tegyen egy szándékos átcsoportosítást saját idejéből az előbbi felé ebben a negyedévben.

Kezdő Lépések

1

Sorolja fel minden, étterme szempontjából releváns elismerési forrást: az útmutatót, nemzeti listákat, regionális kritikásokat, rangsorolt listákat, helyi útmutatókat, közösségi figyelmet.

2

Mindegyikhez naplózza a rá fordított udvarlási órákat és a mért változást a foglalási megkeresésekben bármely lefedettséget követő 4 héten.

3

Vegye fel a negatív lefedettséget ugyanarra a térképre, ugyanazt a 2 tengelyt használva.

4

Azonosítsa az egyetlen forrást a legjobb hatás-per-órával és az egyetlen legrosszabbat.

5

Tegyen egy szándékos átcsoportosítást saját idejéből a legjobban teljesítő forrás felé ebben a negyedévben.

FEJEZET 11

A Foglalási Görbe

*Az időzítés, a kitartás, és 10 év próbálkozás
végül úgy fog tünni, mintha egyik napról a
másikra sikeres lenne.*

— BIZ STONE

Egy nagy volumenű étterem kereslete nagyjából kiszámítható: forgalmasabb hétvégén, csendesebb 7 közben, ismerhető szezonális ingadozás az ünnepek körül. Egy célpont-kóstolómenüs étterem kereslete másképp viselkedik, és ha nem érti a formáját, krónikusan rosszul árazza majd leglassabb estét, és aluleladja legforgalmasabbjait, néha ugyanazon a héten.

Kezdje azzal, hogy megfelelően feltérképezi a **Foglalási Görbét**: a 7 minden napjára ábrázolja, mennyivel előre foglalják jellemzően a vendégeket, hány százalék kapacitás telik meg 2 héttel előre, és hogyan néz ki a végső kihasználtsági arány az estén. A legtöbb ilyen szintű étteremnél a minta élesen kettéválik. Péntek és szombat hajlamos korán és teljesen betelni — gyakran 80%+ foglalt 2-3 héttel előre, néha kiadáskor elfogyva magas keresletű termeknél —, míg kedd és szerda később, vékonyabban telik meg, és aránytalanul utolsó pillanatos, helyi, érzékeny foglalóktól, nem a célpont-vendégektől, akik hétvégi mixét alkotják. Egy étterem, amely minden estét azonosan kezel árazásban és kiadási stratégiában, valójában egy szombati stratégiát alkalmaz egy keddi napra, és üresen hagy egy valós számú keddi helyet, amelyeket egy másik megközelítés eladott volna.

Sok séf-tulajdonos ösztöne a lassú 7 közbeni estékkel szemben egyszerűen bezárni azokat — 4 estére csökkenteni hetente, megvédeni a brigádot, elkerülni egy félig üres terem vezetését. Ez néha a helyes döntés, és a 17. fejezet megfelelően lefedi a munkaerő- és burnout-matekot a bezárási döntések mögött. De mielőtt a bezárás alapértelmezésévé válna, érdemes tesztelni, hogy a probléma valóban elégtelen kereslet-e, vagy egyszerűen

differentiálatlan árazási és kiadási stratégia, amelyet olyan estére alkalmaznak, amely másikat igényel.

A keddi napok eladása azzal kezdődik, hogy a keddet valóban különböző termékként kezeli, ne a szombat kedvezményes verziójaként. Egy rövidebb, szorosabb menü leglassabb estéjén — a 3. fejezet Menüár Létrájának felfedező menü koncepciója — saját valós termelési költsége alapján árazva, rövidebb, rugalmasabb foglalási ablakkal kiadva, amely az utolsó pillanatos, helyi keresletnek felel meg, nem a 3 hónappal előre foglaló célpont-vendégnek, betölthet egy estét, amelyet egy sík, differentiálatlan megközelítés 50% kapacitáson hagy. Vegyünk egy éttermet, amelynek keddi kihasználtsági aránya átlagos 46%-ról 78%-ra mozdult 2 szezon alatt, pontosan ezt téve: egy hatfogásos menü a teljes kóstolóár 65%-án, csak 14 nappal előre kiadva a standard 90 helyett, kifejezetten egy helyi, visszatérő-vendég listának hirdetve, nem a hétvégéket betöltő célpont-fókuszú csatornáknak.

Maga a kiadási időzítés olyan emelő, amelyet érdemes szándékosan kezelni, ahelyett hogy alapértelmezetten „3 hónappal előre nyitjuk a könyvet, mert mindig így csináltuk” lenne. Az éttermek valóban magas kereslettel — több hónapos várólisták, elfogyott kiadási napok — gyakran profitálnak a kiadási dátumok szakaszolásából: egy kisebb kötegnyi asztal, korábban kiadva azoknak a vendégeknek, akik az étkezés köré terveznek utazást, egy második köteg, a dátumhoz közelebb kiadva, hogy elkapja a spontánabban döntő vendégeket, és egy végső kis tartalék, az utolsó héten belül kiadva, kifejezetten a lemondások betöltésére, anélkül hogy valaha rés jelenne meg

nyilvánosan a könyvben. Ez a szakaszolt megközelítés jellemzően magasabb végső kihasználtsági arányt produkál, mint a készlet 100%-ának egyetlen dátumon való kiadása, mert egy egyetlen dátumú kiadás vagy azonnal elfogy — valós keresletet hagyva kielégítetlenül, és ami rosszabb, mérhetetlenül, mivel soha nem tudja meg, mennyi további kereslet volt kapacitása mögött —, vagy aluleladja, és látható réseket hagy, amelyek aztán elriasztanak további foglalásokat olyan vendégektől, akik feltételezik, hogy egy félig üres könyv csökkenő keresletet jelez.

A várólisták aktív kezelést érdemelnek, ne passzív gyűjtést. Egy várólista, amelyre a vendégek feliratkoznak, és aztán soha többé nem hallanak semmit, elpazarolt jóindulat és elpazarolt adat — minden név rajta valós keresleti jel, amelyet mind a kiadási stratégia informálására, mind a lemondások gyors betöltésére kellene használnia, mivel egy várólistás vendég, akit órákon belül konvertálnak egy lemondástól, mind jobb vendégélmény, mind sokkal magasabb valószínűségű foglalás, mint az adott résznek hideg keresletre nyitása. Kövesse várólista-foglalással alakulási arányát ugyanúgy, ahogy bármely más tölcser követné; egy egészséges konverziós arány a lemondás-betöltéseken jellemzően jóval 40% felett van, és egy jelentősen ez alatti arány azt sugallja, hogy várólista-kommunikációja — milyen gyorsan lép kapcsolatba, milyen világosan közvetíti a sürgősséget — figyelmet igényel, mielőtt arra a következtetésre jutna, hogy maga a várólista nem értékes.

Kövesse a hétköznapi versus hétvégi keresletet arányként az idő múlásával, ne csak pillanatfelvételnél. Egy étterem, amelynek hétköznapi kihasználtsági aránya emelkedő tendenciát mutat

hétvégi kihasználtsági arányához képest egymást követő szezonokon át, olyan étterem, amelynek célpont-hírneve valóban mélyül — a vendégek egyre inkább hajlandók 7 közbeni utat építeni az étkezés köré, ahelyett hogy alapértelmezetten hétvégi látogatásra váltanának —, és ez a trend az egyik legvilágosabb, legkorábbi elérhető jel arra, hogy az elismerés és hírnév valós, bankképes keresletté fordul, nem csak kedvező sajtóvá.

Érdemes felépíteni egy egyszerű éves nézetet a Foglalási Görbéről, ugyanúgy, mint egy hetit, mert a célpontéttermek ezen a szinten jellemzően valós szezonális formát hordoznak a hétköznapi forma tetején — egy felfutás a nagyobb regionális események vagy turistaszezonok előtt, valós mélypont bizonyos ünnepi hetek körül, amikor még a célpont-utazási minták is elvékonyodnak, és gyakran egy másodlagos keresleti hullám kötődik saját elismerési naptárához, ha egy útmutató éves bejelentése működési szezonjára esik. Fedje egymásra ezt a 2 görbét — hetit és évit —, és jellemzően azt fogja találni, hogy egyetlen legnehezebben betölthető estéje nem egy fix kedd az év minden hetén, hanem egy kedd egy konkrét, háromhetes mélypont alatt, amelyet egy sík, egész éves keddi stratégia nem old meg teljesen. Ha pontosan tudja, mikor esik ez a mélypont, koncentrálhatja a Menüár Létra és a kiadási ablak kísérleteit oda, ahol ténylegesen szükségesek, ahelyett hogy egy állandóan kedvezményes 7 közbeni ajánlatot futtatna, amely marzst hagy az asztalon azokban a hetekben, amikor a kedd amúgy is megtelt volna.

Egy foglalási görbe, amelyet teljes egészében saját étterme történelmi adataiból építettek, mindig lagging indikátor lesz,

hasznos annak megértéséhez, ami már megtörtént, de korlátozott egy valódi lépcsőzetes keresletváltozás — egy elismerési bejelentés, egy jelentős sajtómegjelenés, egy közeli versenytárs bezárása — előrejelzésére. Vizsgálja aktívan felül a görbét bármely ilyen esemény után, ahelyett hogy feltételezné, hogy a tavalyi minta még mindig érvényes, mivel a követés teljes értéke annak elkapása, amikor az alapul szolgáló forma valóban elmozdul.

Ezen a héten: térképezze fel tényleges Foglalási Görbéjét a 7 minden napjára az elmúlt 3 hónapban — mennyire előre landolnak a foglalások, és végső kihasználtsági aránya. Azonosítsa egyetlen leggyengébb estéjét kihasználtság alapján, és teszteljen egy szándékos változtatást menüjén, árán, vagy kiadási ablakán ebben a hónapban, ahelyett hogy alapértelmezetten bezárná.

Ezen A Héten

- 1 Térképezze fel, mennyire előre landolnak a foglalások, és a végső kihasználtsági arányt a 7 minden napjára, az elmúlt 3 hónapban.
- 2 Azonosítsa egyetlen leggyengébb estéjét valós kihasználtság alapján.
- 3 Tervezzen egy valóban különböző terméket erre az estére — egy rövidebb, másképp árazott menüt saját kiadási ablakával — ahelyett hogy a szombat kedvezményes verzióját nyújtaná.
- 4 Ellenőrizze várólista-foglalássá alakulási arányát lemondásokon a 40%-os viszonyítási ponthoz képest.
- 5 Teszteljen egy szándékos változtatást a leggyengébb este menüjén, árán, vagy kiadási ablakán ebben a hónapban, ahelyett hogy alapértelmezetten bezárná.

FEJEZET 12

Vendégadatok És A Törzsvendég Egy Célpontétteremben

*A vendéglátás abból áll, hogy keveset
adunk és sokat kapunk.*

— MARK TWAIN

Az ismételt üzlet gazdasága másképp néz ki egy olyan étteremben, amelyet a legtöbb vendég egyszer látogat egy különleges alkalomra, mint egy környékbeli bisztróban, ahol egy törzsvendég akár negyvenszer is ehet évente. Soha nem fog hűségprogramot építeni a látogatási gyakoriság köré úgy, ahogy egy alkalmi étterem tudna. De „a vendég ritkán látogat” nem jelenti azt, hogy „a vendég nem tér vissza” — azt jelenti, hogy a törzsvendég definícióját, és az ismételt üzlet elnyerésének mechanikáját mindkettőt újra kell építeni tényleges vendégviselkedéséhez, nem kölcsönözni egy olyan modellből, amely nem illik.

Egy célpontétterem törzsvendége jellemzően tizenkét-huszonegy havonta egyszer látogat, gyakran egy ismétlődő alkalom körül — évforduló, születésnap, éves utazás a régióba —, és az éttermek, amelyek jól teljesítenek ezzel a vendégtípussal, azok, amelyek minden ilyen ritka látogatást egy kapcsolat folytatásának éreztetnek, ne minden alkalommal első találkozásnak. Ez olyan vendégadat-fegyelmet igényel, amely a legtöbb ilyen szintű éttermnek egyszerűen nincs, mert az ismételt látogatások volumene elég alacsony ahhoz, hogy az emlékezet elégségesnek tűnjön, amíg a csapattag, aki emlékezett a vendégre, el nem megy, vagy az étterem túl nem nő azon, amit egyetlen ember a fejében tarthat.

Építsen fel egy valódi **Vendégjegyzék** struktúrát, ne egy homályos jegyzetmezőt, amelyet a foglalási rendszerére csavaroztak. Legalább rögzítse: diétás és allergia információt (nyilvánvalóan, és naprakészen tartva — egy vendég allergiái változhatnak látogatások között); bor- és italpreferenciákat,

amelyeket a kiszolgálás során figyeltek meg, ne csak foglaláskor kijelentettek; az alkalmat, amelyet minden látogatáshoz kapcsolnak, ha közölték; konkrét pillanatokat, amelyeket a személyzet feljegyzett a kiszolgálás során — egy fogást, amelyről a vendég lelkendezett, egy ülőhelyet, amelyet preferált, egy történetet, amelyet megosztott arról, miért ünnepel; és egy egyszerű jelzőt bármire, ami rosszul ment egy korábbi látogatáson, bármilyen apró is, hogy soha ne ismétlődjön meg. Ennek a jegyzéknek valóban használhatónak kell lennie bármely, a teremben lévő személyzeti tag számára, ne a tulajdonos memóriájába vagy egy egyetlen menedzser privát jegyzetfüzetébe zárva.

Képzelden el egy vendéget, aki 18 hónappal első látogatása után tér vissza, arra számítva, hogy be kell mutatkoznia újra, és ehelyett hallja a maître d'-t megemlíteni — csendesen, ceremónia nélkül —, hogy a konyha emlékszik a langusztá fogásra, amiért lelkendezett, és hogy annak egy verziója visszakerült a menübe ebben a szezonban. Nem mondta el senkinek, hogy ideges volt, hogy az emlékezet nem fog tartani. Az az egyetlen mondat az oka, hogy lefoglalta a harmadik látogatást, mielőtt befejezte volna a másodikat.

A második látogatási ajánlat az, ahol ezek az adatok kiérdemlik létüket. Egy vendég, aki 18 hónappal ezelőtt látogatott az évfordulójára, akinek jegyzéke azt mutatja, hogy lelkendezett egy konkrét fogásról, amely azóta lekerült a menüről, megérdemel egy foglalási megerősítést, amely megemlíti — röviden, valódián, ne álcázott eladási taktikaként személyes figyelemnek — hogy a konyha emlékszik, és talán egy jegyzetet, hogy egy, az adott

fogás ihlette étel szezonálisan visszatér. Ez nem automatizálható úgy, ahogyan egy kedvezménykód; megköveteli, hogy valaki a csapatában ténylegesen áttekintse a vendégjegyzéket a foglalás megerősítése előtt, és írjon valami valódit. De pontosan az a fajta gesztus, amelyet egy csak-émlékezet rendszer nem tud megbízhatóan skálán produkálni, miután túljutott bármely törzsvendégének étteremmel kapcsolatos történetének első 18 hónapján, és aránytalanul ez az, ami egy egyszer-egy-életben vendéget egy második élet-alkalomra visszatérő vendéggé alakít, és arra készteti, hogy barátainak mondja, foglalják le a harmadikat.

Kövesse tényleges ismételt-látogatási arányát valós mutatóként, ne benyomásként. Vegyen ki minden vendéget, aki az elmúlt huszonnégy hónapban foglalt, és számítsa ki, hány százalék foglalt egynél többször abban az ablakban. A legtöbb célpontétterem esetében ezen a skálán egy valódi ismétlési arány — valós visszatérő látogatások, ne csak ismételt megkeresések — valahol 15% és 25% között egy kétéves ablakon szilárd, egészséges szám; 10% alatt jellemzően vagy egy vendégjegyzék-rendszert jelez, amelyet ténylegesen nem használnak a foglalás pontján, vagy egy éttermet, amelynek hírneve még mindig elsősorban első alkalmi újdonságra épül, ne valódi vendéglátási mélységre. 30% felett ebben az étterem-kategóriában gyakran azt jelenti, hogy szokatlanul erős dolgot épített, amelyet érdemes belsőleg megvédeni és tanulmányozni, hogy mi hajtja ezt ténylegesen.

Egy strukturális feszültséget érdemes őszintén megnevezni: egy nagyon magas ismétlési arány egy ilyen kis étteremben

kiszoríthatja az új célpont-vendégeket és az új kritikai figyelmet, amelyek mindkettő számít a 9. és 10. fejezetben lefedett elismerési céloknak. Az éttermek, amelyek ezt jól kezelik, egy szándékos készletallokációt védenek — jellemzően a kapacitás 15-25%-át — új vendégek foglalásaira, még erős törzsvendég-kereslet időszakában is, ahelyett hogy hagynák, hogy a könyv teljesen visszatérő arcokkal teljen meg, bármennyire hűségeselek és kedvesek is legyenek.

A személyzeti fluktuáció a csendes fenyegetés bármely, emlékezet, nem feljegyzések köré épített vendégkapcsolati rendszer számára, és érdemes közvetlenül szembenézni vele: a sommelier vagy maître d', aki személyesen épített kapcsolatot legértékesebb törzsvendégeivel 3 éven át, mind valódi vagyont, mind valódi kockázatot jelent, mert ha az a kapcsolat csak a fejükben létezik, velük megy el. Egy írásos Vendégjegyzék rendszer nem bürokratikus réteg a valódi vendéglátás fölött — jól végrehajtva ez az, ami lehetővé teszi, hogy a valódi vendéglátás túlélje egyetlen személyzeti tag távozását, és ami lehetővé teszi, hogy egy újabb csapattag olyan verzióját nyújtsa a személyes elismerésnek, amely egyébként éveket venne igénybe, hogy önerőből kiérdemeljen.

Vegye figyelembe azt is, hogyan kezeli azt a vendéget, aki több ingatlant látogat, vagy önnel étkezik egy szélesebb kapcsolat részeként — egy szállodai portást, aki ismételten önhöz küldi vendégeit, egy helyi vállalkozást, amely többször foglalja termét évente ügyfélvacsorákra, egy borimportőrt, aki önnel étkezik egy párosítási kapcsolat értékelésére. Ezeket egy tisztán egyéni vendég-látogatási gyakoriság köré épített modell nem ragadja

meg jól, és megérdemlik saját követésüket, mert egy erős ajánlási kapcsolat élettartam-értéke egy célpontétteremben gyakran meghaladja még legelhivatottabb egyéni törzsvendégének élettartam-értékét is, egyszerűen az idővel bevezetett új vendégek volumene révén.

Ennek semmije sem kell, hogy tranzakciónak tűnjön a vendégek számára, és nem is szabad. A Vendégjegyzék lényege a vendéglátás pontosabbá tétele, ne mechanikusabbá — egy jól karbantartott jegyzék teljesen eltűnik a vendég élményéből, és egyszerűen olyan étteremként jelenik meg, amely valóban emlékezni látszik rá.

Ezen a héten: auditálja jelenlegi vendégadatait — bárhol is élnek most, bármennyire informálisak is — a fenti 5 mező szerint, és azonosítsa a legnagyobb egyedi hiányt. Ezután válasszon ki 3 közelgő foglalást visszatérő vendégektől, és írjon egy valódi, konkrét jegyzetet, amely utal utolsó látogatásukra, minden megerősítésbe.

Ezen A Héten

1

Auditálja jelenlegi vendégadatait, bárhol is élnek, a Vendégjegyzék 5 mezője szerint: diétás/allergia, italpreferencia, alkalom, konkrét pillanatok, és korábbi problémák.

2

Azonosítsa a legnagyobb egyedi hiányt abban a jegyzékben, és kezdje el bezárni.

3

Számítsa ki tényleges ismételt-látogatási arányát az elmúlt huszonnégy hónap foglalásaiban.

4

Válasszon ki 3 közelgő foglalást visszatérő vendégektől, és írjon egy valódi, konkrét jegyzetet, amely utal utolsó látogatásukra, minden megerősítésbe.

5

Erősítse meg, hogy a készlet 15-25%-át nyitva tartja új vendégek foglalásaira, ahelyett hogy hagyná, hogy a könyv teljesen törzsvendégekkel teljen meg.

FEJEZET 13

A Séf Asztala, A Bár És A Második Bevételi Vonal

Ne szégyellje kudarcait, tanuljon belőlük, és kezdje újra.

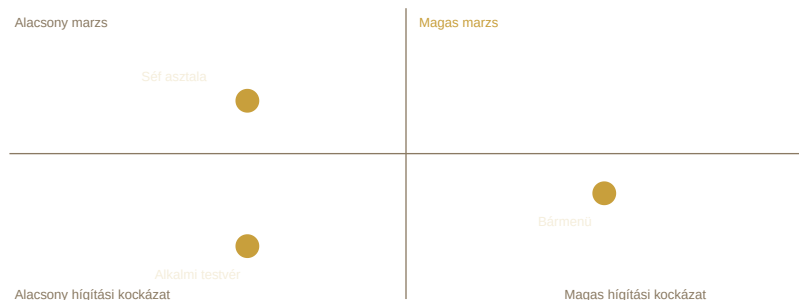
— RICHARD BRANSON

Fő étkezőterme kemény kapacitási plafonnal és fix árstruktúrával rendelkezik, amelyet a teljes kóstolómenü-élmény köré építettek. Ez a korlátozás annak az elismerésnek az egész előfeltétele, amelyet hajszol — nem adhat egyszerűen hozzá vendégeket egy bevételi probléma megoldásához anélkül, hogy felhígítaná azt a dolgot, amely megéri, hogy írjanak az étteremről. De a konyha, amely azt a menüt termeli, és a csapatába épített készség, olyan erőforrás, amelyet egy második, alacsonyabb költségű formátum felhasználhat anélkül, hogy egyáltalán érintené a fő élményt, és az éttermek, amelyek valóban egészséges gazdaságot építenek ezen a szinten, aránytalanul futtatnak egy második formátumot a fő terem mellett, ahelyett hogy csak a fő teremre támaszkodnának, hogy az egész vállalkozást hordozza.

Az opciók néhány felismerhető formába csoportosulnak: egy pult vagy séf-asztal, amely néhány vendéget közvetlenül a pass-nál ültet, gyakran prémium áron, ne kedvezménnyel, közelséget és színházat eladva, ne az étkezés olcsóbb verzióját; egy bármenü, amely rövidebb, à la carte formátumot kínál, szomszédos technikákból és alapanyagokból építve, ne egy leskálázott kóstolómenüt; egy ebéd felszolgálat más árponton és tempón; vagy, az ambiciózusabb végén, egy valóban különálló, alkalmi testvéretterem, amely megosztja a back-of-house infrastruktúrát, beszerzési kapcsolatokat, vagy akár fizikai konyhai teret a zászlóshajóval.

Mindegyik más marzsprofilt és más hígítási kockázatot hordoz, és a köztük lévő döntésnek a **Második Formátum Döntési Mátrixon** kell átfutnia: minden opcióhoz pontozza a várt

inkrementális marzs-hozzájárulást, a tőke- és felvételi költséget a indításhoz, és — a tengelyt, amelyet a legtöbb séf-tulajdonos alulsúlyoz — a márkahígítási kockázatot, ami annak valószínűsége, hogy a második formátum megváltoztatja, hogyan érzékelik a vendégek a zászlóshajó exkluzivitását és ambícióját.



A MÁSODIK FORMÁTUM DÖNTÉSI MÁTRIX — MARZS-HOZZÁJÁRULÁS A MÁRKAHÍGÍTÁSI KOCKÁZATHOZ KÉPEST

Egy séf-asztal vagy pult-formátum jellemzően a legjobb pontszámot éri el marzsban és a legrosszabbat kapacitásban — talán 4-8 helyet ad hozzá, prémium áron, amely tükrözi a közelséget és hozzáférést, olyan konyhai kapacitást és személyzetet használva, amellyel már rendelkezik, ami közel viszi tiszta inkrementális marzshoz, de az abszolút bevételi plafon alacsony a kis helyszám miatt. Egy bármenü jól pontoz mind marzsban, mind kapacitásban az indítási költséghez képest, mivel jellemzően meglévő teret és konyhai infrastruktúrát használ szerény extra létszámmal, de valós hígítási kockázatot

hordoz, ha nem pozicionálják gondosan — egy bármenü, amely ugyanazokat az alapanyagokat és technikákat használja, mint a kóstolómenü, az ár töredékén, olvasható a vendégek és útmutatók számára egyaránt, mint „ugyanaz az étterem, de egy kompromisszumra hajlandó verzió”, ami pontosan az a percepció, amelyet egy ambiciózus konyhának el kell kerülnie. Az éttermek, amelyek ezt jól csinálják, a bármenüt szomszédos, de valóban különböző fogások köré építik — más technikák, más kreatív regiszter —, ahelyett hogy leegyszerűsített verzióit adnák a kóstolómenü fogásainak.

Egy valóban különálló, alkalmi testvér a legmagasabbra pontoz a hosszú távú bevételi potenciálban, és a legalacsonyabbra az indítási költség és menedzsment-sávszélesség tengelyeken — ez gyakorlatilag egy második vállalkozás, saját eredménykimutatást igényel, gyakran saját séfet, aki önnek jelent, ahelyett hogy minden fogás az ön kezén menne át, és valós tőkét. A legkisebb hígítási kockázatot is hordozza bármely opció közül, pontosan azért, mert egyértelműen különállóként pozicionálják, ne szomszédosként — a vendégek egy séf-tulajdonos alkalmi második éttermét eltérő, kiegészítő projektként értik, ne a zászlóshajó kedvezményes verziójaként, feltéve hogy a márkaépítés és menü valóban elköteleződik ezen elkülönülés mellett, ahelyett hogy alacsonyabb árponton kereskedne a zászlóshajó elismerésével.

Futtassa a számokat, mielőtt elköteleződne bármely opció mellett. Egy négyszemélyes séf-asztal a standard kóstolómenü ára feletti 40%-os prémiumon, hetente 2 este megtelve, meglévő konyhai kapacitást használva, hozzáadhat 340 € inkrementális

heti bevételt közel 70%-os inkrementális marzson, mivel szinte minden kapcsolódó költség már elsüllyedt a fő konyhában — valóban vonzó, alacsony kockázatú kiegészítés. Egy teljes bármenü, amely egy dedikált szakácsot és egy dedikált pincért igényel, hetente 3 este, hozzáadhat 4200 € heti bevételt szerényebb, 35%-os marzson az új dedikált munkaerő után — nagyobb abszolút hozzájárulás, de olyan, amelynek jelentősen magasabb lécezt kell átugornia a végrehajtásban és pozicionálásban, hogy elkerülje a fent leírt hígítási kockázatot.

Egy második formátum jó személyzettel ellátása azt jelenti, hogy ellenáll a kísértésnek, hogy egyszerűen vékonyabban feszítse meg meglévő brigádját 2 felszolgáláson keresztül, ahelyett hogy valóban erőforrásokkal látná el az újat. Egy bármenü, amelyet „aki éppen szabad” a fő konyhából lát el egy adott este, ahelyett hogy egy szakács és pincér valódi tulajdonlással rendelkezne az adott formátum felett, hajlamos inkonzisztens végrehajtást produkálni pontosan abban a formátumban, amelyet a legalacsonyabb kockázatú, legmegbocsátóbb bevételi vonalának szánnak — és az ottani inkonzisztencia valós hírnévkockázatot is hordoz, mivel egy vendég első kitettsége étteremének ugyanolyan valószínűséggel lehet alkalmi bárlátogatás, mint teljes kóstolómenü-foglalás, különösen olyan helyieknél, akik eldöntik, megéri-e végül lefoglalni a teljes élményt.

Bármely második formátum indításának időzítése jelenlegi üzemeltetési valósághoz képest jobban számít, mint a formátum lényegi érdemei. Egy konyha, amely félúton van egy konzisztenciaépítő szakaszban egy várt ellenőrzési ablak előtt, vagy egy csapat, amely nemrég absorbeálta egy keresleti

csúcsot új elismerésből, ritkán a helyes pillanat egy új formátum indítására is, amely új felvételeket, új képzést, és új rendszereket igényel — bármennyire jónak is tűnik a mögöttes gazdaság a papíron. Az éttermek, amelyek valós értéket kapnak egy második formátumból, hajlamosak azt egy viszonylag stabil szakaszban indítani, a fő terem működéseivel elég simán futva, hogy absorbeálja a menedzsment-figyelmet, amelyet egy új formátum valóban igényel első néhány hónapjában.

Vizsgálja felül a mátrixot évente, ahelyett hogy a kezdeti döntést állandónak kezelné; egy formátum, amely 2 évvel ezelőtt gyengén pontozott, mielőtt csapatának megvolt a sávszélessége, vagy hírnevének megvolt a vonzása, hogy támogassa, ma nagyon másképp pontozhat.

Ezen a héten: pontozza reális második formátum opcióit a Második Formátum Döntési Mátrix 3 tengelyéhez képest — marzs, indítási költség, hígítási kockázat — durva, de őszinte becsléseket használva, és azonosítsa, melyik egyetlen opció, ha van ilyen, üti át mindhármát elég jól ahhoz, hogy megérje egy valós megvalósíthatósági beszélgetést ebben a negyedévben.

Ezen A Héten

1

Sorolja fel reális második formátum opcióit: séf-asztal/pult, bármenü, ebéd felszolgálás, vagy különálló alkalmi testvér.

2

Pontozza mindegyiket a Második Formátum Döntési Mátrix 3 tengelyéhez képest: inkrementális marzs, indítási és felvételi költség, márkahígítási kockázat.

3

Futtassa a tényleges heti bevételi és marzs-matekot a legjobban pontozó opciójára, valós számokat használva, ne intuíciót.

4

Ellenőrizze az időzítést jelenlegi üzemeltetési valóságához képest — ne egy ellenőrzési push vagy keresleti csúcs közepén.

5

Azonosítsa az egyetlen opciót, ha van ilyen, amely mindhárom tengelyt elég jól üti át egy valós megvalósíthatósági beszélgetéshez ebben a negyedévben.

FEJEZET 14

Privát Rendezvények És Együttműködések

A nagy dolgokat az üzletben soha nem egy ember csinálja. Emberek csapata csinálja.

— STEVE JOBS

Egy teljes kivásárlás, egy vendégséf-vacsora, vagy egy valódi márkaegyüttműködés lehet a legmagasabb marzsú bevétel, amelyet étterme egy adott hónapban termel, és lehet is, gondatlanul végrehajtva, a leggyorsabb módja annak, hogy kárt tegyen abban, amire az elismerés épül — konzisztencia, mesterség, exkluzivitás. Ez a fejezet arról szól, hogyan ragadja meg az elsőt anélkül, hogy kockáztatná a másodikat.

A privát rendezvények eleve jobb gazdaságot hordoznak, mint egy normál felszolgálati este, strukturális okból: előre tudja a pontos vendégszámot és menüt, ami kiküszöböli a legtöbb üzemeltetési bizonytalanságot — meg nem jelenési kockázat, à la carte variabilitás, utolsó pillanatos változtatások —, amelyet a normál felszolgálat hordoz. Huszonnyolc fős termék teljes kivásárlását, fix csomagként eladva, ne a standard menüáron vendégenként árazva, tükröznie kellene azt a bizonyosságot és az eladott exkluzivitást, ne egyszerűen a normál vendégenkénti árát megszorozni a helyszámmal.

Építse fel a **Kivásárlási Minimumárat** szándékosan: kezdje normál vendégenkénti bevételeivel teljes kapacitáson (vendégek szorozva menüárral szorozva a várt italkapcsolódással), majd adjon hozzá egy prémiumot, amely tükrözi annak az alkalmi költségét, hogy visszautasítja normál foglalási mixét az adott dátumra — jellemzően 15-25%-kal a közvetlen vendégenkénti szorzó felett egy kívánatos dátumra, mivel egy kivásárlási vendég, gyakorlatilag, exkluzív hozzáférést vásárol egy szűkös erőforráshoz, és kevesebb vagy semennyi prémiumot egy valóban lassú dátumra, ahol az alternatíva amúgy is egy részben üres terem. Egy 28 fős teremhez, 165 € vendégenkénti áron, 55

€ átlagos itallal, a standard vendégenkénti bevétel 220 €, azaz 6160 € teljes kapacitáson; egy szombati kivásárlási minimumárnak, 20%-os prémiummal, közel kellene lennie a 7390 €-hoz, és egy séf-tulajdonos, aki saját standard vendégenkénti bevétele alá kedvezményez, hogy „megkösse az üzletet” egy kívánatos dátumon, matematikailag egy privát csoportnak fizet azért, hogy átvegye a 7 legértékesebb ülőhelyét.

KIVÁSÁRLÁSI MINIMUMÁR

$$\text{(Vendégek} \times \text{Menüár} \times \text{Várt italkapcsolódás)} \times \\ (1 + 15\text{-}25\% \text{ prémium kívánatos dátumra})$$

A vendégséf-vacsorák és márka-együttműködések más gazdasági formát hordoznak, és élesebb kockázatot igényelnek kezelni. Jól végrehajtva, egy vendégséf-vacsora valóban kiegészítő kreatív perspektívát hoz, keresztpromótálja mindkét séf követőit, és prémium árat kérhet pontosan azért, mert egyszeri esemény, amelyet a vendégek nem kapnak meg máskor. Rosszul végrehajtva, felhívítja konyhájának identitását egy estére, összezavarja a vendégeket arról, mi is valójában az étterme, vagy — a kockázat, amelyet a séf-tulajdonosok a legjobban alábecsülnek — többbe kerül saját csapata előkészítési és koordinációs idejében, mint amennyit a rendezvény prémium árazása ténylegesen visszahoz, mert egy valódi kétséfes együttműködési menü jellemzően jelentősen több fejlesztési és

koordinációs időt igényel, mint egy normál szezonális átállás, sokkal rövidebb ablakba sűrítve.

Árassa az együttműködések úgy, hogy explicit módon fedezzék ezt a valós koordinációs költséget, ne csak az alapanyagokat és a standard munkaerőt az est önmagáért. Egy hasznos ökölszabály: költségvetesse egy teljes 7 normál Fejlesztési Költségvetési Sorát a 8. fejezetből bármely vendégséf-együttműködés árazásába, mivel a koordináció, a menüépítés, és a próbaidő valóban egy összenyomott szezonális átállásra hasonlít, és az éttermek, amelyek úgy árazzák az együttműködések, mintha egy normál felszolgálati este lenne egy hozzácsapott vendégséffal, következetesen azt tapasztalják, hogy a rendezvény kevésbé volt jövedelmező, mint amilyennek tűnt, miután a valós előkészítési órákat megszámlálják.

A mag védelme a legfontosabb a márka-együttműködéseknel — egy szeszesital-márka, egy luxustermék, egy médiapartnerség, amely felajánlja egy rendezvény vagy vacsora szponzorálását. Ezek valóban értékesek lehetnek, mind pénzügyileg, mind a 10. fejezetben lefedett, elismeréshez kapcsolódó láthatóság szempontjából, de a legélesebb márkahígítási kockázatot hordozzák bármi más felett ebben a fejezetben, mert egy márkapartnerség láthatóan jelen étkezőjében — jelzés, márkás poharak, egy menü, amely egy szponzor termékelhelyezése köré épül, ne saját kreatív víziója köré — azonnal úgy olvasódik a vendégek és bármely jelen lévő felügyelő vagy kritikus számára, mint kompromisszum azon a függetlenségen és egyedi vízión, amelyre az elismerés épül, hogy jutalmazza. Az

együttműködések, amelyek jól működnek ezen a szinten, azok, ahol a márka jelenléte valóban finom vagy teljesen a színpad mögött van — egy alapanyag-felfedezést finanszírozva, egy konkrét vacsora költségét szponzorálva látható márkajelzés nélkül a teremben —, ahelyett hogy azok lennének, ahol a partnerség az est látható pontja.

Egy kivásárlás üzemeltetési tervezése ugyanazt a szigorot érdemli, mint az árazása. Erősítse meg a végleges vendégszámot, diétás követelményeket, és bármely speciális kérést jóval a dátum előtt — egy privát rendezvény fix, előre egyeztetett menüvel sokkal kevesebb teret hagy az utolsó pillanatos rugalmasságnak, amelyet egy normál à la carte vagy kóstolómenü-felszolgálat elnyelhet, és egy kivásárlás, amely kapkodássá válik, mert a végleges szám vagy a követelmények nem lettek elég korán rögzítve, aláássa pontosan azt a prémium-kiszolgálási benyomást, amelyet a magasabb ár szánt szolgáltatni. Építsen egy standard kivásárlási tervezési idővonalat — végleges szám rögzítve 2 héttel előre, menü megerősítve egy héttel előre, bármely speciális kérés kommunikálva a konyhának legalább 72 órával előre — és tartsa olyan szilárdan, ahogy tartana bármely normál kiszolgálási standardot, mivel egy privát rendezvény vendége gyakran ismétlődő vállalati vagy magas értékű ügyfél, akinek élménye aránytalanul számít a jövő ilyen típusú foglalásaira.

Az együttműködések és vendégséf-vacsorák szintén megérdemelnek egy világos, írásos megállapodást, amely többre kiterjed, mint a bevétel megosztása: ki kontrollálja a végleges menüjövahagyást, hogyan osztják meg a költségeket, ha a

rendezvény túllépi a költségvetést, mi történik bármely, közösen kifejlesztett recepttel vagy technikával, és hogyan és ki által reklámozzák a rendezvényt. Egy kézfogásos megállapodás 2, egy kreatív együttműködésért lelkes séf között pontosan az a helyzet, ahol egy világos dokumentum, egyeztetve, mielőtt a tervezés izgalma átvinné az irányítást, megakadályozza, hogy egy valóban jó ötlet később megsavanyodjon egy nem kezelt részlet miatt.

Vezessen folyamatos naplót minden privát rendezvény tényleges marzsáról, összehasonlítva azzal a normál felszolgálati estével, amelyet felváltott, és vizsgálja felül minimumárát legalább évente, ahogy standard menüárazása és keresleti szintje fejlődik.

Ezen a héten: számítsa ki tényleges Kivásárlási Minimumárát valós számait használva, és hasonlítsa össze azzal, amit ténylegesen felszámolt legutóbbi privát rendezvényére, amelyet fogadott. Ha a szakadék jelentős, az bevétel, amelyet jelenleg egyetlen legrugalmasabb, legmagasabb bizonyosságú bevételi lehetőségén hagy.

Ezen A Héten

1

Számítsa ki Kivásárlási Minimumárát: teljes kapacitású vendégenkénti bevétel plusz 15-25% prémium kívánatos dátumra.

2

Hasonlítsa össze azzal, amit ténylegesen felszámolt legutóbbi privát rendezvényére vagy kivásárlására.

3

Költségvetezze egy 7 Fejlesztési Költségvetési Sorának egyenértékét bármely vendégséf-együttműködés árába.

4

Állítson be egy standard kivásárlási tervezési idővonalat: végleges szám 2 héttel, menü egy héttel, speciális kérések 72 órával.

5

Fogalmazzon meg egy sablon írásos megállapodást, amely lefedi a menüjövághagyást, költségűllépéseket, és reklámozást bármely jövőbeli együttműködéshez.

FEJEZET 15

A Nap, Amikor Megérkezik A Csillag

A szerencse a felkészült elmét kedveli.

— LOUIS PASTEUR

Képzelve el a telefont a bejelentés reggelén: 40 elmulasztott hívás, egy foglalási oldal, amely már kétszer összeomlott, egy soros szakács, aki az útmutató weboldalát frissíti rendelések között, mert még mindig nem hiszi el. A 7, amikor egy csillag, vagy azzal egyenértékű elismerés, megérkezik, egyszerre a legjobb 7, amelyet étterme valaha átélt, és az egyik legveszélyesebb üzemeltetésileg, és szinte senki nem készül fel a mondat második felére, mert az első fele annyira elsőprő. A kereslet azonnal és jelentősen megugrik — a foglalási megkeresések gyakran 300-600%-kal ugranak meg az első 72 órában egy csillagbejelentés után, hónapokig fenntartva az elismerés előtti kereslet emelkedett szorzóján. Meglévő rendszereit, amelyeket a bejelentés előtti napi keresleti szintre építettek, keményebben teszik próbára, mint étterme történelmének bármely más pontján, pontosan abban a pillanatban, amikor az egész iparág a legszorosabban figyel.

A 3 lépés, amelyet érdemes azonnal megtenni, a bejelentés előtt, ha bármilyen előzetes figyelmeztetése van, és az első 48 órán belül, ha nincs, alkotja az **Elismerés Válasz Tervet**.

Először: fagyassza be a foglalási rendszert, és manuálisan tekintse át a kapacitást, mielőtt újranyitná a csúcs számára. Egy stabil, kiszámítható keresletre épített foglalási rendszer nem fogja kecsesen kezelni a szorzókban, ne százalékokban mért keresleti csúcsot — kockáztatja a túlfoglalást, dupla foglalást, vagy egy összeomlott foglalási oldalt pontosan abban a pillanatban, amikor a legtöbb szem önre néz. Nyissa újra a foglalásokat szándékosan, ellenőrzött kiadásban, ideálisan egyértelmű kommunikációval arról, mikor nyílik a következő

dátumköteg, ahelyett hogy hagyná a vendégeket egy törött oldalt frissíteni.

Másodszor: explicit módon védje meglévő törzsvendégeit és rövid távú megerősített foglalásait. A leggyorsabb módja annak, hogy kárt tegyen a jóindulatban, amelyet évekig épített, hogy lemondja vagy leminősíti egy hűséges vendég régóta fennálló foglalását, hogy befogadja az elismerés maga miatti hirtelen új keresleti hullámot. Építsen egy világos belső szabályt — a bejelentés előtt megerősített foglalások sérthetetlenek — és kommunikálja csapatának, hogy senki ne tegyen kivételt egy jól kapcsolatokkal rendelkező új megkeresés nyomása alatt.

Az Elismerés Válasz Terv, Lépésről Lépésre

1

Fagyassza be a foglalási rendszert, és manuálisan tekintse át a kapacitást, mielőtt újranyitná.

2

Nyissa újra a foglalásokat ellenőrzött, kommunikált kiadásban, ne mind egyszerre.

3

Zárja le a szabályt, hogy a bejelentés előtti megerősített foglalások sérthetetlenek, és mondja el az egész csapatnak.

4

Tartsa az árat egy teljes szezonon át, mielőtt bármit is módosítana.

Harmadszor: álljon ellen az azonnali átárazásnak, még akkor is, ha a kísértés hatalmas, és a piac valószínűleg elviselné. Egy

áremelés, amelyet ugyanazon a héten jelentenek be, mint az elismerést, sok vendég és a történetet lefedő sajtó számára opportunizmusnak, ne természetes kiigazításnak olvasódik, és ez egy lépés, amelyet hitelesen csak egyszer tehet meg, rosszul, a lehető legrosszabb pillanatban hírnevének. A séf-tulajdonosok, akik ezt legjobban kezelik, egy teljes szezont várnak — elég hosszan ahhoz, hogy a kezdeti csúcs egy új, stabil keresleti szintbe normalizálódjon — mielőtt módosítanák az árat, és amikor eljött, a Hely-Óra Érték és a Fogás-Munkaerő Allokáció matekjai köré keretezték a kiigazítást a 2. és 3. fejezetből, ne maga az elismerés köré.

2 hiba jelenik meg megbízhatóan olyan éttermekben, amelyek nem terveznek erre a pillanatra. Az első az, hogy alulszemélyeztetik a csúcsot magában a kiszolgálásban, ne csak a foglalási rendszerben — egy konyha és étkezőrészi csapat, amely hirtelen egy termet szolgál ki, tele első alkalommal vendégekkel, magas elvárásokkal, sokan kifejezetten azért vannak ott, hogy teszteljék, megérdemelt-e az elismerés, több támogatásra van szükségük ebben az időszakban, ne kevesebbre, még akkor is, ha rövid távon a marzsok arra csábíthatnak egy tulajdonost, hogy tartsa a költségeket állandóan, miközben a bevétel megugrik. Hozzon be extra támogatást, akár ideiglenesen, ahelyett hogy egy már megfeszített brigádtól kérné, hogy meglévő terhelése tetejére absorbeálja a csúcsot; a 6. fejezet létszámarány-fegyelme jobban számít ebben az ablakban, ne kevésbé.

A második hiba a pillanatot célvonalként kezelni, ne új alapként. Egy étterem, amely lazítja a 9. fejezet konzisztencia-fegyelmét,

amint megérkezett az elismerés — érthető, de rosszul azt gondolva, hogy a nehéz rész véget ért —, az az étterem, amely legvalószínűbben látja, hogy az elismerés rövid életűnek bizonyul. Az útmutatók, amelyek nyilvánosan hangsúlyozzák a folyamatos, ismételt értékelést, saját kijelentett logikájuk szerint azt figyelik, hogy az elismerést hozó standard tartja-e magát, ne csak azt, hogy egyszer teljesült-e.

Pénzügyileg, költségvetesse megfelelően a csúcsot, ahelyett hogy feltételezné, hogy az extra bevétel tiszta plusz. Futtassa 1. fejezeti Ambíció Könyvelését ebben az időszakban kifejezetten — az extra létszám, az extra alapanyag-volumen potenciálisan kevésbé kedvező feltételekkel, ha gyorsan skálázza a beszerzést, és bármely rövid távú inhatékony, ahogy egy megfeszített csapat megtalálja új ritmusát, mind valós költségként jelennek meg a valós bevételi csúcs ellenében, és a nettó marzs az első hónapban vagy kettőben az elismerés után gyakran vékonyabb, mint amit egyedül a topline növekedés sugall.

Érdemes háborús játékokat játszani a csúcs pénzügyi oldalán kifejezetten, ne csak az üzemeltetési oldalán. Modellezze, mi történik Ambíció Könyvelésével és Hely-Óra Értékével, ha a kereslet megháromszorozódik 3 hónapra: extra ideiglenes létszámköltségek, bármely prémium, amelyet sürgős alapanyag-rendelésekért fizet, ahogy a volumen gyorsabban skálázódik, mint ahogy normál szállítói kapcsolatait építették, és a valós kockázat, hogy a kiszolgálás minősége nyomás alatt csökken pontosan akkor, amikor a legtöbb új, első alkalommal, értékelő vendég van a teremben. Az éttermek, amelyek ezt előre

modellezik, hajlamosak valódi párnát költségvetezni — extra ideiglenes munkaerőt, kissé konzervatívabb foglalási ütemet, mint a maximális elméleti kapacitás az első csúcshónapban — ahelyett hogy valós időben fedeznék fel a feszültséget étterme valaha tapasztalt legmagasabb láthatóságú időszakában.

Kommunikáljon belsőleg a bejelentés előtt, ha bármilyen előzetes figyelmeztetése van, vagy azonnal utána, ha nincs. Egy csapat, amely egy jelentős elismerési pillanatról a közösségi médiából vagy egy izgatott vendégmegjegyzésből értesül, ahelyett hogy közvetlenül öntől, egy világos tervvel arról, mi változik és mi nem, érthetően szorongó és reaktív lesz pontosan azon a héten, amikor önnek nyugodtra és konzisztensre van szüksége. Egy rövid, világos csapatgyűlés — itt van, mi változik, itt van, mi nem, itt van a terv — többet tesz azon konzisztencia védelmére, amely megnyerte az elismerést, mint szinte bármi más, amit tehet abban az első 48 órás ablakban.

Ezen a héten: írja meg saját Elismerés Válasz Tervét most, mielőtt szüksége lenne rá — a fenti 3 lépést, konkrét foglalási rendszeréhez, csapatmérethez, és vendégbázisához igazítva —, hogy ha vagy amikor jön a hívás, egy tervet hajt végre, ahelyett hogy improvizálna egyet a legnyilvánosabb nyomás alatt, amellyel étterme valaha szembesül.

Kezdő Lépések

1

Írja meg Elismerés Válasz Tervének foglalás-befagyasztási lépését: hogyan fogja szüneteltetni és manuálisan felülvizsgálni a kapacitást, mielőtt újraindítja.

2

Írja meg a szabályt, amely védi meglévő törzsvendégeit és megerősített foglalásait, és ossza meg a teljes csapattal.

3

Döntse el előre, hogy egy teljes szezonon át tartja az árat, miután bármely elismerés megérkezik.

4

Azonosítsa, kit fog behozni ideiglenes létszám-támogatásként abban a pillanatban, amikor egy keresleti csúcs elkezdődik.

5

Fogalmazza meg a rövid, világos csapatgyűlést, amelyet az első 48 órában fog tartani egy bejelentés után.

FEJEZET 16

A Nap, Amikor Elmegy A Csillag

Ess el hétszer, kelj fel nyolcszor.

— JAPÁN KÖZMONDÁS

Az elismerés elvesztése valós lehetőség ezen a szinten, nem távoli, és ugyanazt az őszinte, nem szentimentális bánásmódot érdemli, mint minden más kockázat ebben a könyvben, ahelyett a csendet, amelyet általában kap. Az útmutatók felülvizsgálják értékeléseiket; a standardok, amelyeket egy terem ragyogóan tartott éveken át, csúszhatnak új nyomások alatt; egy piac egyszerűen tovább mozdulhat. Bármilyen is legyen az ok, egy étterem, amely pénzügyi modelljét, létszámát, és identitását teljesen az elismerés tartása köré építette, terv nélkül annak elvesztésére, egzisztenciális válságként éli meg a veszteséget. Egy étterem, amely tervezett a lehetőségre, kemény, fájdalmas, de túlélhető visszaesésként éli meg.

A keresleti sokk azonnali és valós, és érdemes megnevezni valós formáját, ahelyett hogy egy homályos „a dolgok nehezebbé válnak” érzést fogalmazna meg. A foglalási megkeresések jellemzően jelentősen esnek az elismerés nyilvános elvesztését követő hetekben — az ezt navigáló éttermeknél a kezdeti megkeresés-volumen jellemzően 20-40%-os tartományban esik az első hónapban, aránytalanul koncentrálódva a célpont-vendégek körében, akiknek látogatását nagyrészt maga az elismerés motiválta, ne az étterem korábbi közvetlen tapasztalata. A helyi törzsvendégek és a valódi korábbi kapcsolattal rendelkező vendégek hajlamosak sokkal ragadósabbak lenni, ami pontosan az oka, hogy a 12. fejezet vendégjegyzék- és ismételt üzleti munkája, és a 20. fejezetben lefedett, elismeréstől független referenciapontok, annyira számítanak, amennyire számítanak — ezek azok a

vállalkozásának részei, amelyek nem párolognak el, amikor egy útmutató értékelése megváltozik.

Képzelden el egy soros szakácsot, aki egy ügyfél telefonjáról hallja a hírt, mielőtt a tulajdonos szólt volna — a veszteséget egy idegen képernyőjén olvasva a felszolgálás közepén, a hatodik fogást tányérra rendezve hirtelen instabilnak érzett kézzel. Az az emlékezet évekig túléli a foglalási visszaesést, ami pontosan az oka, hogy a csapat a vezetéstől hallja először, ne utoljára.

A morál-ütés az épületben gyakran nehezebben kezelhető, mint a keresleti sokk, és közvetlen, őszinte vezetést érdemel, ne elkerülést. Egy csapat, amely e könyv leírta tempón és intenzitáson dolgozott, kifejezetten az elismerés keresésében, személyesen éli meg annak elvesztését, ne csak pénzügyileg — szakácsok és étkezőrészi személyzet, akik kifejezetten az elismerés miatt csatlakoztak, vagy akik valódi büszkeséget éreznek, hogy segítettek megnyerni és tartani, közvetlenül önöktől kell hallaniuk, gyorsan és őszintén, ahelyett hogy összeraknák a helyzetet sajtómegjelenésekből vagy vendégreakciókból a teremben. A vezetés csendje ebben a pillanatban vagy tagadásnak, vagy közömbösségnek olvasódik, egyik sem segít egy csapatnak, amelynek világos irányra van szüksége arról, mi következik.

Építse fel a **Visszaesési Tervet**, mielőtt szüksége lenne rá, ugyanazzal a fegyelemmel, mint a 15. fejezet Elismerés Válasz Terve, az ellentétes forgatókönyvre irányítva. Konkrétan 3 dolgot kell lefednie: egy felülvizsgált, őszinte pénzügyi modellt, amely 20-40%-os keresletcsökkenést tükröz, legalább 2 negyedévre

fenntartva, hogy előre tudja, mely költségkiigazítások — létszám, alapanyag-volumen, formátum — lennének ténylegesen szükségesek, ahelyett hogy valós időben fedezné fel a hiányt; egy kommunikációs tervet a csapatnak, amely közvetlenül kezeli a veszteséget, és megerősíti, mi nem változott az étterem standardjairól és céljáról; és egy kommunikációs tervet a vendégeknek és a sajtónak, amely ellenáll az ösztönnek vagy a csend, vagy a túlmagyarázás felé, és ehelyett egyszerűen kimondja, mire büszke, és mire koncentrálni a következőkben.

Az éttermek, amelyek valóban újjáépültek az elismerés elvesztése után, egy mintázatot osztanak, amelyet érdemes megnevezni: a veszteséget információként kezelték egy konkrét értékelésről, ne az étterem tényleges minőségének ítéletéért, és felhasználták a nyomást, amelyet az eltávolított — egy külső standard elvesztését, amelynek meg kellett felelni — hogy újra fókuszáljanak arra a standardra, amelyet önmaguknak állítottak, mielőtt az elismerés valaha is a képbe került. Több étterem, amely ezt navigálta, felhasználta a közvetlen következményeket olyan változtatások megtételére, amelyeket régóta akartak, de féltek attól, hogyan reagálhat egy útmutató — rövidebb menü, más tempó, valódi kreatív újramez — pontosan azért, mert a külső nyomás, amely korlátozta ezeket a választásokat, egy időre eltűnt. Néhány ezen éttermek közül néhány éven belül visszanyerte az elismerést, egy menüvel, amely jelentősen különbözik attól, és saját beszámolójuk szerint jobb, mint amelyik elveszítette. Mások nem nyerték vissza, és mégis valóban egészséges, jövedelmező vállalkozást építettek, miután

felszabadultak az alól, hogy minden döntést egy külső értékeléssel szemben optimalizáljanak.

A pénzügyi fegyelem, amely a legjobban számít ebben az időszakban, az ösztön elleni ellenállás, hogy agresszíven kedvezményezzen, hogy visszahajszolja az elmenekült keresletet. Egy étterem, amely jelentősen csökkenteti árát az elismerés elvesztése utáni hetekben, próbálva bármi áron újratölteni a termet, bajt jelez pontosan annak a vendégbázisnak — megmaradt törzsvendégek, helyi sajtó, iparág —, amelynek bizalma a legjobban számít az újjáépítéshez. Tartsa Hely-Óra Érték és Fogás-Munkaerő Allokáció árazási fegyelmeztetést ebben az időszakban kifejezetten; egy kisebb, teljes árú terem, amely szándékosan épül újra, erősebb hosszú távú pozíció, mint egy tele, kedvezményes terem, amely azt jelzi, hogy az étterem már nem hisz saját értékében.

Érdemes megkülönböztetni, saját gondolkodásában, és a csapatnak való kommunikációjában, egy konkrét elismerés-darab elvesztése és az alapul szolgáló minőség elvesztése között, amely megnyerte azt — ezek nem ugyanaz az esemény, még akkor sem, ha az épületen belülről ugyanúgy érezhetők azon a héten, amikor a hír megérkezik. Egy útmutató értékelése egy mérés az étteremről, egy konkrét pillanatban, egy konkrét folyamattal, amelynek megvannak a saját korlátai és vakfoltjai, nyilvánosan kijelentve mint ilyet a legtöbb útmutató saját maga. Ennek a megkülönböztetésnek a tisztán tartása, és őszinte kommunikálása egy szenvedő csapatnak, más, mint a tagadás — egyszerűen pontos, és ez az alap, amelyre a fent leírt újjáépítés ténylegesen áll.

A biztosítás e forgatókönyv ellen, gyakorlati értelemben, nagyrészt az a munka, amelyet ez az egész könyv már leírt: valóban diverzifikált bevételi bázis (13. és 14. fejezet), valós, ismétlődő vendégalap, amely nem függ az elismeréstől, hogy létezzon (12. fejezet), és elég fegyelmezett költségstruktúra, hogy túléljen egy valós keresletcsökkenést azonnali válság nélkül (az egész modell, kidolgozva a 19. fejezetben). Egy étterem, amely jól felépítette ezeket a dolgokat, mielőtt az elismerés valaha megérkezett volna, majdnem definíció szerint olyan étterem, amely túlélheti annak elvesztését — ami egy újabb érv, minden más érv mellett ebben a könyvben, hogy megfelelően építse fel az alapul szolgáló gazdaságot, függetlenül attól, hogyan alakul maga az elismerés.

Ezen a héten: írja meg saját Visszaesési Tervét most, amíg még hipotetikus gyakorlat, ne sürgős — a felülvizsgált pénzügyi modell, a csapatkommunikáció, a vendégkommunikáció —, ugyanazt a fegyelmet használva, amelyet elérhetővé akarna tenni, ha holnap szüksége lenne rá.

Kezdő Lépések

- 1 Modellezzen egy felülvizsgált pénzügyi tervet, amely feltételez egy 20-40%-os keresletcsökkenést, 2 negyedévre fenntartva.
- 2 Azonosítsa előre, mely költségemelőket — létszám, alapanyag-volumen, formátum — húzná ténylegesen ez alatt a forgatókönyv alatt.
- 3 Fogalmazza meg a csapatkommunikációt, amelyet közvetlenül és gyorsan adna, ha elveszne az elismerés.
- 4 Fogalmazza meg a vendég- és sajtókommunikációt, egyszerűen kimondva, mire büszke, és mire koncentrálna a következőkben.
- 5 Kötelezze el magát, írásban, hogy tartja Hely-Óra Érték és árazási fegyelmét, ahelyett hogy kedvezményezne, hogy visszahajszolja a keresletet.

FEJEZET 17

A Kiégés Gazdasága

Szinte minden újra működik, ha pár percre kihúzod, beleértve téged is.

— ANNE LAMOTT

Minden keretrendszer ebben a könyvben eddig költségként kezelte csapata óráit, amelyet optimalizálni kell. Ez a fejezet valami másként is kezeli őket: véges emberi erőforrásként valós korlátokkal, és ezeket a korlátokat közvetlenül visszaköti a pénzügyi modellhez, mert a 2 sokkal jobban összefonódik, mint amennyit a legtöbb séf-tulajdonos nyomás alatt bevall.

Az órák, amelyeket ezen az ambíciós szinten dolgoznak, valóban extrémek, és a másként való tettetés senkin sem segít. 60, 70, alkalmanként 80 órás hetek egy séf-tulajdonosnak és rangidős konyhai személyzetnek követelő szakaszokban gyakoriak az ilyen léptékű elismerést hajszoló és tartó éttermekben, egyes esetekben évekig fenntartva. Ennek a tempónak az emberi ára valós, és jól dokumentált az egész iparágban tágan: emelkedett fluktuáció, fizikai sérülési arányok ismétlődő terhelésből és konyhai balesetekből, amelyek fáradtsággal emelkednek, és mentális egészségi terhelés, amelyet a vendéglátóipar történelmileg lassú volt nyíltan megnevezni, nemhogy strukturálisan kezelni.

Képzelden el egy tehetséges chef de partie-t, aki 2 év, heti 70 órás munka után benyújtja felmondását, nem azért, mert abbahagyta a munka szeretetét, hanem mert teste végre elmondott valamit, amit naptárja soha nem hallgatott meg. Cseréje 4 hónapot vesz igénybe, az egész sor csendben kompenzálva a hiányt, egy toborzási díjjal, és néhány ideges héttel, amikor a pass lassabban fut, mint korábban — költségek, amelyeket senki nem írt le sehol, mert egyikük sem számlaként érkezett.

A pénzügyi kapcsolat közvetlen, még akkor is, ha ritkán modellezzük explicit módon. A fluktuáció ezen a szinten drága, olyan módon, amely összeadja az 1. fejezet Ambíció Könyvelés költségét: egy pótló chef de partie toborzása és teljes kompetenciára képzése egy komplex kóstolómenüs konyhában jellemzően 2-4 hónap csökkent termelékenységet vesz igénybe az egész sortól, amely a hiány körül alkalmazkodik, plusz közvetlen toborzási költséget, plusz a valós konzisztenciacsökkenés kockázatát az átmenet alatt — pontosan azt a kockázatot, amelyet a 9. fejezet auditja el van rendezve elfogni, a lehető legrosszabb pillanatban megjelenve. Egy konyha, amely évente 2 rangidős szakácsot veszít és cserél kiégés miatt, konzervatívan 12 000-18 000 € teljes zavarási költségre becsülve távozásonként, miután a képzési időt, a csökkent kibocsátást a felfutás alatt, és a toborzási költségeket megszámlálják, évente 24 000-36 000 €-t absorbál egy olyan költségkategóriában, amely soha nem jelenik meg saját sorként, ehelyett homályosan alacsonyabb termelékenységgént és periodikus kiszolgálási hiccupként álcázva, amelyeket senki nem követ vissza valós okukhoz.

ÉVES FLUKTUÁCIÓS ZAVARÁSI KÖLTSÉG

**Rangidős távozások évente × 12 000-18 000 €
távozásonként (képzési idő + csökkent
kibocsátás + toborzási költség)**

A négynapos hetek és a szándékos bezárási minták, amelyeket sok ambiciózus séf megengedhetetlen luxusnak tekint, valódi pénzügyi modellt érdemelnek, ne reflexszerű elutasítást, mert a bevételi matek gyakran kevésbé büntető, mint amennyit az intuíció sugall. Egy extra este bezárása hetente — 6 estés kiszolgálási ütemtervről 5 estésre való áttérés — eltávolítja az adott este Hely-Óra Értékét bevételéből, de eltávolítja az adott este változó költségeit is (alapanyagok, órabéres munkaerő, közművek), és ha a bezárt este szándékosan a 11. fejezet Foglalási Görbe elemzésével a leggyengébbnek van kiválasztva, ne egy önkényes este, a ténylegesen elvesztett bevétel jelentősen kisebb, mint egy sík, hatod arányú vágás a héten át.

Futtassa a tényleges összehasonlítást. Egy étterem, amely 6 éjszakán át heti 38 000 €-t termel, a leggyengébb éjszakájával — a Foglalási Görbe szerint — nagyjából 4200 €-t hozzájárulva ahhoz az összeghez, szemben az adott este 2600 €-s kapcsolódó változó költségével, nettó 1600 € valódi heti profithozzájárulást nyer abból, hogy az a hatodik éjszaka nyitva marad. Bezárása 1600 €-ba kerül hetente, azaz nagyjából 83 000 €-ba évente, 50 üzemeltetési héten — valós szám, nem semmi, de gyakran sokkal kisebb, mint a fluktuációval kapcsolatos zavarási költség, a csökkent túlóra- és sérüléskockázat, és a javított rangidős-megtartás csökkenése, amelyet egy ötnapos ütemterv produkálhat. Több étterem, amely hatról 5 üzemeltetési éjszakára váltott, arról számol be, hogy a változás lényegében kifizette önmagát 18 hónapon belül, miután a csökkent fluktuáció és javított konzisztencia (kevesebb, fáradtság okozta kiszolgálási hiba) figyelembe véve, még mielőtt

megszámolná annak nehezebben számszerűsíthető értékét, hogy egy séf-tulajdonos és rangidős csapat még mindig ezt a munkát végzi, egészségesen, 5 évvel később.

Építse fel saját bezárási minta modelljét ugyanazzal a struktúrával: azonosítsa tényleges leggyengébb éjszakáját valós bevétel és valós változó költség alapján, ne feltételezés, és számítsa ki bezárásának valódi nettó költségét bezárásának a fluktuációs és kiegészi költség legjobb őszinte becsléséhez képest, amelyet jelenleg absorbál. A válasz nem lesz azonos minden étteremnél — egy terem, amely kivételesen erős kereslettel rendelkezik minden egyes éjszakán, nehezebb kompromisszummal néz szembe, mint egy, amelynek van egy valóban gyenge 7 közbeni éjszakája, amelyet feláldozhat —, de a tényleges számok futtatása, ahelyett hogy a bezárást vagy nyilvánvaló luxusként, vagy nyilvánvaló lehetetlenségként kezelné, a fegyelem, amely számít.

Magán az ütemterven túl, a kiegész elleni strukturális védelmek, amelyeket érdemes explicit módon költségvetezni, tartalmaznak egy valódi, védett éves szabadságpolitikát a rangidős személyzetnek (ne csak a jogilag kötelező minimumokat, amelyeket vonakodva tiszteletben tartanak), egy valós korlátot az egymást követő munkanapokon még követelő szakaszokban is, és elég mélyre menő keresztképzést, hogy egyetlen ember jelenléte se legyen egyetlen kudarcpont egy teljes felszolgáláshoz — ugyanaz a redundancia elv a 6. fejezet létszámarány-vitájából, itt alkalmazva az emberi fenntarthatóságra, ne csak a kiszolgálási kockázatra.

Érdemes őszintének lenni azzal kapcsolatban is, mit tudnak és mit nem tudnak egyedül megoldani az ütemtervváltozások. Egy négynapos 7 vagy egy ötödik zárt éjszaka csökkenti a teljes órákat, de ha a megmaradt kiszolgálási éjszakák még mindig fenntarthatatlan tempón futnak — kapkodott előkészítés, elégtelen létszám adagonként, egy brigád, amely még mindig vékonyan feszül azokon a napokon, amikor dolgozik — a kiégés kockázata egyszerűen kevesebb napba koncentrálódik, ahelyett hogy valóban megoldódna. A 6. fejezet Vendég-Brigád Aránya és ennek a fejezetnek a bezárási mintája együtt kell, hogy megoldódjanak, ne külön emelőként kezelve; egy ötnapos ütemterv, amelyet ugyanolyan vékony arányon személyzeteznek, mint a régi hatnapos ütemtervet, gyakran nagyon kevés valódi enyhülést produkál, mert a megtakarított teljes órákat csendben visszaabszorbeálják „behozásként” a megmaradt napokon.

A mentális egészségi támogatás, komolyan kezelve, ne poszttereknek a személyzeti szobában, szintén ebbe a költségvetésbe tartozik. Egy szerény, valódi befektetés — hozzáférés tanácsadáshoz, egy valódi és érvényesített politika a sérülésen vagy betegségen keresztül munka ellen, vezetés, amely modellezi saját szabadnapjainak igénybevitelét, ahelyett hogy a jelenlétet becsületjelvényként kezelné — az egy rangidős távozás zavarási matekjának töredékébe kerül, e fejezet korábbi részéből, és az éttermek, amelyek ezt szándékosan építik kultúrájukba, ne reaktívan egy válság után, hajlamosak azok lenni, amelyeknek rangidős csapata még mindig ott van évekkel később.

Ezen a héten: számítsa ki leggyengébb üzemeltetési éjszakája bezárásának tényleges nettó heti költségét, valós bevétel- és változó költségszámokat használva, ne feltételezést, és hasonlítsa össze őszintén legjobb becslésével arról, mibe kerül jelenleg a fluktuáció és a kiégés.

Ezen A Héten

1

Azonosítsa tényleges leggyengébb üzemeltetési éjszakáját valós bevétel és valós változó költség alapján, a 11. fejezet Foglalási Görbéjét használva.

2

Számítsa ki a valódi nettó heti profitot, amelyet feladna, bezárva azt az éjszakát.

3

Becsülje meg jelenlegi éves zavarási költségét rangidős személyzet fluktuációjából, 12 000-18 000 €-nál távozásonként.

4

Hasonlítsa össze a 2 számot őszintén, mielőtt döntene egy ötnapos versus hatnapos ütemterv között.

5

Ellenőrizze Vendég-Brigád Arányát azokon a napokon, amelyeken nyitva maradna, hogy bármely bezárás ne legyen egyszerűen csendben visszaabszorbeálva „behozásként”.

FEJEZET 18

Befektetők, Partnerek És Ki Birtokolja A Séf Nevét

Bízz, de ellenőrizz.

— OROSZ KÖZMONDÁS

Az elismerés keresésének valamely pontján a legtöbb ambiciózus séf-tulajdonos tőkedöntéssel szembesül: egy támogató, aki felajánlja egy bővítés vagy felújítás finanszírozását, egy bérbeadó, aki egy második helyszínen való partnerséget javasol, egy szállodacsoport, amely érdeklődik, hogy nevét ingatlanába hozza, vagy egy meglévő partner szerepét és részesedését kell formalizálni, ahogy a vállalkozás túlnőtt eredeti informális alapján. Ezek az üzletek valóban értékesek lehetnek, és gondatlanul strukturálva, egy séf-tulajdonosnak kerülhetnek az ellenőrzésébe azon egyetlen vagyontárgy felett, amely a legjobban számít ebben az üzletben: saját nevük és kreatív irányuk.

Az ezen a szinten gyakori tőkestruktúrák néhány felismerhető formába oszlanak, mindegyik más kockázati profillal. Egy tiszta pénzügyi támogató — egy befektető, aki tőkét biztosít saját tőke vagy profitrészesedés fejében, üzemeltetési bevonás nélkül — a legtisztább struktúra, de az, ahol a kilépési és ellenőrzési feltételek a legjobban számítanak, mert egy passzív befektető ma aktívvá, véleménynyel bíróvá válhat abban a pillanatban, amikor az étterem alulteljesíti elvárásait. Egy bérbeadói partnerség, amely gyakori, ahol az étterem egy jellegzetes vagy magas értékű ingatlant foglal el, gyakran a bérbeadó szélesebb ingatlan-stratégiájához köti az étterem sorsát olyan módon, amely nem nyilvánvaló, amíg egy bérleti megújítás vagy ingatlaneladás kikényszeríti a kérdést. Egy szálloda- vagy vendéglátóipari csoport partnersége — amely nevét és koncepcióját ingatlanukba hozza, néha több helyszínen — valós skálázási és erőforrás-előnyöket kínál, de felveti e fejezet

központi kérdésének legélesebb verzióját: ki birtokolja ténylegesen neve értékét, miután engedélyezték, franchise-oltatott, vagy máshogy kiterjesztették azon a termen túl, amelyet személyesen vezet.

Az a kérdés közvetlen, nem szentimentális választ érdemel, mielőtt bármely üzletet aláírnak, mert pontosan az a feltétel, amelyet a legtöbb séf-tulajdonos alulsúlyoz olyan tárgyalások alatt, amelyeket, érthetően, izgalom és partnerség szellemében folytatnak, ne jogi óvatosságban. Építse fel a **Feltétel-Ellenőrzési Listát**, és ragaszkodjon minden ponton a tisztasághoz, mielőtt bármely tőke- vagy partnerségi megbeszélés kézfogás-szakaszán túllépne:

- **Név- és márkatulajdon:** ki birtokolja a jogot, hogy kereskedelmileg felhasználja nevét, milyen körülmények között, és mi történik ezzel a joggal, ha a partnerség véget ér — megtartja a másik fél bármely képességét, hogy tovább használja nevét, hasonlóságát, vagy éttermi koncepcióját, miután ön már nincs bevonva?
- **Kreatív ellenőrzés:** mely döntések igénylik jóváhagyását — menü, rangidős konyhai személyzet felvétele, árazás, terjeszkedés további helyszínekre — és mely döntéseket hozhat meg egy partner vagy befektető ön nélkül?
- **Kilépési feltételek:** milyen körülmények között vásárolhatja ki egy partner részesedését, vagy ők az önét, és milyen értékelési módszertannal, előre egyeztetve, ne egy tényleges szakítás nyomása alatt tárgyalva?

- **Terjeszkedési jogok:** ha a partnerség sikeres, és egy második helyszínt javasolnak, kinek van joga vezetni azt a döntést, és mi történik nevével és bevonásával, ha visszautasítja a terjeszkedést, miközben egy partner akarja?
- **Elismerési kockázat allokáció:** ha az étterem elveszti az elismerést, a 16. fejezet Visszaesési Terv keretét felhasználva, hogyan érinti ez a partnerség feltételeit — van egy támogatónak bármely joga módosítani az üzletet egy útmutató értékelése alapján, és ez olyan kockázat, amelyet ön kényelmesen elfogad?

Az üzletek, amelyek rosszul mennek, egy mintázatban, amely ismétlődik az ezt navigáló éttermeknél, közös szálát osztanak: egy séf-tulajdonos, izgatottan a partnerség erőforrásaitól és elismerésétől, gyorsan aláírt, kedvezőnek hangzó fejlődési feltételekkel, anélkül hogy ragaszkodott volna a fenti ellenőrzési lista pontjainak tisztaságához, és csak akkor fedezte fel a szakadékokat, amikor egy nézeteltérés vagy alulteljesítő időszak pontosan felfedte, mennyi ellenőrzést engedtek át valójában. Egy szállodacsoport, amely széles jogokat birtokol neve és koncepciója felett, például, néhány struktúrában folytathatja a neve alatti működést olyan módon, amelyet már nem ellenőriz, még saját bevonása befejezése után is — egy forgatókönyv, amely valószínűtlennek hangzik, amíg meg nem történik egy séf-tulajdonossal, aki egy kézfogás-szintű megértésben bízott, ahelyett hogy egy írásos feltételben, amely ténylegesen ezt mondta.

Ezek egyike sem érv a partnerség vagy tőke ellen — az erőforrások és elismerés, amelyeket hoznak, gyakran valóban

értékesek, és sok ilyen kapcsolat évtizedeken át jól működik. Érv arra, hogy saját nevét, ezen a szinten, azon egyedi vagyontárgyként kezelje, amely valójában, és annak felhasználását ugyanolyan szigorral tárgyalja, mint amilyen szigort elvárna egy bérbeadótól épülete bérletének tárgyalásában.

Hozzon egy ügyvédet, aki valóban tapasztalt a vendéglátás vagy márkaengedélyezés terén, kifejezetten bármely tárgyaláshoz egy bizonyos méret felett, ne egy generalistát, és költségvetezze ezt a költséget valós, jól elköltött pénzként, ne minimalizálandó kiadásként. A konkrét módok, ahogyan egy éttermi partnerség vagy névengedélyezési üzlet rosszul mehet, elég különböznek egy standard kereskedelmi szerződéstől, hogy az általános jogi tanácsadás gyakran elmulasztja pontosan azokat a kockázatokat, amelyeket ez a fejezet leír — a márkatulajdon kétértelműségét szétválás után, a homályos kreatív-ellenőrzési nyelvet, amely ésszerűnek hangzik, amíg egy tényleges nézeteltérés nem teszteli.

Érdemes egy őszinte beszélgetést is folytatni más séf-tulajdonosokkal, akik hasonló üzleten mentek keresztül, ha talál olyanokat, akik hajlandók őszintén, ne diplomatikusan beszélni. A specifikus kudarcmintázatok e partnerségi kategóriában elég gyakran ismétlődnek, különböző éttermeken és régiókon keresztül, hogy egy nyílt beszélgetés valakivel, aki átélt egyet, feltárhat egy ellenőrzési lista-pontot, amelyet nem vett figyelembe, gyorsabban és konkrétabban, mint bármely általános tanács, beleértve ennek a fejezetnek a tanácsát.

Tegyen egy felülvizsgálati dátumot bármely aláírt megállapodásra, még egy kedvezőre is — egy ütemezett éves check-in, ahol újraértékeli, hogy a feltételek még mindig tükrözik-e a tényleges kapcsolatot és mindkét fél tényleges tárgyalási pozícióját, ahelyett hogy hagyná, hogy egy évekkal korábban aláírt dokumentum csendben irányítson egy vállalkozást, amely azóta jelentősen megváltozott.

Ezen a héten: ha van bármely meglévő partnersége, befektetése, vagy engedélyezési megállapodása, olvassa újra a fenti Feltétel-Ellenőrzési Lista fényében, és azonosítson bármely pontot, amelyet nem kezel egyértelműen. Ha jelenleg nincs, írja meg saját, nem tárgyalható pozícióját minden ponton, mielőtt valaha egy szobában lenne, tárgyalva egyet nyomás alatt.

Ezen A Héten

1

Olvasson újra bármely meglévő partnerséget, befektetést, vagy engedélyezési megállapodást a Feltétel-Ellenőrzési Lista 5 pontja fényében.

2

Jelöljön meg bármely pontot — névtulajdon, kreatív ellenőrzés, kilépési feltételek, terjeszkedési jogok, elismerési kockázat allokáció —, amelyet nem kezelnek egyértelműen.

3

Ha jelenleg nincs megállapodása, írja meg saját, nem tárgyalható pozícióját mind az 5 ponton most.

4

Azonosítson egy ügyvédet, aki valóban tapasztalt vendéglátásban vagy márkaengedélyezésben, hogy felülvizsgáljon bármely üzletet egy bizonyos méret felett.

5

Állítson be egy éves felülvizsgálati dátumot bármely aláírt megállapodásra, hogy újraértékelje, feltételei még mindig megfelelnek-e a valóságnak.

FEJEZET 19

A Jövedelmező Csillag

Azok vagyunk, amit ismétlődően teszünk. A kiválóság tehát nem cselekedet, hanem szokás.

— WILL DURANT (ARISZTOTELÉSZT PARAFRAZÁLVA)

Minden ebben a könyvben itt konvergál. Épített egy Ambíció Könyvelést, amely megmondja a vadászat valós költségét. Ismeri Hely-Óra Értékét és mi mozgatja azt. Menüjét valós termelési költsége ellenében árazta, ne idegek ellenében. Épített egy italprogramot, amely olyan marzst hordoz, amelyet az étel strukturálisan nem tud. Számszerűsítette, mibe kerül ténylegesen egy meg nem jelenés, és olyan politikát választott, amely véd ellene. Brigádját valós arány ellenében méretezte, ne rögtönzött ellenében. Hozamot nyer vissza olyan alapanyagokon, amelyekért prémium árat fizet. Menüfejlesztését olyan valós költségként költségvetezte, amely valójában is. Egy őszinte Konzisztencia-Auditot futtat. Megérti, mely elismerési források érdemlik meg óráit, és melyek nem. Foglalási görbáját szándékosan kezeli, ahelyett hogy minden estét ugyanúgy kezelne. Valódi ismétlődő üzletet épít az infrekvens látogatások ellenére. Talán egy második formátumot futtat, amely marzst ad hozzá anélkül, hogy felhígítaná a magot. Van terve a napra, amikor megérkezik az elismerés, és terve a napra, amikor elmehet. Szándékosan kezeli a tempó emberi költségét, ahelyett hogy tettetné, hogy nem létezik. És pontosan tudja, mit tárgyal el bármely tőke- vagy partnerségi üzletben.

Együtt, ezek nem különálló fejlesztések — ezek egyetlen modell, és érdemes ilyennek látni, egy teljes példán keresztül kidolgozva, hogy megértse, hogyan összegződnek valójában a darabok, ne csak összeadódnak.

Vegyünk egy 28 fős éttermet, egy felszolgálással éjszakánként, 6 éjszaka hetente, amely az e könyv leírta teljes modellt futtatja. A Hely-Óra Érték, egy 175 €-s kóstolómenüből (átárazva a 3.

fejezet Fogás-Munkaerő Allokációja segítségével), 68%-os párosítás-felvétellel 115 €-nál (a 4. fejezet Töltési Költség Plafonja alkalmazva), egy szorosan tartott 2 óra 50 perces menün (a 2. fejezet időtartam-fegyelme): a teljes vendégenkénti bevétel 175 € plusz ($0,68 \times 115$ €), azaz 253,20 €. 28 helyen és 2,83 órán, ez egy 90,05 €-s Hely-Óra Érték — szilárdan a 2. fejezet felső referenciasávjában.

85%-os átlagos kihasználtsági arányon 6 éjszakán (tükrözve a 11. fejezet Foglалási Görbe kezelését, beleértve egy differenciált keddi ajánlatot), ez nagyjából heti 143 vendég, azaz 36 208 € heti bevétel. Egy meg nem jelenési politika, amely a valós meg nem jelenési veszteségeket a vendégek 1%-a alatt tartja (5. fejezet), az előre jelzett bevétel szinte teljes egészét megvédi az üres hely-adótól, amelyet egy kezeletlen étterem abszorbál. Egy létszámarány, amely közel van a 2,2 teljesen fizetett személyzeti órához vendégenként (6. fejezet), ahelyett hogy egy felfújtt, fizetetlen munkaerőtől függő arány lenne, nagyjából 13 800 €-ba kerül hetente teljesen terhelt munkaerőben — a bevétel 38%-a, a fenntartható sávon belül. Az alapanyagköltség, a 7. fejezet hozamkövetése által fegyelve, a bevétel 24%-án fut, ne a 30%+-on, amelyet egy fegyelmetlen konyha hordozna ugyanazon alapanyaglistán. A fejlesztési költség, a 8. fejezet szerint megfelelően költségvetve, heti 340 €-t tesz ki átlagosan, az éven át amortizálva. Bérleti díj, közművek, biztosítás, marketing, és adminisztráció — a költségek, amelyekre ez a könyv nem koncentrált, mert nem egyediek ehhez az étteremkategóriához — a bevétel reprezentatív 18%-án futnak ilyen méretű és helyszínű teremhez.

Adja össze: 36 208 € bevétel, mínusz 38% munkaerő (13 759 €), mínusz 24% alapanyagok (8690 €), mínusz 340 € fejlesztés, mínusz 18% általános költségek (6517 €), 6902 €-t hagy hetente, azaz nagyjából 345 000 €-t évente adó előtt, 50 üzemeltetési héten — valóban jövedelmező vállalkozás, mielőtt figyelembe venné bármely hozzájárulást egy második formátumtól (13. fejezet) vagy privát rendezvényektől (14. fejezet), amelyek mindkettője, jól futtatva, további marzst ad hozzá ehhez az alaphoz.

CSILLAG KÖNYVELÉS

$$\text{Bevétel} - (\text{Munkaerő \%} + \text{Alapanyag \%} + \text{Fejlesztési Költség} + \text{Általános Költségek \%}) = \text{Heti Profithozzájárulás}$$

A Csillag Könyvelés Felépítése, Lépésről Lépésre

1

Számítsa ki Hely-Óra Értékét átárazott menüjéből és tényleges párosítás-felvételéből.

2

Alkalmazza valós kihasználtsági arányát, hogy heti vendégszámot és heti bevételt kapjon.

3

Vonja le a munkaerő-, alapanyag-, fejlesztési, és általános költségeket az adott bevétel százalékában.

4

Azonosítsa azt az egyetlen emelőt — ár, időtartam, munkaerő-arány, vagy kihasználtsági arány —, amely a legjobban mozdítaná a végösszeget ebben a negyedévben.

Építse fel saját **Csillag Könyvelését** ugyanazzal a struktúrával, tényleges számaival kitöltve, ne ezekkel a szemléltetőkkel: Hely-Óra Érték, kihasználtsági arány, munkaerő-arány, alapanyag-arány, fejlesztési költség, általános költségek aránya, és az eredményül kapott heti és éves profithozzájárulás. Számítsa újra havonta, ugyanazzal a fegyelemmel, mint az Ambíció Könyvelést az 1. fejezetből, hogy mindig tudja, tartja-e a modell magát, vagy elmozdul, és melyik egyetlen emelő — ár, időtartam, munkaerő-arány, kihasználtsági arány — mozdítaná legjobban a számot, ha csak egyet kellene választania, amelyen dolgozzon ebben a negyedévben.

Az éttermek, amelyek valóban jövedelmezőségre jutnak ezen az ambíciós szinten, jellemzően nem azok, amelyeknek van a legjobb egyedi étele vagy a legtehetségesebb séfje. Aránytalanul

azok, ahol a séf-tulajdonos ugyanazzal a szigorral kezelte az üzleti modellt, mint az ételt — ahol e könyv minden keretrendszerét felépítették, követték, és felülvizsgálták, ne egyszer elfogadva és elfelejtve. Ez a fegyelem elérhető önnek, függetlenül attól, hogyan alakul maga az elismerés, és ez a fegyelem az, amely eldönti, hogy a vadászat, akárhogy is alakul, egy vállalkozással hagyja-e, vagy csak egy szép, fenntarthatatlan emlékkel.

Figyelje meg azt is, mit nem igényel ez a kidolgozott példa: nem igényli, hogy az étterem megkapta a hajszolt elismerést. A fenti Csillag Könyvelés minden száma elérhető, és éttermek elérték már, mielőtt bármely csillag vagy jelentős lista megérkezett volna — mert a modell magának az étteremnek a saját, ellenőrizhető gazdaságára épül, ne az elismerés által biztosított keresleti lendületre. Ez a keretrendszer szándékos, ne véletlen tulajdonsága: egy étterem, amely jövedelmező Csillag Könyvelést épít, miközben még mindig az elismerést hajszolja, alapjaiban erősebb pozícióban van, mint egy, amely csak akkor válik jövedelmezővé, amikor az elismerés megérkezik, mert az utóbbi bármely pillanatban egyetlen útmutató-értékeléstől van a 16. fejezetben leírt válságtól. Az előbbi egyszerűen további marzslendületet kap, ha és amikor megérkezik az elismerés, egy vállalkozás tetején, amely már szilárd volt nélküle.

Ossza meg a Csillag Könyvelést, vagy legalább fő számait, rangidős csapatával, ahol kényelmesnek érzi. Egy brigád, amely érti azt a tényleges gazdasági modellt, amelynek részét képezi, hajlamos másképp bevonódni a tempóval, pazarlással, és

konzisztenciával kapcsolatos döntésekbe, mint egy csapat, amely hitben működik, hogy „a számok valahogy kijönnek”.

Ezen a héten: építse fel teljes Csillag Könyvelését tényleges számaival használva minden fenti kategóriában, és azonosítsa azt az egyetlen emelőt, amely a legjobban mozdítaná végösszegét, ha csak azt javítaná ebben a negyedévben.

Vigye Gyakorlatba

1 Építse fel Csillag Könyvelését: Hely-Óra Érték, kihasználtsági arány, munkaerő-arány, alapanyag-arány, fejlesztési költség, és általános költségek aránya, tényleges számaival használva.

2 Számítsa ki az eredményül kapott heti és éves profithozzájárulást bármely elismerés-vezérelt keresleti lendület előtt.

3 Azonosítsa azt az egyetlen emelőt — ár, időtartam, munkaerő-arány, vagy kihasználtsági arány —, amely a legjobban mozdítaná a végösszeget ebben a negyedévben.

4 Állítson be egy havonta ismétlődő dátumot a Csillag Könyvelés újraszámítására, ugyanazzal a fegyelemmel, mint az Ambíció Könyvelést.

5 Ossa meg a fő számokat rangidős csapatával.

FEJEZET 20

Egy Tízéves Étterem

*Nem a hegyet győzzük le, hanem
önmagunkat.*

— EDMUND HILLARY

Ennek a könyvnek a nagy része arról szólt, hogyan éljük túl az elismerés keresését anélkül, hogy pénzt veszítenénk az útsorán. Ez az utolsó fejezet a hosszabb kérdésről szól, alatta: mi kell ahhoz, hogy még mindig ezt az éttermet vezesse, saját feltételei szerint, egy évtized múlva — elismerve vagy sem, és függetlenül attól, mi történik bármely egyedi csillaggal vagy listával az úton.

Az utódlás a konyhában az első darab, és ez az, amiről a legtöbb séf-tulajdonos kerüli a gondolkodást, amíg még ő van a passon minden éjjel, érthetően, mivel az étterem egész identitása gyakran összekapcsolódik személyes jelenlétükkel a tűzhelynél. De egy étterem, amely csak teljes standardján tud futni, amikor az alapító séf fizikailag jelen van, strukturális plafonnal rendelkezik mind hosszú élettartamán, mind pedig gyakorlatilag azon a képességen, hogy tulajdonosa valaha is valós vakációt vegyen, felépüljön egy sérülésből, vagy eventúálsan visszavonuljon választásból, ne válságból. Egy valódi sous chef vagy vezető sous chef felépítése, aki képes teljes felszolgálatot futtatni az étterem valós standardján — ne egy csökkentett, „elég jó, amíg a séf távol van” verziót, hanem a tényleges standardot — éveket vesz igénybe szándékos fejlesztésben, ne egy címváltoztatást a tervezett távollét előtti héten. Kezdje meg ezt a fejlesztést most, bármi is legyen a „most”, amikor ezt olvassa, mert az idő, amelyet ennek a képességnek a felépítése igényel, években mérhető, és a szükség rá hajlamos figyelmeztetés nélkül érkezni — betegség, családi körülmény, egyszerű kimerülés.

A brigád megtartása egy évtizeden át, ahelyett hogy e könyv 17. fejezete leírta fluktuációt normálisnak élné meg, azt igényli, hogy a megtartást saját, szándékos gyakorlatként kezelje, ne a jó fizetés reménybeli mellékhatásaként. A konyhák, amelyek a leghosszabban megtartják rangidős személyzetüket, néhány közös szílat osztanak: valódi, átlátható előrelépési utakat az étteremen belül, ahelyett hogy a személyzetnek el kellene mennie a fejlődéshez; a 17. fejezet bezárási és kiegészi fegyelmét ténylegesen megvalósítva, ne megvitatta és félretéve; és egy kultúrát, ahol maga a séf-tulajdonos látható kapcsolata a munka tempójával és nyomásával — úgy néznek ki, mint valaki, aki 10 évet fenntart, vagy valaki, aki egy fal felé ég — beállítja a hangnemet, amelyet az egész csapat absorbeál, jóra vagy rosszra.

A menü fejlődése egy évtizeden át más fegyelem, mint a 8. fejezetben lefedett szezonális változások, sokkal hosszabb időskálán és nehezebb kérdésen működve: hogyan folytatja az étterem konyhája a növekedést és marad valóban érdekes saját séfje és csapata számára, ne csak vendégei, 10 éven át, anélkül hogy vagy múzeumdarabbá stagnálna, vagy annyira hajszolna minden múlt trendet, hogy az étterem elveszíti azt a megkülönböztetett identitást, amely eredetileg megnyerte figyelmét. Az éttermek, amelyek ezt jól kezelik, hajlamosak szándékos teret védeni a valódi kreatív felfedezéshez — a 13. fejezet második formátum-kísérletezését, egy periodikus pop-upot vagy együttműködést, amely lehetővé teszi, hogy a konyha kiterjeszkedjen a zászlóshajó menü megállapított identitásán túl, szabbatikus-jellegű utazási vagy kutatási szakaszokat a

naptárba építve — a kreatív megújulást valódi üzemeltetési inputként kezelve, ne luxusként, amelyet csak akkor préselnek be, amikor minden más engedi.

Az elismerés hajszolásának abbahagyását, azon éttermek számára, amelyek elérik, érdemes őszintén megvitatni, ne hanyatlás beismeréseként kezelni. Néhány legegészségesebb, legtartósabb étterem ezen az ambíciós szinten, elismerést nyerve és tartva évekig, szándékos, nyilvános döntést hozott, hogy visszalépjen a további kitüntetések hajszolásának futópadjáról — visszautasítva, hogy bizonyos listákra jelöljék, vagy egyszerűen már nem strukturálva döntéseket aszerint, mit jutalmazhat egy útmutató —, és átirányítja azt az energiát azon dolgok felé, amelyek megérdemesítik az étterem számára az elismerés hajszolását eredetileg: az étel, a csapat, a ténylegesen a teremben lévő vendégek. Ez nem elérhető minden étterem számára minden szakaszban — az e könyvben lévő pénzügyi modell valóban függ, sok teremnél, az elismerés hajtotta kereslettől —, de egy étterem számára, amely felépítette az alábbi, elismeréstől független referenciapontokat, ez valós, jogos választás, ne az ambíció fenntartásának kudarca.

Képzelfen el egy séf-tulajdonost, egy évtizeddel később, akit egy fiatal szakács megkérdez, miért vezeti még mindig maga a paszt pénteken, amikor könnyen visszavonulhatna. Hosszabban gondolkodik rajta, mint amennyit a kérdés érdemelni látszik, majd azt mondja: mert még mindig ez a 7 legjobb része. Az a válasz, őszintén adva, a tényleges teszt, amely köré ez a fejezet épült — nem az, hogy folytatódtak-e a kitüntetések, hanem hogy

az étteremet elindító személy még mindig választaná-e, saját feltételei szerint, ma.

Építsen egy sor **elismeréstől független referenciapontot**, amelyeket követ, függetlenül attól, mit mond bármely útmutató, lista, vagy kritikus egy adott évben: valódi ismétlődő-vendég arányát a 12. fejezetből, csapata átlagos szolgálati idejét, saját óráit és egészségét őszintén mérve, Csillag Könyvelése tényleges jövedelmezőségét, és egy egyszerű éves zsigeri ellenőrzést — hogy ön, személyesen, még mindig választaná-e ezt az éttermet vezetni, ha soha nem érkezne további elismerés, tisztán magára a munkára és a vállalkozásra alapozva, amellyé vált. Egy étterem, amely jól pontoz ezeken a referenciapontokon, olyan étterem, amely felépült, hogy tartson, függetlenül az elismerési gazdaság eredendő kiszámíthatatlanság-tól, e könyv 9., 10., 15., és 16. fejezetében őszintén lefedve. Egy étterem, amely csak akkor pontoz jól, amikor az elismerés aktívan folyik, valami törekenyebbet épített, mint amennyinek jelenleg érzi.

Írja meg saját **évtizedes tervét**: ne egy rugalmatlan, tízéves üzleti tervet, amelyet senki sem követ ténylegesen, hanem egy tiszta kijelentést arról, mit szeretne, hogy továbbra is igaz legyen erről az étteremről, és saját életéről, egy évtized múlva — ki van a konyhában, hogyan néz ki a tempó, mivé vált a menü, mit mondanak a számok, és hogyan fogja tudni, az út során, hogy afelé épít-e, vagy attól sodródik el.

E könyv keretrendszerének egyike sem ér sokat, ha egyszer felépítik, majd archiválják. Vizsgálja felül az Ambíció Könyvelést, a Hely-Óra Értéket, a Csillag Könyvelést, és ezt az évtizedes

tervet valódi, ismétlődő ütemterven — havonta a működési számoknak, évente magának az évtizedes tervnek —, mert az étterem, amely elkezdte ezt a könyvet, és az étterem, amely 5 évvel ezután létezik, más vállalkozások lesznek, más nyomásokkal szembenézve, és egy modell, amelyet egyszer építettek arra az étteremre, amelye önnek volt, amikor ezt először olvasta, éppolyan gyorsan avul el, mint ahogyan maga az étterem változik.

Ha egy egyetlen szál fut a mind a 20 fejezet alatt, ez az: az elismerés keresése és a fenntartható, jövedelmező vállalkozás keresése nincsenek olyan feszültségben, ahogyan az e világról szóló meglévő irodalom hajlamos sugallni. Csak akkor válnak ellentétessé, ha senki sem építi fel a másodikat szándékosan. Már megvan a fegyelme, standardjai, és mestersége, amely idáig hozta. Ez a könyv volt a hiányzó fél — a számok, megnevezve és kidolgozva, hogy az étterem, amely megnyeri az elismerést, egyben az az étterem is legyen, amely tisztességesen fizet önnek annak felépítéséért, egy évtizedre és azon túl.

Ezen a héten: írja meg saját évtizedes tervének első őszinte vázlatát — 3-5 mondatot, elég konkrétan, hogy ténylegesen ellenőrizze magát vele szemben egy év múlva —, és azonosítsa a legnagyobb egyedi szakadékat aközött, hol van ma az étterem, és hol mondja az a terv, hogy szeretné, hogy legyen.

Kezdő Lépések

1

Azonosítsa, ki áll a legmesszebb afelé, hogy képes legyen teljes felszolgálatot futtatni valós standardján, és állítson be szándékos fejlesztési idővonalat számukra.

2

Pontozza magát őszintén az elismeréstől független referenciapontokon: ismétlődő-vendég arány, csapat szolgálati idő, saját órák és egészség, és Csillag Könyvelés jövedelmezőség.

3

Írja meg évtizedes tervét — 3-5 mondatot arról, ki van a konyhában, a tempóról, a menüről, és a számokról egy évtized múlva.

4

Azonosítsa a legnagyobb egyedi szakadékokat aközött, hol van ma az étterem, és amit ez a terv leír.

5

Tegye az Ambíció Könyvelést, a Hely-Óra Értéket, a Csillag Könyvelést, és az évtizedes tervet havi és éves ismétlődő felülvizsgálati ütemtervre.

Fogalomtár

Ambíció Könyvelés

Havi elszámolás arról, mibe kerül jelenleg az elismerés keresése a vállalkozásnak, elkülönítve a normál üzemeltetési költségektől.

Hely-Óra Érték

Bevétel elérhető hely-óránként, a kulcsmutató egy kis, kóstolómenüs étteremhez egy felszolgálással és fix teremmel.

Fogás-Munkaerő Allokáció

A konyhai munkaerőköltség aránya, amelyet minden fogáshoz rendelnek egy kóstolómenün, a menü összeállításához használva.

Töltési Költség Plafon

Egy pohárba töltött bor vagy ital maximálisan elfogadható költsége, kifejezve mint annak aránya, amiért az adott párosítás eladásra kerül.

Meg Nem Jelenés Költség Formula

A számítás arról, mibe kerül ténylegesen egy üres asztal egy 30 fős étteremnek, egy előleg- vagy jegypolitika igazolásához használva.

Vendég-Brigád Arány	A vendégek száma, amelyeket egy adott méretű konyha és étkezőrészi brigád megfelelően ki tud szolgálni egy felszolgálásban.
Hozamfegyelem Lap	Egy nyomkövetési rekord prémium alapanyagokra, amely megmutatja, mennyit használnak fel ténylegesen egy egész állatból, halból vagy vadon gyűjtött tételből.
Fejlesztési Költségvetési Sor	A külön, tervezett költségvetés menükutatásra és tesztfogásokra, hogy a szezonális változtatások ne térítsék ki a működő konyhát.
Konzisztencia-Audit	Önellenőrzés az útmutatók maguk publikálta kritériumokhoz képest, az elismerést ténylegesen büntető hiányosságok megtalálásához és javításához használva.
Elismerés Térkép	A szélesebb figyelemköszisztema (útmutatók, listák, kritikusok, közösségi média) áttekintése minden foglalási hatással és időkölséggel.
Foglalási Görbe	A minta, ahogyan egy kóstolómenüs étterem megtelik idővel: kiadási dátumok, előfutamok, és a szakadék hétköznapi és hétfégi kereslet között.

Vendégjegyzék	A strukturált jegyzetek egy célpontétterem ismétlődő vendégéről: preferenciák, korábbi látogatások, és az ok, hogy visszahívja őket.
Második Formátum Döntési Mátrix	Keretrendszer annak megítélésére, hogy egy alacsonyabb költségű formátum (bár, pult, ebéd) felhívítja vagy erősíti-e a fő termet.
Kivásárlási Minimumár	A minimumár, amelyet egy teljes étterem-kivásárlásnak túl kell lépnie ahhoz, hogy legyőzze egy normál este bevételét, miután minden törzsvendéget visszautasítanak.
Elismerés Válasz Terv	A 3 lépés és a 2 elkerülendő hiba abban a héten, amikor egy étterem új elismerést kap, előre elkészítve.
Visszaesési Terv	Az előkészített válasz a keresleti sokkra és a morál-ütésre, amely egy csillag vagy lista elvesztését követi.
Feltétel-Ellenőrzési Lista	Az üzleti pontok listája, amelyeket ellenőrizni kell, mielőtt befektetőt, támogatót, vagy szállodai partnerséget vállalna egy séf neve körül.

Csillag Könyvelés

A teljes, kidolgozott modell, amely kombinálja a hely-óra értéket, italmarzst, meg nem jelenés politikát, létszamarányt, és egy második bevételi vonalat egyetlen számba.

Kóstolómenü

Fix sorrendű, kis fogások menüje, a formátum, amely köré e könyv gazdaságtanának szinte egésze épül.

A szerzőről

Thibault Van de Sompele a HappyChef alapítója, egy foglalási és üzemeltetési platform éttermek és szállodák számára. Essenben, Belgiumban él és dolgozik, ahol a HappyChef székhelye található. Elérhető a thibault@happychef.cloud címen.