



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

*Šefo-savininko vadovas degustacinio meniu
aukštosios virtuvės restorano, pelnančio žvaigždę ir
pelną, ekonomikai*

AUTORIUS

Thibault Van de Sompele

Turinys

- | | |
|----|---|
| 01 | Restoranas, Kuris Tyčia Praranda Pinigus |
| 02 | Vietos-Valanda Yra Jūsų Vienintelis Vienetas |
| 03 | Degustacinio Meniu Kainodara |
| 04 | Vynų Derinimas Ir Gėrimų Marža |
| 05 | Užstatai, Bilietai Ir Neatvykimo Problema |
| 06 | Personalo Santykis |
| 07 | Produktų Derlingumas Viršūnėje |
| 08 | Menu Kūrimas Kaip Kaštų Centras |
| 09 | Gidas, Inspektorius Ir Taisyklės, Kurių Niekas Neskelbia |
| 10 | Fifty Best, Vietiniai Gidai Ir Dėmesio Ekonomika |
| 11 | Rezervacijų Kreivė |
| 12 | Svečių Duomenys Ir Nuolatinis Svečias Kryptingame Restorane |
| 13 | Šefo Staliukas, Baras Ir Antra Pajamų Linija |

- | | |
|-----------|--|
| 14 | Privatūs Renginiai Ir Bendradarbiavimas |
| 15 | Diena, Kai Atvyksta Žvaigždė |
| 16 | Diena, Kai Žvaigždė Palieka |
| 17 | Perdegimo Ekonomika |
| 18 | Investuotojai, Partneriai Ir Kam Priklauso Šefo Vardas |
| 19 | Pelninga Žvaigždė |
| 20 | Dešimtmečio Restoranas |

Išvadas

Ar jūsų salė pilna, jūsų recenzijos susižavėjusios, o jūsų paties banko sąskaita vis tiek tyliai nyksta? Ar finansuojate restorano ambiciją iš santaupų, antro darbo ar partnerio kantrybės, sakydami sau, kad pripažinimas galiausiai tai padengs? Ar įtariate, kad žvaigždutė, jei kada nors ateis, gali finansinę problemą pirmiau pabloginti, nei pagerinti? Skaitykite toliau — ši knyga egzistuoja būtent dėl tos bedugnės tarp pilnos salės ir sveiko verslo.

Šia instrukcija ši knyga ir siekia būti. Ne knyga apie amatą — tokių jau egzistuoja pakankamai gerų, ir tai netaikoma būti dar viena iš jų — bet veiklos modelis specifinei, struktūriškai neįprastai verslo rūšiai: restoranui, pastatytam būti vertinamam tiek pat, kiek pastatytam būti pilnam, veikiančiam su vienu servisu, meniu, kurio negalima paskubinti, ir kaštų struktūra, baudžiančia būtent už tą ambiciją, dėl kurios verta apie jį rašyti.

Štai pažadas, pasakytas aiškiai: iki šios knygos pabaigos jūs galėsite pažvelgti į savo paties restorano skaičius ir žinoti, su tikslumu vietoj baimės, tiksliai, kiek šį mėnesį jums kainuoja pripažinimo siekis, tiksliai kurią svirtį patraukti pirmiausia, kad uždarytumėte spragą, ir tiksliai kaip išsaugoti salę, kurią mylite, tyliai nefinansuojant jos savo neapmokamomis valandomis. Jūs galėsite kainodaros meniu pagal tai, kiek jį iš tikrųjų kainuoja pagaminti, o ne pagal tai, kas atrodo pateisinama imti iš svetimo žmogaus. Jūs žinosite, dar prieš atvykstant bet kokiam gidui, ar jūsų virtuvė pakankamai nuosekli, kad nusipelnytų to, ko siekia.

Priešakyje: Ambicijos knyga, kuri suteikia tikrą skaičių euraiš tam, kiek dabar jums kainuoja šis siekis. Vietos-valandos vertė, vienintelė metrika, kuri iš naujo įkainoja kiekvieną sprendimą, kurį priimate dėl salės. Žvaigždės knyga, sujungianti kiekvieną šios knygos struktūrą į vieną išsamiai išdirbtą restorano modelį, kuris kartu yra ir pripažintas, ir pagaliau apmokamas.

Jūs jau žinote, kaip virti šiuo lygiu. Tai, kas seka, yra dalis, kurios niekas jūsų nemokė — ir tai prasideda nuo tikslaus momento, kai jūsų restoranas tyčia praranda pinigus. Pasilikite iki paskutinio skyriaus, ir tai taps daugiau nei šių metų skaičių pataisymu: jūs turėsite modelį restorano, kuris pastatytas taip, kad vertėtų jį valdyti ir po dešimties metų, ir jis vis dar būtų jūsų.

SKYRIUS 1

Restoranas, Kuris Tyčia Praranda Pinigus

*Būdas, kuriuo darai bet ką, yra būdas,
kuriuo darai viską.*

— DZEN PATARLĖ

Įsivaizduokite salę penktadienio vakarą. Kiekviena jūsų 28 vietų užimta. Prie išdavimo lango tylu tokiu būdu, koks būna tik tada, kai virtuvė veikia tiksliai ritmu. Svečia dviem staliukais nuo lango fotografuoja penktąjį patiekalą, prieš jį paragaudama. Jūsų maître d' jums sako, kaip daro beveik kas savaitę, kad pora atskrido iš Kopenhagos būtent šiam vakarui. 3 rimtų leidinių recenzijos guli jūsų pašto dėžutėje, visos susižavėjusios. O kai sekmadienį atsėdėte prie sąskaitų, restoranas per visą savaitę uždirbo 41 eurą pelno, arba prarado 800, arba — dažniau nei bet kuris iš šių dviejų atvejų — jūs tiesiog negalite pasakyti, nes būdas, kuriuo tvarkote knygas, neatskiria „restorano“ nuo „visko, ką asmeniškai investavau į restoraną šį mėnesį, kad jis liktų ant kojų.“

Tai ne hipotezė. Tai artima medianai patirčiai ambicingo, gerai vertinamo, 30 ar mažiau vietų degustacinio meniu restorano, ir beveik niekas to nesako garsiai, nes pasakyti tai garsiai skamba kaip prisipažinimas, kad projektas žlugo, kai salė akivaizdžiai sėkminga. Jis nežlugo. Jis daro tiksliai tai, ką ši restoranų kategorija paprastai daro, kai niekas jam tyčia nesukūrė finansinio modelio: paverčia pilną salę ir puikias recenzijas prestižu, kaina, kurią savininkas asmeniškai padengia, neribotą laiką, tikėdamasis, kad pripažinimas galiausiai apmokės sąskaitą.

Štai kodėl aritmetika veikia būtent taip, struktūriškai, dar prieš mums pasiekiant jūsų konkrečius skaičius. Degustacinio meniu restoranas tokio dydžio paprastai veikia su vienu servisu per vakarą, kartais pietumis, retai daugiau. Tai apriboja jūsų maksimalų svečių skaičių iki skaičiaus, kurį 35 vietų bistro laikytų

lētu antradieniu. Jūsų produktų kaina lėkštei yra aukšta, nes visa meniu prielaida yra produktai, pakankamai geri, kad pateisintų kainą ir reputaciją — omarai, brandinta antiena, rinkti dalykai, už kurių radimą reikėjo kam nors sumokėti. Jūsų darbo sąnaudos svečiui yra aukščiausios pramonėje, nes 17 patiekalų degustacinis meniu 28 žmonėms paprastai reikalauja brigados, sudarytos salei tris kartus didesnei, atliekančios kur kas daugiau paruošimo lėkštei, nei kada nors bandytų didelio apyvartos virtuvė. O jūsų pajamos svečiui, net esant tikrai premium kainai, turi lubas, nes egzistuoja realus skaičius, virš kurio jūsų vietos rinka tiesiog nemokės už vakarienę, nesvarbu, kokie geri būtų omarai.

Aukštos fiksuotos sąnaudos, aukštos kintamos sąnaudos, ribotas svečių skaičius, ribota kaina. Tai ne verslo modelis su silpnu vykdymu. Tai verslo modelis, kuris pagal konstrukciją praranda pinigus, nebent kiekviena kita svirtis — vietos-valandos vertė, gėrimų marža, personalo santykis, apsauga nuo neatvykimo — yra teisingai ir stipriai patraukta. Dauguma ambicingų šefų-savininkų nepatraukia nė vienos iš jų, nes niekas jiems nesakė, kad šios svirtys egzistuoja, ir vietoj to kompensuoja struktūriškai silpną verslą vieninteliu ištekliumi, kurio nėra pelno-nuostolio ataskaitoje: savo neapmokamomis valandomis, o dažnai ir savo neapmokamu kapitalu.

Nustokite spėlioti, kiek tai jums kainuoja, ir sukurkite **Ambicijos knygą** — mėnesinę apyskaitą, atskirą nuo jūsų restorano oficialios pelno-nuostolio ataskaitos, fiksuojančią visą siekio kainą, įskaitant dalis, kurių jūsų buhalteris niekada nematys, nes jos neatsiranda kaip sąskaita.

Ambicijos knygoje yra keturios eilutės, pildomos kas mėnesį:

1. **Restorano veiklos rezultatas** — pajamos minus visos sąnaudos, kurias verslas iš tikrųjų moka, iš jūsų esamų knygų.
2. **Savininko atlygio trūkumas** — spraga tarp to, ką mokate sau, ir to, kiek kainuotų samdyti ir išlaikyti kitur jūsų lygio šefą. Jei parsinešate namo 1 800 € per mėnesį, o jūsų patirties šefas kainuotų 4 500 € su visais mokesčiais, ta 2 700 € spraga yra reali subsidija, kurią suteikiate verslui, nesvarbu, ar ji kur nors pasirodo apskaitoje.
3. **Įneštas asmeninis kapitalas** — bet kokie pinigai, perkelti iš jūsų asmeninių sąskaitų, santaupų ar partnerio pajamų į verslą šį mėnesį, užfiksuojami net tada, kai atrodo, kad tai „tik šįkart padengti algas.“
4. **Neapmokamos valandos virš normalaus visos darbo dienos krūvio** — valandos, dirbtos virš to, ką įneštų teisingai atlygintas generalinis vadovas ar šefas-savininkas, įvertintos konservatyvia rinkos norma tai pareigybei, ne jūsų svajonių norma.

Sudėkite šias keturias eilutes ir gausite skaičių: kiek siekis jums iš tikrųjų kainuoja šį mėnesį, eurai, ne emocijomis. Apsvarstykite reprezentatyvų 20 aštuonių vietų restoraną, veikiančį šiuo būdu — iliustraciniai skaičiai, ne konkretaus restorano tikros knygos — kur mėnesinė apyskaita dažnai nusistovi kažkur apie 900 € veiklos nuostolį, 2 700 € savininko atlygio trūkumą, jokios kapitalo injekcijos tą konkretų mėnesį, ir apytiksliai 60 valandų neapmokamo perteklinio darbo, vertinamo 25 € už valandą, arba

1 500 €. Tai reali mėnesinė siekio kaina apie 5 100 €, kas mėnesį, tol, kol restoranas veikia šiuo būdu.

Šis skaičius nėra argumentas mesti. Tai skaičius, kurio jums reikia priimti informuotą sprendimą apie tai, kiek ilgai galite palaikyti siekį, ir — naudingiau — tai jūsų atskaitos taškas. Kiekviena struktūra likusioje šios knygos dalyje egzistuoja tam, kad šį skaičių priartintų prie nulio ir toliau žemiau jo, neatskiedžiant to, kas iš pradžių padarė restoraną vertą siekti pripažinimo. Šefas, kuris žino Ambicijos knygos skaičių, kontroliuoja siekį. Šefas, kuris jo nežino, tiesiog tikisi, kad recenzijos galiausiai virs pinigais nuomai, o viltis nėra finansinis modelis.

Palyginkite tą restoraną su antruoju, įsivaizduojamu sesers restoranu netoliese: tas pats šefo-savininko talentas, tos pačios 20 aštuonios vietos, bet veikiantis su dviem trumpesniais servais per vakarą šiek tiek žemesne kaina vietoj vieno ilgo, su siauresniu meniu ir mažesne brigada. Tas restoranas galbūt niekur niekada nebus aprašytas. Jis taip pat gali tyliai mokėti savo savininkui 4 000 € per mėnesį, kol prestižinis restoranas šalia nemoka nieko, nes buvo pastatytas pagal apyvartos, o ne prestižo modelį nuo pat pirmos dienos. Tapti tuo restoranu nėra tikslas — visa šios knygos prielaida yra ta, kad jums nereikia rinktis tarp pripažinimo ir mokumo. Esmė yra ta, kad skirtumas tarp šių dviejų restoranų nėra talentas, ir tai nėra maisto kokybė. Tai yra tai, kad vienas iš jų turi finansinį modelį, sukurtą tam, ką jis iš tikrųjų daro, o kitas veikia vilties ir savininko nugaros pagrindu.

AMBICIJOS KNYGA

**Veiklos rezultatas + Savininko atlygio
trūkumas + Įneštas asmeninis kapitalas +
Neapmokamos perteklinės valandos
(vertinamos rinkos norma) = Realī mėnesinė
siekiō kaina**

Šią savaitę: sukurkite vieno mėnesio savo Ambicijos knygą, naudodami tikrus skaičius ten, kur juos turite, ir sąžiningus įverčius ten, kur jų neturite. Neapvalinkite savo naudai. Negalite valdyti sąnaudos, kurios nematavote, o šiuo metu ta sąnauda beveik tikrai didesnė, nei manote.

Kaip Pradėti

1

Atverkite skaičiuoklę ir pažymėkite keturias eilutes: veiklos rezultatas, savininko atlygio trūkumas, įneštas asmeninis kapitalas, neapmokamos perteklinės valandos.

2

Paimkite praėjusio mėnesio faktines pajamas ir sąnaudas iš savo knygų, kad užpildytumėte pirmą eilutę.

3

Įvertinkite sąžiningą, visais mokesčiais apmokestintą rinkos atlyginimą savo pačių pareigybei ir atimkite tai, ką iš tikrųjų sau sumokėjote, kad gautumėte antrą eilutę.

4

Registruokite kiekvieną asmeninio į verslo pervedimą ir kiekvieną valandą, dirbtą virš normalios visos darbo dienos krūvio tą mėnesį.

5

Sudėkite keturias eilutes, kad gautumėte savo realią mėnesinę siekio kainą, eurai, ne emocijomis.

SKYRIUS 2

Vietos-Valanda Yra Jūsų Vienintelis Vienetas

*Laikas yra rečiausias išteklius, ir jei jis
nevaldomas, nieko kito negalima valdyti.*

— PETER DRUCKER

Šefas-savininkas, peržiūrėdamas pilną svečių savaitę, kartą pastebėjo kažką, kas nesutapo: antradienio pietūs su puse vietų ir puse kainos parodė beveik tokį patį pelną per valandą kaip išparduota šeštadienio vakarienė. Ta pati virtuvė, tie patys standartai, visiškai skirtinga matematika — nes pietų servisas buvo trisdešimčia minučių trumpesnis staliukui, ir niekas anksčiau nebuvo įkainojęs nei vieno servisu valanda.

Kiekvienas restoranas turi pagrindinę metriką, pagal kurią turėtų valdytis, nesvarbu, ar savininkas ją kada nors įvardijo. Dideliam apyvartos, daugkartinio staliuko restoranui ta metrika paprastai yra svečiai per pamainą arba pajamos darbo valandai.

Degustacinio meniu restoranui su vienu servisu, trisdešimčia vietų ir fiksuota meniu trukme, nė viena iš šių metrikų nepasako jums to, ką turite žinoti, nes visas jūsų verslas yra apribotas vienu išteklumi, kuris nesiskalioja: vietų-valandų skaičiumi, kurį šįvakar turite parduoti.

Štai skaičiavimas, ir tai yra skaičius, prie kurio galiausiai grįžta kiekvienas šios knygos sprendimas. **Vietos-valandos vertė** yra jūsų bendros maisto ir gėrimų pajamos vienam servisui, padalintos iš vietų skaičiaus, padalintos iš valandų skaičiaus, kurį tas servisas užima salę.

Paimkite 20 aštuonių vietų restoraną, veikiantį su vienu servisu per vakarą, šešis vakarus per savaitę, su meniu, trunkančiu tris valandas nuo pirmo patiekalo iki kavos. Jei kiekviena vieta parduodama už 165 € degustacinį meniu su vidutiniškai 55 € gėrimų pajamų svečiui — derinimas, vynas taurėmis arba butelis, padalintas per staliuką — tai yra 220 € svečiui, 6 160 € servisui,

per 28 vietas ir 3 valandas, kas sudaro 84 vietas-valandas. 6 160 € padalinti iš 84 duoda 73,33 € Vietos-valandos vertę.

VIETOS-VALANDOS VERTĖ

**Bendros maisto ir gėrimų pajamos servisui ÷
Vietos ÷ Valandos, kurias servisas užima salę**

Kodėl šis skaičius svarbesnis nei svečių skaičius, vidutinė sąskaita, maisto kaštų procentas? Nes tai vienintelis skaičius, teisingai įkainojantis tai, ko jums iš tikrųjų trūksta: laiko salėje. Didelio apyvartos restoranas, kuris apsuka staliukus tris kartus per vakarą, iš esmės parduoda tą pačią vietą tris atskirus kartus. Jūs parduodate kiekvieną vietą tiksliai vieną kartą. Kiekviena minutė, kurią užtrunka patiekalo padavimas, kiekviena minutė, kurią sommelier praleidžia aiškindamas derinimą, kiekviena tempo minutė tarp patiekalų yra jūsų vienintelio ištekliaus minutė, kuri sunaudojama, nesvarbu, ar ji generuoja proporcingas pajamas. Meniu, dvidešimčia minučių ilgesnis už tą pačią kainą, nėra dosnesnis vakaras. Tai 10–15 % Vietos-valandos vertės sumažinimas, tyliai atliktas, kurio niekas nedėjo į sąskaitą.

Tai performuluoja sprendimus, kurie kitaip atrodo grynai kūrybiškai. Tarkime, kad jūsų dabartinis 17 patiekalų meniu trunka tris valandas 20 minučių, o jūsų gerbiamos degustacinio meniu bendruomenės dalis patiekia 12 patiekalų per dvi valandas 40. Meniu sutrumpinimas dvidešimčia minučių, nesumažinant kainos, perkelia jūsų vietos-valandos matematiką

nuo 73,33 € iki 78,30 € — šuolis, vertas apie 4 940 € per metus per šešis vakarus savaitėje, 50 savaitių per metus, dėl pokyčio, kuris nieko nekainuoja produktams ir, gerai atliktas, nieko nekainuoja svečio patirčiai. Tai beveik iki euro tiek, kiek kainuoja pridėti sommelier'ą ne visą darbo dieną tris vakarus per savaitę. Trumpesnis meniu ne tik sutankino vakarą. Jis finansavo sandymą.

Priešingybė yra tiek pat reali ir tiek pat nematoma, jei jos neseitate. Sūrio patiekalo, digestyvų serviso ar pratęstos amuse-bouche sekos pridėjimas nekeičiant kainos pratęsia sunaudojamas vietas-valandas nepratęsiant pajamų, ir tai tyliai eroduos jūsų Vietos-valandos vertę, net jei svečių skaičius ir recenzijos lieka tiek pat tvirti kaip anksčiau. Tai modelis, kuris kartojasi visame aukštos virtuvės sektoriuje: restoranas prideda 40 minučių svečio patirties prie meniu per 18 mėnesių mažų, geros valios papildymų ir tame procese praranda 18 % savo vietos-valandos vertės, o savininkas įsitikinęs, kad verslas tiesiog tapo brangesnis valdyti, kai iš tikrųjų verslas tapo mažiau efektyvus paverčiant tą pačią salę pajamomis.

Etalonų juostos padeda žinoti, kur stovite. Tokio masto degustacinio meniu restoranų diapazone Vietos-valandos vertė žemiau 50 € paprastai reiškia, kad restoranas yra žymiai per pigus, atsižvelgiant į jo kaštų struktūrą, arba meniu trunka per ilgai jo kainai, arba abu. Vietos-valandos vertė tarp 50 € ir 80 € yra ten, kur paprastai yra dauguma mokių, gerai valdomų 20-40 penkių vietų degustacinio meniu restoranų. Virš 80 € paprastai reiškia arba tikrai premium, didelės paklausos salę, galinčią

palaikyti kainą, arba tyčia sukurtą meniu ir derinimų struktūrą — kas yra būtent kitų dviejų skyrių tema.

Dvi struktūrinės svirtys judina jūsų Vietos-valandos vertę, ir tik dvi: kaina ir trukmė. Viskas, ką darote salėje, arba padidina pajamas per tą patį laiką, arba palaiko pajamas trumpindami laiką, arba, matematiškai, veikia prieš jus, nesvarbu, kaip gerai tai jaučiasi salėje.

Verta atlikti tą patį skaičiavimą antram servisui, jei jį turite — pietų servisui, trumpesniam savaitės dienos meniu, vietai prie baro — nes tokio lygio restoranai dažnai atranda, kad jų antrinis servisas turi drastiškai skirtingą Vietos-valandos vertę nuo jų pagrindinio vakarienės serviso, bet kuria kryptimi. Sandarus, gerai įkainotas dviejų valandų degustacinis pietus žemesne kaina kartais gali parodyti Vietos-valandos vertę, artimą vakarienei, tiesiog todėl, kad trumpesnė trukmė kompensuoja žemesnę kainą; išstėtas, per pigus sekmadienio brunch gali tyliai būti mažiausiai pelningas salės naudojimas visoje savaitėje, palaikomas tik todėl, kad „atrodo“, jog turėtų veikti. Skaičiuokite kiekvieną servisą, kurį vedate, atskirai. Vidurkinimas paslepia būtent tą informaciją, kurios šiai metrikai reikia atskleisti.

Naudinga disciplina yra iš naujo skaičiuoti savo Vietos-valandos vertę kiekvieną kartą, kai darote bet kokią pakeitimą meniu, salėje ar kainoje — ne kas ketvirtį, o iš karto. Ketvirto staliuko pridėjimas prie salės, kad sugautumėte daugiau svečių užimtame savaitgalyje, pavyzdžiui, atrodo kaip grynas laimėjimas, bet jei tai priverčia šiek tiek sandaresnį išdėstymą ir lėtesnį bendrą tempą tam kompensuoti, arba jei tam reikia

papildomo padavėjo, kurio kaštai nekompensuojami papildomomis pajamomis, vietos-valandos matematika gali pasakoti kitą istoriją nei rodo pats svečių skaičius. Ši metrika pigi apskaičiuoti — skaičiuoklė su keturiais duomenimis — ir brangi ignoruoti, nes kiekviena kita šios knygos struktūra daro prielaidą, kad šį skaičių žinote atmintinai.

Šią savaitę: apskaičiuokite savo dabartinę realią Vietos-valandos vertę, naudodami praėjusio mėnesio tikrus skaičius, ne vidutinį vakarą. Tada trijų reprezentatyvių vakarų metu chronometruokite savo meniu, patiekalas po patiekalo, nuo pirmo kąsnio iki sąskaitos ant staliuko. Jei jūsų vietos-valandos vertė žemiau 50 €, arba jei chronometražas atskleidžia 15 ar daugiau minučių neįkainoto tempo, radote savo pirmą svirtį, ir ją patraukti nieko nekainuoja.

VIETOS-VALANDOS VERTĖ — PRAKTINIS PAVYZDYS, 30 VIETŲ RESTORANAS

Duomuo	Skaičius
Vietos	30
Servisų per vakarą	1
Atvirų vakarų per savaitę	5
Vidutinės išlaidos svečiui (menu + derinimas)	€165
Vidutinis užimtumas	85%
Trukmė prie staliuko	2 val. 45 min.
Pajamos už galimą vietą-valandą	€60

Šią Savaitę

1

Apskaičiuokite savo dabartinę Vietos-valandos vertę, naudodami praėjusio mėnesio tikras pajamas, vietas ir meniu trukmę.

2

Chronometruokite savo meniu patiekalas po patiekalo, nuo pirmo kąsnio iki sąskaitos, trijų reprezentatyvių vakarų metu.

3

Pažymėkite bet kokį penkiolikos ar daugiau minučių neįkainotą tempo pripildymą.

4

Jei jūsų Vietos-valandos vertė žemiau 50 €, nuspręskite, ar pirma kelti kainą, ar trumpinti trukmę.

SKYRIUS 3

Degustacinio Meniu Kainodara

Kaina yra tai, ką moki. Vertė yra tai, ką gauni.

— WARREN BUFFETT

Per žemas įkainojimas yra dažniausia klaida ambicingose virtuvėse, ir tai beveik niekada nėra aritmetikos klaida. Šio lygio šefai-savininkai geba įkainoti patiekalą iki gramo. Klaida yra psichologinė: meniu kainodara pagal tai, kas atrodo pateisinama imti iš svetimo žmogaus už vakarienę, o ne pagal tai, kiek meniu iš tikrųjų kainuoja pagaminti ir ką rinkta jau parodė, kad toleruos salei kaip jūsų.

Pradėkite nuo to, kiek meniu kainuoja, teisingai paskirstyta, ne tik produktų kaštus, kurie pasirodo receptūros lape. Degustacinis meniu turi tris kaštų sluoksnius patiekalui, o dauguma kainodaros modelių žiūri tik į pirmąjį.

Pirmasis sluoksnis yra žaliavos kaina — tai, ką sumokėjote tiekėjui. Antrasis yra tai, ką vadina darbo intensyvumo sluoksniu: konkrečių valandų kaštai, kurių reikalauja patiekalas, nuo apdorojimo iki padavimo, padauginti iš jūsų brigados apmokestintos valandinės kainos. Skrudinta šukutė su trimis komponentais gali turėti 4 € produktų kaštų ir 11 minučių chef de partie laiko; patiekalas, reikalaujantis 40 aštuonių valandų fermentacijos, ranka spausto papuošimo ir padažo, gaminamo dvi dienas, gali turėti 6 € produktų kaštų ir 90 minučių sukauptos virtuvės darbo, paskirstytos jo gamybos lange. Įkainoti tik pagal produktus, šie 2 patiekalai atrodo beveik identiški. Įkainoti su įtrauktu darbu, antras patiekalas kainuoja maždaug tris kartus daugiau padėti ant stalo, o meniu, kuris niekur savo kainodaroje neatspindi šios spragos, tyliai kryžiškai subsidijuoja savo daugiausiai darbo reikalaujančius, „įspūdingiausius“ patiekalus iš paprasčiausių.

Trečiasis sluoksnis yra tai, ką vadinu amortizuotomis kūrimo ir švaistymo kaštais — jūsų R&D laiko, nepavykusių testinių partijų ir neišvengiamų nuostolių apdorojant premium produktus, kuriuos šis konkretus patiekalas neša, dalis, vidurkinta pagal tai, kiek laiko jis lieka meniu. 7 ir 8 skyriai gilinasi į abu; kainodaros tikslais pagrįstas pakaitalas yra pridėti 8–12 % virš produktų ir darbo kaštų šiam sluoksniui padengti, ir peržiūrėti tikrą skaičių, kai sezoną paleisite Derlingumo Sekimo Lapą ir Kūrimo Biudžetą iš tų skyrių.

Štai **Darbo Priskyrimo Patiekalui** modelis, pritaikytas pilnam devynių patiekalų degustaciniam meniu. Sudėkite visų devynių patiekalų produktų kaštus: tarkime, iš viso 38 €. Sudėkite darbo intensyvumo kaštus, esant mišriai apmokestintai 22 €/val. virtuvės algai: per visą meniu paruošimo ir padavimo laiką tai sudaro apytiksliai 31 €. Pridėkite 10 % kūrimui ir švaistymui: 6,90 €. Bendri gamybos kaštai svečiui: 75,90 €.

Darbo Priskyrimas Patiekalui, Žingsnis Po Žingsnio

1

Sudėkite kiekvieno meniu patiekalo žaliavos kaštus.

2

Sudėkite darbo intensyvumo kaštus: paruošimo ir padavimo laiką patiekalui, padaugintą iš jūsų mišrios apmokestintos virtuvės algos.

3

Pridėkite 8–12 % šios tarpinės sumos amortizuotam kūrimui ir švaistymui.

4

Padalinkite bendrus gamybos kaštus iš jūsų tikslinio bendro maisto-ir-darbo santykio, kad gautumėte meniu kainą, kurios reikalauja jūsų modelis.

Dabar pritaikykite savo tikslinį maisto-ir-darbo kaštų santykį. Dauguma mokių degustacinio meniu restoranų palaiko šį bendrą santykį — produktai plius priskirtas darbas plius kūrimas, kaip meniu kainos dalis — tarp 42 % ir 50 %, žymiai aukštesnį nei vien maisto kaštų tikslas didelio apyvartos restorane, nes šiame amato lygyje darbas yra neatskiriamas nuo produkto. Esant 46 %, jūsų meniu kaina turėtų būti 75,90 € padalinta iš 0,46, kas yra 165 €

DARBO PRISKYRIMAS PATIEKALUI

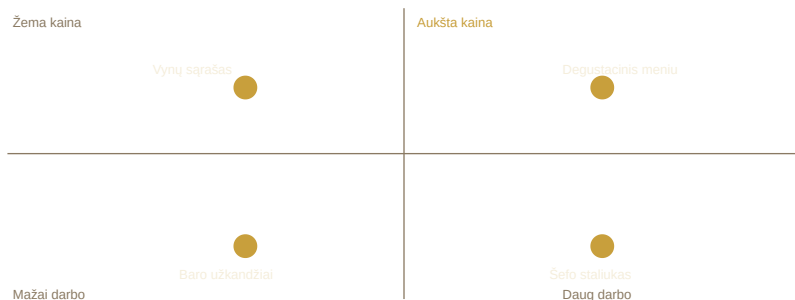
**(Produktų kaštai + Darbo intensyvumo kaštai
+ 8–12 % kūrimas/švaistymas) ÷ Tikslinis
bendras santykis = Meniu kaina**

— ir jei šiuo metu imate 125 € už meniu, kuris tokiu būdu kainuoja 75,90 € pagaminti, jūs valdote maisto-ir-darbo santykį 61 %, kas nėra perspektyvus skaičius verslui, kuris vis dar turi mokėti nuomą, draudimą, rinkodarą ir jus. Lyginkitės su konkurentais tyčia, ne atsitiktinai. Sukurkite paprastą lentelę keturių ar penkių restoranų jūsų pripažinimo lygyje — panašus žvaigždžių lygis ar pozicija gide, panašus vietų skaičius, panašus regionas — ir jų viešas degustacinio meniu kainas. Jūs nekopijuojate jų skaičiaus. Jūs nustatote juostą, kurią jūsų rinka jau priėmė, kad galėtumėte pasakyti, ar jūsų kaina, pagrįsta gamybos kaštais, patenka į ją ar už jos ribų. Jei jūsų kaina, pagrįsta kaštais, gerokai viršija konkurentų juostą, tai signalas peržiūrėti porcijas, patiekalų skaičių ar tiekėjų sąlygas prieš nustatant kainą, kurią rinka atmes. Jei ji patenka į juostą ar žemiau jos, turite realios erdvės, ir dauguma šefų-savininkų tokioje pozicijoje vis tiek per pigiai kainodaria dėl įpročio ar nervingumo. Apvalių skaičių psichologija turi didesnę reikšmę, nei turėtų, ir turėtumėte ją naudoti, o ne su ja kovoti. 165 € skaitosi kaip apgalvota, premium kaina. 160 € skaitosi kaip kaina, kurią kažkas apvalino žemyn, kad jaustųsi saugiau, ir svečiai pastebi tokį draudimąsi labiau, nei savininkai mano.

Kainodariuokite pagal skaičių, kurį duoda jūsų modelis, apvalintą iki artimiausio 5 € jūsų naudai, ne žemyn dėl nervingumo. Verta aiškiai padaryti dar vieną skirtumą prieš finalizuojant skaičių: skirtumą tarp jūsų meniu kainos ir to, ką pavadinsiu jūsų ****Meniu Kainų Kopėčiomis**** — faktų, kad tokio lygio restoranai dažnai gauna naudos siūlydamas daugiau nei vieną įėjimo tašką, ne vieną fiksuotą kainą visiems. Trumpesnis, penkių-septynių patiekalų „atradimo“ meniu žemesne kaina šalia jūsų pilno degustacinio meniu praplečia svečių bazę, kuriai galite tarnauti, neatskiedžiant pagrindinės patirties, jei trumpesnis meniu yra kainodariamas pagal savo paties Darbo Priskyrimą Patiekalui, o ne tiesiog nuolaidžiuojamas nuo pilno meniu kainos. Attradimo meniu, kainodariamas kaip „pilnas meniu minus keli patiekalai, minus fiksuota 30 % nuolaida“, paprastai yra per pigus, atsižvelgiant į jo tikrus gamybos kaštus, nes patiekalai, kuriuos išskertate, retai yra tie, reikalaujantys daugiausia darbo — šefai linkę saugoti techniškai sunkiausius patiekalus ir pirma iškirsti paprastesnius patiekalus, kas matematiškai reiškia, kad nuolaida dažnai turėtų būti mažesnė, nei siūlo intuicija. Sezoninis perkainojimas nusipelno tokio pat griežtumo kaip pradinis kainos nustatymas, ir dauguma restoranų jį nepakankamai naudoja. Kadangi produktų kaštai kinta su sezonais — trumo patiekalas gruodį kainuoja žymiai daugiau nei tas pats konceptualus patiekalas, sukurtas apie vasaros daržovę liepą — pagunda yra palaikyti meniu kainą fiksuotą visus metus dėl paprastumo ir svečio lūkesčių. Tai pagrįstas pasirinkimas, bet jis turėtų būti tyčinis, priimtas apskaičiavus, ką fiksuota metinė kaina iš tikrųjų vidutiniškai reiškia, o ne numatytasis niekieno neišnagrinėtas variantas. Kai kurie geriausiai valdomi degustacinio meniu

restoranai vietoj to įtraukia į kainodarą nedidelę sezoninę juostą — kuklią premiją brangiausiems produktams mėnesiais, absorbuojamą svečių kaip laukiama sezoninio restorano veikimo dalis — o ne tyliai praryja plečiantis maržos atotrūkį ketvirtį metų.

****Šią savaitę:**** atlikite Darbo Priskyrimą Patiekalui savo dabartiniam meniu, patiekalas po patiekalo, ir palyginkite gautą kainą su tuo, ką iš tikrųjų imate. Jei spraga didesnė nei 10 %, jūs klystate ne kraštuose kainodaros — jūs per pigiai kainodariuojate visą verslą, ir kiekvienas skyrius po šio kovos į kalną, kol šis skaičius bus pataisytas.



KAINA PRIEŠ DARBO INTENSIVUMĄ — KUR YRA KIEKVIENA PASIŪLYMO DALIS, IR KODĖL VIEN DEGUSTACINIS MENIU RETAI FINANSUOJA SALE

Kaip Pradėti

1

Atlikite Darbo Priskyrimą Patiekalui savo dabartiniam meniu, patiekalas po patiekalo: produktų kaštai, darbo intensyvumo kaštai, ir 8–12 % kūrimui ir švaistymui.

2

Padalinkite bendrus gamybos kaštus iš savo tikslinio bendro santykio (42–50 %), kad gautumėte kainą, kurios iš tikrųjų reikalauja jūsų modelis.

3

Palyginkite tą skaičių su tuo, ką dabar imate, ir pažymėkite spragą procentais.

4

Sukurkite keturių ar penkių restoranų jūsų pripažinimo lygyje lentelę su jų viešomis kainomis, kad pamatytumėte, ar jūsų kaštais pagrįstas skaičius patenka į tą juostą.

5

Jei spraga viršija 10 %, nustatykite datą perkainoti, o ne leiskite jai praeiti dar vieną sezoną.

SKYRIUS 4

Vynų Derinimas Ir Gėrimų Marža

Vynas yra saulės šviesa, sulaikyta vandens.

— GALILEO GALILEI

Maistas, esant 3 skyriuje aprašytai kainų disciplinai, pakels jūsų Vietos-valandos vertę iki išgyvenamo skaičiaus. Jis retai pakels ją iki patogaus. Marža, kuri iš tikrųjų finansuoja sommelier'o atlyginimą, lėtą rūšio brangimą, ir skirtumą tarp „nulinio pelno“ ir „pelningumo“ beveik visada ateina iš gėrimų, ne maisto — ir klestintys degustacinio meniu restoranai elgiasi su savo derinimo programa kaip su antruoju, tyčia sukurtu pelno centru, ne kaip su vėlesniu papildymu prisuktu prie meniu.

Įsivaizduokite sommelier'ą, vedantį keturių žmonių staliuką per šešių taurių derinimą, pilstantį tą patį butelį, kurį pylė šimtą kartų tą sezoną, pasakojantį apie jį taip, tarsi niekada nebūtų tuo pavargęs — ir įsivaizduokite, mėnesio pabaigoje, savininką atrandantį, kad vien derinimas sugeneravo daugiau bendrosios maržos nei visas devynių patiekalų meniu, kurį jis lydėjo. Ta viena eilutė, metų metais traktuota kaip vėlesnė mintis, pasirodė esanti tai, kas tyliai palaikė šviesas įjungtas.

Priežastis, kodėl gėrimai neša maržą, kurios maistas negali, yra struktūrinė. Jūsų maisto kaštai, paskirstyti taip, kaip aprašo 3 skyrius, turi būti arti 46 % meniu kainos vien tam, kad padengtų juose įterptą darbą. Vynas turi beveik jokių šių darbo kaštų, susietų su juo — butelis, pilstomas per šešis patiekalus, sommelier'ui užima maždaug tiek pat serviso sekundžių, nesvarbu, ar jis kainavo 18 €, ar 80 € didmena — todėl pilstymo kaštai, kurie maiste būtų neapdairūs, vyne yra patogiai pelningi.

Nustatykite **Pilstymo Kaštų Lubas** ir jų laikykitės. Tokio lygio derinimo programai, tikslinis pilstymo kaštas — jūsų didmeninė vyno kaina, padalinta iš to, ką imate už derinimą — tarp 28 % ir

35 % yra pagrįsta juosta; švelnesnė nei maisto kaštai, nes taip pat parduodate ekspertizę, saugojimo riziką ir gerai suderinto pilstymo emocinį pakilimą, kurie neatsiranda butelio kainoje. Paskaičiuokite šešių taurių derinimo skaičius: jei jūsų didmeninė kaina per šešis pilstymus sudaro iš viso 34 €, o derinimą kainodariuojate 110 €, jūsų pilstymo kaštai yra 31 % — patogiai juostoje, ir generuoja 76 € bendros maržos virš maisto maržos iš to paties serviso, už serviso kaštus, kurie yra dalelė virtuvės kaštų.

PILSTYMO KAŠTŲ LUBOS

**Didmeninė vyno kaina ÷ Kaina, imama už
derinimą — tikslas 28–35 %**

Palyginkite tai su maisto marža tam pačiam svečiui. Esant 165 € meniu su 46 % bendru maisto-ir-darbo santykiu, jūsų bendroji maisto marža yra 89,10 €. Vien derinimas, su 76 € bendra marža, prideda 85 % tiek pelno, kiek visas devynių patiekalų meniu, iš vieno sommelier'o pilstymo, ir tas palyginimas yra tikras argumentas imti savo vynų programą taip pat rimtai, kaip savo virtuvę.

Nealkoholiniai deriniai nusipelno tokio pat griežtumo, ne nemokamo bilieto, nes „tai tik sultys ir arbata.“ Gerai sukurtas nealkoholinis derinimas — namuose gamintas verjus, fermentuota arbata, skaidrintas vaisių shrub — paprastai kainuoja mažiau pagaminti nei vyno derinimas ir gali būti

kainodariamas 55–65 % vyno derinimo kainos, išlaikant panašią ar geresnę maržą, nes jūsų produktų kaštai yra dalelė butelio didmeninės kainos. Kai blaivūs ir saikingi svečiai dabar sudaro reikšmingą ir augančią svečių dalį tokio lygio restoranuose, nealkoholinis derinimas, kainodariamas be maržos disciplinos — traktuojamas kaip mandagumas, ne kaip produktas — yra pinigai, palikti ant stalo su kiekvienu iš tų svečių, ir restoranai rutiniškai palieka ant stalo 15–20 % savo bendrų gėrimų pajamų tokiu būdu, tiesiog per pigiai kainodariuodami nealkoholinę opciją iš mandagumo.

Tada yra pats rūsys, kuris elgiasi mažiau kaip atsargos, o daugiau kaip kapitalas, ir turėtų būti biudžetuojamas atitinkamai.

Rūsio Investicijų Taisyklė, kurią duodu šefams-savininkams, yra tokia: elkitės su bet koku buteliu, laikomu daugiau nei 12 mėnesių nepilstant, kaip su surištu kapitalu, uždirbančiu nulinę grąžą, ir apribokite šią kategoriją iki ne daugiau kaip 20 % bendros jūsų rūsių vertės savikaina. Rūsys, kuris 40 % susideda iš senstinamų biblioteka laikomų butelių, kuriuos „taupote tinkamam svečiui“, yra verslas, tyliai finansuojantis privačią kolekciją restorano pinigų srautu. Pirkite pilstymui per sezoną, laikykite tikrai mažą bibliotekos pasirinkimą, tyčia ir atskirai biudžetuojamą, ir sekite rūsių apyvartą — bendrus rūsių kaštus, padalintus iš parduoto vyno kaštų per 12 mėnesių — taip pat, kaip sektumėte bet kokią kitą apyvartinį kapitalą. Apyvartos santykis žemiau 1,5 paprastai reiškia, kad per daug kapitalo stovi rūsyje, atsižvelgiant į tai, ko iš tikrųjų reikia derinimo programai veikti.

Kartu, gerai valdoma gėrimų programa 20 aštuonių vietų restorane, veikiančiame šešis vakarus per savaitę, gali pagrįstai prisidėti 35–45 % bendros bendrosios maržos iš maždaug 25–30 % bendrų pajamų — kas yra visa esmė. Maistas atneša jums reputaciją. Gėrimai, kainodariami ir valdomi su ta pačia disciplina, tai apmoka.

Taurės ir baro programa svečiams, kurie nori vyno be įsipareigojimo pilnam derinimui, taip pat nusipelno savo mažo, tyčinio maržos tikslo, atskiro nuo derinimo. Kadangi taurės pilstymas neturi sommelier'o pasakojimo, įtraukto į kainą taip, kaip pilnas derinimas, jis paprastai gali veikti su griežtesnėmis pilstymo kaštų lubomis — 22–28 % vietoj 28–35 % — ir vis tiek jaustis tinkamai kainodariamam svečiui, užsakančiam à la carte. Restoranai, kainodariantys savo taurių sąrašą kaip vėlesnę mintį, tiesiog perpus sumažindami butelio mažmeninę kainą, netikrindami gauto pilstymo kaštų prieš realų tikslą, dažnai palieka reikšmingą maržą ant stalo būtent su svečiais, mažiausiai linkusiais rinktis pilną derinimą, kas yra būtent segmentas, kur gėrimų maržos disciplina svarbiausia, nes vien maistas toje sąskaitoje neša pilną Vietos-valandos vertės dalį be derinimo pagalbos.

Personalo mokymas pačiame derinime yra, praktine prasme, tiek pat gėrimų maržos svirtis, kiek svetingumo. Padavėjas ar sommelier, gebantis paaiškinti, kodėl konkretus pilstymas buvo pasirinktas konkrečiam patiekalui — ne tik kas tai yra, bet ir pagrindimas — matomai padidina tiek derinimo pasirinkimą, tiek svečio pasitenkinimą juo, o šis modelis pasitvirtina restoranuose, kurie iš tikrųjų investuoja į šį mokymą, palyginti su tais, kurie

traktuoja jį kaip kažką, ką personalas išmoks osmoze.

Biudžetuokite realų, pasikartojantį mokymo laiką tam, idealiai vadovaujamą to, kas sukūrė derinimą, o ne vienkartinę įvadinę sesiją, kurią nauji darbuotojai gauna vieną kartą ir daugiau prie jos negrįžta, kai meniu keičiasi sezoniškai.

Šią savaitę: apskaičiuokite savo tikruosius pilstymo kaštus dabartiniame derinime, ir atskirai apskaičiuokite, koks svečių procentas apskritai renkasi derinimą. Jei pasirinkimas žemiau 60 %, spraga paprastai yra kainos nerimas tame, kaip derinimas siūlomas prie staliuko, ne svečio nenoras leisti pinigų — ir tai serviso scenarijaus problema, ne kainos problema, kurią verta spręsti prieš liečiant pačią kainą.

Šią Savaitę

1

Apskaičiuokite savo tikruosius pilstymo kaštus per visą derinimą ir palyginkite juos su 28–35 % lubomis.

2

Apskaičiuokite savo derinimo pasirinkimo procentą nuo bendro svečių skaičiaus.

3

Kainodariuokite ar perkainodariuokite nealkoholinį derinimą 55–65 % vyno derinimo kainos, patikrintą prieš jo pačio maržą.

4

Atlikite Rūsio Investicijų Taisyklę: pažymėkite bet kokį butelį, laikomą virš dvylikos mėnesių, ir patvirtinkite, kad ta kategorija lieka žemiau 20 % rūsio vertės.

5

Jei pasirinkimas žemiau 60 %, perrašykite scenarijų prie staliuko derinimo siūlymui prieš liečiant jo kainą.

SKYRIUS 5

Užstatai, Bilietai Ir Neatvykimo Problema

Tuščia vieta nėra maži nuostoliai. Tai visas vakaras, kurį galėjo turėti kažkas kitas.

— RESTORANŲ VERSLO POSAKIS

Įsivaizduokite antradienio servisą su trimis neatvykimais devynių staliukų salėje: 3 tuščios vietos, apie kurias niekas neįspėjo virtuvės, 3 paruoštos ir neparduotos porcijos, ir — dar blogiau, jei knyga buvo pilna prieš savaites — 3 poros, kurios norėjo būtent to staliuko ir buvo atsisakytos veltui. Salė iš valgomąjo grindų atrodė gerai. Skaičiai pasakojo visiškai kitą istoriją.

Neatvykimas 30 penkių vietų bistro, veikiančiame tris apyvaras per vakarą, yra nemalonumas. Neatvykimas 20 aštuonių vietų degustacinio meniu restorane su vienu servisu yra struktūrinė žaizda, ir dauguma šefų-savininkų nuvertina jo tikrą kainą dydžio eile, nes galvoja apie tai kaip apie „vieną prarastą staliuką“, o ne kaip apie tai, kuo tai iš tikrųjų yra: neparduodama, neatgaunama talpa vieninteliam ištekliuje, kurio verslas negali šįvakar pagaminti daugiau.

Teisingai kiekybiškai įvertinkite tai prieš apsisprendžiant dėl politikos. Dviese neatvykęs staliukas prie 165 € meniu su 70 % derinimo pasirinkimu už 110 € kainuoja jums ne tik 330 € maisto pajamų. Jis kainuoja jums maisto pajamas, tikėtinas gėrimų pajamas iš tos staliuko dalies, kuri jį būtų pasirinkusi, ir — kritiškai — labai tikėtina, kad jis kainavo jums antrąją porą, kurią atsisakėte prieš savaites, nes knyga rodė staliuką kaip parduotą.

Neatvykimo Kaštų Formulė yra: prarastos meniu pajamos, plius prarastos tikėtinų gėrimų pajamos pagal jūsų tikrą pasirinkimo lygį, plius atsisakytos rezervacijos vertė, kurią galėjote parduoti vietoj to, nes esant šiam vietų skaičiui ir šiam rezervacijos išankstinio laiko terminui, neatvykusi vieta nėra „tuščia“ — tai vieta, kurios aktyviai atsisakėte kažkam kitam.

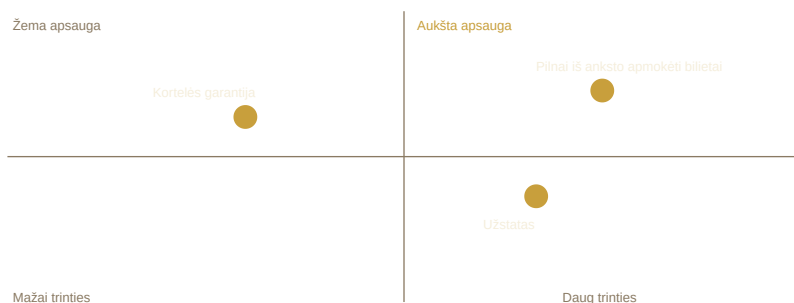
NEATVYKIMO KAŠTŲ FORMULĖ

**Prarastos meniu pajamos + Prarastos
tikėtinios gėrimų pajamos (pagal jūsų tikrą
pasirinkimo lygį) + Atsisakytos rezervacijos
vertė = Tikra vieno neatvykimo kaina**

Atlikite pilną skaičių. 2 svečiai, 165 € meniu, 70 % derinimo pasirinkimas už 110 €: prarastos meniu pajamos yra 330 €, prarastos tikėtinios gėrimų pajamos yra 154 € ($0,7 \times 220$ €), ir jei to tipo staliukas paprastai užpildomas per atleidimo langą — kas kryptinguose restoranuose paprastai ir būna — atsisakytos rezervacijos kaina iš esmės yra tie patys 484 € vėl, nes turėjote tikrą antrąją porą, kuri būtų ją paėmusi. Bendra tikra to vieno neatvykusio dviese staliuko kaina: kažkas 480–960 € diapazone, priklausomai nuo to, kaip konservatyviai skaičiuojate atsisakytą rezervaciją. Padauginkite tai bent viena ar dviem neatvykimais per savaitę, ir žiūrėte į 25 000–50 000 € per metus restorane, kurio visas metinis pelno tikslas, pagal 1 skyriaus Ambicijos knygos matematiką, gali būti tik jo dalis.

Egzistuoja 3 politikos modeliai, ir kiekvienas skirtingai keičia trintį su svečiu į finansinę apsaugą. **Kortelės garantijos modelis** — jokio mokesčio, nebent svečias atšaukia per nurodytą langą, paprastai 48–72 valandas — yra lengviausio prisilietimo opcija, generuojanti mažiausiai svečio pasipriešinimo, bet neatgauna nieko iš jūsų prarastų pajamų esant tikram neatvykimui, be to, ką jums pavyksta gauti iš atšaukimo mokesčio, kuris praktiškai

dažnai atleidžiamas iš geros valios. **Užstato modelis** — dalinis mokėjimas, paprastai 30–50 % tikėtinės sąskaitos, imamas rezervuojant ir prarandamas dėl vėlyvo atšaukimo ar neatvykimo — atgauna realius pinigus ir reikšmingai sumažina neatvykimo lygius tiesiog todėl, kad svečiai, jau įsipareigoję pinigais, elgiasi kitaip, bet įveda trintį tiksliai tuo momentu, kai bandote priversti rezervaciją jaustis jaudinančia, o ne transakcine. **Pilnai iš anksto apmokėtų bilietų modelis** — visa meniu kaina apmokama rezervuojant, gražinama ar keičiama tik apibrėžtame lange, taip, kaip parduodamas koncertas ar degustacinis renginys — yra stipriausia finansinė apsauga ir, priešingai intuicijai, linkusi generuoti mažiausiai svečio pasipriešinimo būtent kryptinguose restoranuose, nes svečiai, rezervuojantys tris mėnesius iš anksto, kad atskristų konkrečiai datai, jau mintimi kategorizavo vakarą kaip renginio pirkimą, ne kasdienę vakarienės rezervaciją.



3 NEATVYKIMO POLITIKOS MODELIAI, PAVAIZDUOTI PRIEŠ SVEČIO TRINTĮ IR FINANSINĘ APSAUGĄ

Kuris modelis tinka jūsų restoranui, priklauso nuo jūsų rezervacijos išankstinio laiko ir svečių mišinio. Restoranas, kuriame dauguma svečių rezervuoja dvi-keturias savaites iš anksto, daugiausia vietiniai, gerai veikia su užstato modeliu ir aiškia, malonia formuluote. Restoranas, kuriame dauguma svečių rezervuoja 2-šešis mėnesius iš anksto, su reikšminga dalimi, atskrendančia ar atvažiuojančia specialiai dėl valgio, paprastai palieka pinigus ir apsaugą ant stalo, nepereidamas prie pilnos biletikos.

Formuluotė turi realų svorį tame, kaip svečiai priima bet kurį iš šių modelių. „Reikalaujame užstato apsaugoti nuo neatvykimo“ skaitosi kaip kaltinimas, nukreiptas į kiekvieną svečią už kelių nuodėmes. „Kadangi kiekvienas staliukas ruošiamas specialiai jums ir negali būti perparduotas per trumpą laiką, prašome [X] rezervuojant, pilnai pritaikomo jūsų vakarui“ formuluoja tą pačią politiką kaip faktą apie tai, kaip veikia jūsų restoranas, ne kaip įtarimą svečiui, tai skaitančiam, ir rezervacijos atsisakymas su antruoju formulavimu paprastai reikšmingai žemesnis nei su pirmuoju funkciškai identiškoms politikoms.

Didelių grupių rezervacijos nusipelno atskiros, griežtesnės bet kokios politikos, kurią pasirenkate, versijos, nes kaštų kreivė nėra tiesinė. Aštuonių žmonių grupė, kuri neatvyksta, jums kainuoja ne keturis kartus daugiau nei dviese staliukas — paprastai kainuoja daugiau nei tai, nes staliuką aštuoniems žmonėms sunkiau perparduoti per trumpą laiką, nei būtų buvę 2 atskiri dviese staliukai, ir jūsų virtuva greičiausiai pritaikė paruošimo kiekius ir tempą pagal patvirtintą tos grupės dydį. Dauguma restoranų, kurie tai gerai tvarko, nustato žemesnį

užstato procentą, bet griežtesnį, nederamą atšaukimo langą šešių ir daugiau žmonių grupėms, ir aiškiai perduoda šį skirtumą rezervacijos momentu, o ne atranda spragą apsaugoje tik po to, kai didelė grupė neatvyksta.

Nesvarbu, kurį modelį pasirenkate, matuokite jo tikrą poveikį, o ne darykite prielaidą, kad vien politika išsprendžia problemą. Sekite savo neatvykimo lygį kas mėnesį, prieš ir po bet kokio politikos pakeitimo, taip pat, kaip sektumėte bet kokią kitą veiklos metriką. Restoranas, pereinantis nuo kortelės garantijos modelio prie 40 % užstato modelio, gali pamatyti, kaip jo neatvykimo lygis krenta nuo apytiksliai vienos iš 18 rezervacijų iki beveik vienos iš šešiasdešimties — reali, išmatuojama pagerinimas — bet taip pat kuklų kritimą bendrame užklausų kiekyje pirmus 2 mėnesius iškart po pakeitimo, nes kai kurie svečiai priešinosi naujai trinčiai. Abu efektai realūs, ir grynas finansinis poveikis pereinant prie griežtesnės politikos yra skaičius, kuris turėtų vairuoti sprendimą, ne instinktas apie svečio reakciją bet kuria kryptimi.

Šią savaitę: apskaičiuokite savo tikrą Neatvykimo Kaštų Formulės skaičių, naudodami savo tikrą meniu kainą, tikrą derinimo pasirinkimą, ir sąžiningą pakartotinės rezervacijos tikimybės įvertį jūsų tipiniu išankstinio laiko terminu. Tada iš naujo perskaitykite savo dabartinės atšaukimo politikos formulotę, tarsi būtumėte svečias, matantis ją pirmą kartą, ir perrašykite viską, kas formuluoja įtarimą vietoj fakto.

Igyvendinti Praktiškai

1

Atlikite Neatvykimo Kaštų Formulę, naudodami savo tikrą meniu kainą, derinimo pasirinkimą ir pakartotinės rezervacijos tikimybę.

2

Nuspręskite, kuris iš trijų politikos modelių — kortelės garantija, užstatas, pilnai iš anksto apmokėti bilietai — tinka jūsų tikram rezervacijos išankstinio laiko terminui ir svečių mišiniui.

3

Nustatykite atskirą, griežtesnį užstatą ir atšaukimo langą šešių ir daugiau žmonių grupėms.

4

Perrašykite savo politikos formuluotę taip, kad ji formuluotų faktą apie tai, kaip veikia restoranas, ne įtarimą svečiui.

5

Pradėkite sekti savo mėnesinį neatvykimo lygį prieš ir po pakeitimo.

SKYRIUS 6

Personalo Santykis

*Vieni galime padaryti taip mažai; kartu
galime padaryti taip daug.*

— HELEN KELLER

Keturiolikos žmonių brigada, gaminanti ir aptarnaujanti 30 svečių, nėra klaida, ir tai nėra ir prabanga — tai artima tam, ko iš tikrųjų reikalauja amatas šiuo sudėtingumo lygiu, ir kiekvienas šefas-savininkas, bandęs valdyti 17 patiekalų degustacinį meniu su minimaliu personalu, jau žino kodėl. Klausimas, į kurį atsako šis skyrius, yra ne tai, ar jums reikia didelio personalo, atsižvelgiant į jūsų svečius. Reikia. Klausimas yra, koks santykis yra tvarus, teisėtas ir finansuojamas, ir kur dauguma ambicingų virtuvių tyliai peržengia ribą, kurios neketino peržengti.

Sukurkite **Svečių-Prie-Brigados Santykį** kaip savo pagrindinį planavimo skaičių: bendras svečių skaičius, aptarnautas per servisą, padalintas iš bendro apmokamų personalo valandų, dirbtų tam servisui pagaminti ir aptarnauti, virtuvė ir salė kartu. 20 aštuonių svečių servisui, reikalaujančiam, tarkime, šešių virėjų, dirbančių vidutiniškai šešių valandų pamainą kiekvienas (36 val.) plius penkių salės darbuotojų, dirbančių vidutiniškai penkių valandų pamainą kiekvienas (25 val.), tai yra 61 valandos bendro personalo 20 aštuoniems svečiams — 0,46 svečio valandai santykis, arba apytiksliai 2,2 valandos personalo svečiui.

SVEČIŲ-PRIE-BRIGADOS SANTYKIS

Bendras svečių skaičius, aptarnautas per servisą ÷ Bendras apmokamų personalo valandų skaičius (virtuvė + salė)

Sekite tai kas mėnesį. Santykis, nukrypstantis nuo 2,2 valandos personalo svečiui link 2,8 ar 3,0 be pokyčio meniu sudėtingume, sako jums, kad kažkas negerai vyksta grafikų sudaryme, paruošimo efektyvume, ar nereikalingoje brigados perteklinėje dalyje — verta ištirti, prieš tai tampant nauja norma.

Apsvarstykite jauną virėją, kuri registruojasi šešių savaitių stažuotei, mokantis technikos virtuvėje, kurią gerbia, ir vis dar ten po aštuonių mėnesių, valdanti pilną stotį serviso naktimis, neapmokama, nes niekas niekada formaliai neperformavo jos vaidmens, o ji buvo per daug dėkinga už galimybę, kad paklaustų. Tos virtuvės tikras personalo santykis niekada nebuvo tai, ką sakė grafikas — jis buvo palaikomas subsidijos, kuri galėjo išeiti pro duris tą dieną, kai ji rado apmokamą darbą kitur, kas galiausiai ir atsitiko. Riba, kuri peržengiama dažniausiai, ir daro daugiausia tylios žalos, yra neapmokamas ar nepakankamai apmokamas stažuotojų darbas. Stažuotės yra reali ir pateisinama dalis to, kaip ambicingos virtuvės moko talentą, ir gerai valdoma stažuočių programa yra tikra abipusė nauda: virėjas gauna prieigą prie amato lygio, kurio negalėtų nusipirkti, o virtuvė gauna motyvuotas papildomas rankas. Bet yra griežta riba tarp stažuotės — iš tikrųjų struktūruotos apie mokymąsi, ribotos laiku, prižiūrimos, dažnai neapmokamos ar minimaliai apmokamos vietinio darbo įstatymo leidžiamose ribose mokymo įdarbinimams — ir to, į ką kelios virtuvės tyliai nuslysta: neapmokamas ar beveik neapmokamas darbas, atliekantis pilnas gamybos pamainas, neribotą laiką, nes „taip daroma šiame lygyje.“ Teisinė ekspozicija yra reali ir skiriasi pagal jurisdikciją, bet ekonominė ekspozicija svarbi net ten, kur teisinė rizika neįkanda: virtuvė, sukūrusi savo tikrą personalo

santykį apie nemokamą darbą, sukūrė kaštų struktūrą, kuri žlunga tą akimirka, kai tas darbo šaltinis išsenka, o jis išseks, nes žinia sklinda mažoje pramonėje apie tai, kurios virtuvės traktuoja stažuotes kaip mokymo programą, o kurios kaip subsidiją. Sukurkite savo darbo biudžetą pagal brigadą, kurią galėtumėte sukomplektuoti ir teisingai apmokėti, jei stažuotojų srautas rytoj dingtų, tada su bet kokiais stažuotojais, kuriuos turite, elkitės kaip su tikru bonusu serviso kokybei ir mokymo pajėgumui, ne kaip su eilute, nuo kurios priklauso jūsų mokumas. Tam pačiam 20 aštuonių svečių servisui, pilnai apmokama brigada — 6 virėjai su 24 €/val. apmokestinta kaina, 5 salės darbuotojai su 19 €/val. apmokestinta kaina — kainuoja 864 € (virtuvė) plius 475 € (salė), arba 1 339 € servisui. Prieš 6 160 € maisto ir gėrimų pajamas pagal 2 skyriaus pavyzdžio skaičius, tai yra 21,7 % pajamų darbo kaštai tam vienam servisui — prieš pridėdant vadybą, sommelier'ą, ir bet kokį galinio ofiso darbą, nesusijusį tiesiogiai su servisui. Naudingas sveiko proto patikrinimas visai operacijai, daugumą savaitių: bendras tiesioginis darbas, pilnai apmokestintas ir pilnai apmokamas, turėtų būti kažkur 32–40 % bendrų pajamų juostoje, kad tokio lygio restoranas turėtų realistišką kelią į pelningumą, apskaičiavus nuomą, produktus ir viską kita. Virš 45 %, struktūriškai, kažkas kitas modelyje — vietos-valandos vertė, kainodara, ar svečių skaičius — turi judėti, nes joks efektyvių grafikų kiekis negali pats vienas išgelbėti tokio aukšto darbo santykio. Sommelier'o personalas nusipelno savo eilutės, o ne būti įtrauktas į bendrą salę, nes 4 skyriaus gėrimų marža tiesiogiai priklauso nuo turėjimo kažko pakankamai įgudusio parduoti derinimą su pasitikėjimu, o ne atsiprašinėjant.

Sommelier'as, keliantis derinimo pasirinkimą nuo 55 % iki 75 %, beveik kiekvienu atveju apmoka savo paties atlyginimą kelis kartus vien per gėrimų maržos spragą, apskaičiuotą 4 skyriuje — kas yra aiškiausias man žinomas argumentas traktuoti sommelier'o samdymą kaip investiciją į pajamas, ne kaip kaštų centrą, kai sprendžiate, ar biudžetas leidžia tai. Kryžminis mokymas turi didesnę reikšmę tokio personalo mastui, nei dauguma šefų-savininkų iš pradžių biudžetuoja, nes brigada, tokia liesa, atsižvelgiant į savo sudėtingumą, turi labai mažai integruoto perteklaus — vienas įgudęs virėjas, sergantis penktadienį, gali iš tikrųjų sukelti grėsmę išdavimo langui tokiu būdu, kokio nekeltų didesnėje, mažiau specializuotoje virtuvėje. Bent vieno kryžmiškai apmokyto pakaitalo kiekvienai labai specializuotai stotelei sukūrimas, net jei tas pakaitalas veikia 70 % pagrindinio virėjo greičio, yra pigus draudimas prieš alternatyvą: serviso naktį, kai brigadai trūksta kritinio įgūdžio, ir arba kokybė, ar laikas kenčia būtent prieš tą auditoriją — gido inspektorių, kritiką, kalbų nuolatinį svečią — prieš kurią mažiausiai galite sau leisti tai. Salės personalas neša savo paties santykio disciplinos versiją, skirtingą nuo virtuvės brigados dydžio nustatymo, nes tokio lygio serviso stilius — paaiškinimas prie staliuko, tiksliai laiku pateikiami patiekalai, tikras svetingumas, o ne transakcinis servisas — reikalauja skirtingo personalo-svečio santykio nei apyvartinio restorano salė. Dažniausiai veiksmingas diapazonas yra vienas padavėjas kiekvienoms šešioms-aštuonioms svečiams, kai pilnas derinimas ir patiekalų pasakojimas yra standarto dalis, sugriežtėjantis link vieno padavėjo penkiems svečiams teatriškiausiam, aukščiausio kontakto serviso stiliumi. Personalo sudarymas plonesnis nei tas

santykis, siekiant sutaupyti darbo kaštus, linkęs pirmiausia pasireikšti serviso tempe — tiksliai toje nuoseklumo dimensijoje, kurią 9 skyriaus auditas sukurtas sugauti — prieš pasirodydamas bet kur pelno-nuostolio ataskaitoje, kas yra tiksliai priežastis, kodėl tai patrauklu, ir tiksliai priežastis, kodėl tai netikras taupymas. ****Šią savaitę:**** apskaičiuokite savo Svečių-Prie-Brigados Santykį praėjusios savaitės tikriems servisams, ir atskirai išvardykite kiekvieną stažuotoją, šiuo metu jūsų grafike, su pilnų gamybos pamainų, kurias kiekvienas dirbo per pastarąjį mėnesį, skaičiumi. Jei bet kuris stažuotojas dirbo daugiau nei aštuonias pilnas pamainas be aiškaus, laike ribojamo mokymo plano, tai jau nebe stažuotė — nuspręskite šią savaitę, ar ji taps apmokama pozicija, ar baigsis.

SVEČIŲ-PRIE-BRIGADOS SANTYKIS — 30 VIETŲ DEGUSTACINIO MENIU RESTORANAS

Vaidmuo	Žmonių skaičius	Aptarnauti svečiai, vienas servisas
Virtuvė (šefas + linija + konditerija)	7	30
Salė (registratūra, padavėjai, sommelier)	5	30
Stazuotojai (apmokami, rotuojami)	2	—
Brigada iš viso	14	2,1 svečio žmogui

Šią Savaitę

1

Apskaičiuokite savo Svečių-Prie-Brigados Santykį praėjusios savaitės tikriems servisams, virtuvė ir salė kartu.

2

Išvardykite kiekvieną stažuotoją savo grafike su pilnų gamybos pamainų, kurias kiekvienas dirbo praėjusį mėnesį, skaičiumi.

3

Bet kuriam stažuotojui, dirbusiam daugiau nei aštuonias pilnas pamainas be laike ribojamo mokymo plano, nuspręskite šią savaitę: apmokama pozicija ar pabaiga.

4

Patikrinkite bendrą tiesioginį darbą kaip pajamų procentą prieš tvarią 32–40 % juostą.

5

Patvirtinkite, kad egzistuoja bent vienas kryžmiškai apmokytas pakaitalas kiekvienai labai specializuotai stotelei.

SKYRIUS 7

Produktų Derlingumas Viršūnėje

Kas nešvaisto, tas nestokoja.

— ANGLŲ PATARLĖ

Instinktas, padaręs jus rimtu šefu — pirkti geriausią produktą, apdoroti jį iki tobulumo, patiekti tik idealų gabalą — taip pat, jei nevaldomas, yra vienas iš brangesnių jūsų virtuvės įpročių. Esant apyvartinio restorano kainos ir apimtys lygiui, apdorojimo švaistymas ant vidutinio gabalo yra apvalinimo klaida. Esant viso omaro, visos antienos, ar rinktos žaliavos, kurią kažkas turėjo dvi valandas vežti, kad pristatytų, kainai, gabalas, kurį išmetate, nes jis neturėjo tikslios formos, kurios norėjote lėkštei, nėra apvalinimo klaida. Tai dažnai 15–30 % to, ką sumokėjote už žaliavą, išmesta, esant produktui, kurio didmeninė kaina kilogramui jau atspindi tikrą trūkumą.

Čia derlingumo disciplina nustoja būti galinio ofiso dorybe ir tampa tiesiogiai maržos, finansuojančios žvaigždės siekį, šaltiniu. Kiekviena premium žaliavos dalis, kuriai randate teisėtą panaudojimą — sultinys, papuošimas, personalo maisto komponentas, fermentuotas priedas, laikomas būsimam meniu — yra marža, kurią jau vieną kartą sumokėjote ir dabar susigrąžinate antrą kartą, iš esmės nemokamai, nes darbas ją panaudoti yra jos gavimo ir apdorojimo darbo dalelė iš pradžių.

Sukurkite **Derlingumo Disciplinos Lapą** savo penkioms ar šešioms brangiausioms, dažniausiai naudojamoms premium žaliavoms, sekamą kas savaitę: gauto viso produkto svoris, iš tikrųjų patiektas svoris meniu, kuriame jis naudojamas, svoris, nukreiptas į antrinį panaudojimą (sultinys, papuošimas, personalo maistas, konservai), ir svoris, iš tikrųjų išmestas kaip nenaudingas. Apskaičiuokite derlingumo procentą — naudingą svorį (patiektą plius antrinį panaudojimą), padalintą iš bendro

gauto svorio — kiekvienai žaliavai, ir sekite jį laikui bėgant taip pat, kaip sektumėte bet kokį kitą kaštų santykį.

NAUDINGO DERLINGUMO PROCENTAS

(Patiektas svoris + Svoris, nukreiptas į antrinį panaudojimą) ÷ Bendras gautas svoris

Paimkite visą antį, nupirktą meniu, kuris ant lėkštės naudoja tik krūtinėlę. Nupirkta visa už 14 €/kg, vidutinė 2,4 kg anti kainuoja 33,60 €. Vien krūtinėlės gali sudaryti 28 % to svorio naudingame derlingume — apytiksliai 670 g — kai kojos, skeletas ir apdorojimo atliekos sudaro likusius 72 %. Virtuvė, patiekianti tik krūtinėlę ir išmetanti likusią dalį, veda 28 % derlingumą 33,60 € žaliavoje, o tai reiškia, kad tikra iš tikrųjų panaudotos krūtinėlės porcijos kaina yra 33,60 €, ne 9,41 €, kuriuos siūlytų vien krūtinėlės svoris, jei nupirkta atskirai, iškaulinis, iškaulinta kaina pas mėsinkiną. Virtuvė, paverčianti kojas confit personalo maisto ar amuse-bouche rotacijai, sumažinanti skeletą į sultinio bazę, naudojamą trijuose kituose patiekaluose, ir ištirpinanti riebalus papuošimo komponentui, pastumia naudingą derlingumą nuo 28 % link 70–80 %, ir efektyvi patiektos krūtinėlės porcijos kaina proporcingai krenta — dažnai daugiau nei per pusę — nes likusi gyvūno dalis nebėra negyvi kaštai, gulintys atliekų dėžėje.

Tai ne argumentas taupyti ant lėkštės. Lėkštė lieka tiek pat ambicinga, kokia buvo. Kas keičiasi, yra tai, kas nutinka žaliavos dalims, kurios nėra toje konkrečioje lėkštėje, ir virtuvė su tikra

derlingumo disciplina paprastai atranda, kad gali sau leisti nupirkti žymiai geresnį bazinį produktą — auginamą laukuose, o ne standartinį, retesnę rinktą žaliavą sezono metu, papildomą savaitę sausai brandinti — naudodama maržą, susigrąžintą iš likusios gyvūno dalies, visai nekeičiant meniu kainos. Tai tikras mechanizmas, kuriuo „pirkti geriausią ir panaudoti visą“ finansuoja žvaigždės siekį: ne per discipliną kaip moralinę gėrį, o per discipliną kaip tiesioginį, apskaičiuojamą apyvartinio kapitalo šaltinį, kuris moka už geresnes žaliavas ir geresnį personalą.

Sezoninis ir rinktas tiekimas neša susijusią, bet skirtingą riziką, kurią verta sekti atskirai: trumpas galiojimo laikas, reiškiantis, kad bloga pristatymo savaitė, tiekėjas, negalintis gauti pažadėto kiekio, ar rinkta žaliava, ateinanti žemesnės nei specifikacijos kokybės, gali priversti meniu keitimą paskutinę minutę, kuris kainuoja daugiau švaistytu paruošimu ir skubotu tiekimu nei pati žaliava. Sekite savo pakeitimo lygį — savaites, kai suplanuotas patiekalas turėjo keistis dėl tiekimo, padalintas iš bendro savaitių skaičiaus — ir traktuokite bet ką virš maždaug vienos savaitės iš aštuonių kaip signalą, kad jūsų tiekėjų santykiams tai žaliavai reikia integruoto atsarginio tiekimo, ne tik vilties, kad šios savaitės pristatymas ateis.

Rinktų ir hipersezoninių žaliavų vaikymasis neša susijusią kainą, kurią verta sąžiningai įvardyti: santykių su rinkėjais ir mažais gamintojais, kurie dažnai negali įsipareigoti dėl apimties ar pristatymo grafikų taip, kaip gali platintojas, kūrimo laikas. Biudžetuokite realias valandas šiam santykių valdymui taip pat, kaip biudžetuojate kūrimo laiką kitame skyriuje — rinkėjas, kuris pasitiki jumis pakankamai, kad skambintų pirma, kai sezono

metu ateina kažkas išskirtinio, yra tikras konkurencinis pranašumas prieš virtuvę, kuri skambina tik tada, kai reikia produkto, ir tas pasitikėjimas kuriamas per sezonus, ne per pavienius užsakymus, per nuoseklų sąžiningą mokėjimą ir tikrą susidomėjimą tuo, ką jie jums atneša, ne tik tuo, kiek esate pasiruošę mokėti tą savaitę.

Visų gyvūnų ir žuvų kapojimas specialiai atlygina investavimą į tikrą vidinį įgūdį vietoj iš anksto sukapotų gabalų pirkimo, ir atlygis laikui bėgant kaupiasi taip, kaip verta aiškiai įvardyti: virėjas, gebantis efektyviai sukapoti visą gyvūną, ne tik susigražina daugiau naudingo derlingumo per sesiją, bet ir tampa greitesnis, o tai reiškia, kad darbo intensyvumo kaštai, įterpti į šį derlingumo susigražinimą — trečiasis sluoksnis jūsų 3 skyriaus Darbo Priskyrimo Patiekalui — krenta per mėnesius, kai įgūdis vystosi. Traktuokite vidinį kapojimo mokymą kaip kapitalo investiciją į savo kaštų struktūrą, ne kaip malonų turėti virtuvės įgūdį, ir lengviau pateisinti mokymo valandas prieš aiškia finansinę grąžą.

Paprasta mėnesinė Derlingumo Disiplinos Lapo peržiūra jūsų pagrindinėms žaliavoms, atvirai dalinama su visa virtuve, o ne laikoma kaip savininko privati skaičiuoklė, linkusi keisti elgesį greičiau nei bet koks politikos memorandumas. Virėjai, matantys, konkrečiais skaičiais, kiek per mėnesį vertas 20 procentinių punktų derlingumo pagerinimas vienai žaliavai, pradeda savo iniciatyva rasti antrinius panaudojimus, nes skaičius padaro paskatą akivaizdžią tokiu būdu, koku „prašome nešvaistyti produkto“ niekada visiškai nesugeba.

Šią savaitę: pasirinkite savo vieną brangiausią žaliavą pagal savaitines išlaidas ir savaitę taikykite jai Derlingumo Disciplinos Lapą. Apskaičiuokite savo tikrą naudingo derlingumo procentą, ir nustatykite vieną teisėtą antrinį panaudojimą išmestai daliai, kurios šiuo metu nenaudojate.

Kaip Pradėti

- 1** Pasirinkite savo vieną brangiausią, dažniausiai naudojamą premium žaliavą.
- 2** Sekite jos visą gautą svorį, patiektą svorį, svorį, nukreiptą į antrinį panaudojimą, ir išmestą svorį savaitę.
- 3** Apskaičiuokite naudingo derlingumo procentą: (patiektas plus antrinis panaudojimas), padalintą iš bendro gauto svorio.
- 4** Nustatykite vieną teisėtą antrinį panaudojimą — sultinys, papuošimas, personalo maistas, konservai — dabartinei išmestai daliai.
- 5** Registruokite savo pakeitimo lygį šios žaliavos tiekimui, ir pažymėkite jį, jei viršija vieną savaitę iš aštuonių.

SKYRIUS 8

Meniu Kūrimas Kaip Kaštų Centras

Tobulumas pasiekiamas ne tada, kai nebėra ką pridėti, o tada, kai nebėra ką atimti.

— ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Paklauskite daugumos šefų-savininkų, kiek jiems kainuoja valdyti savo meniu, ir jie duos jums skaičių už žaliavas ir darbą dabartiniame, gatavame meniu — skaičių, kurį teisingai kuria 3 skyrius. Paklauskite jų, kiek kainavo sukurti tą meniu, ir dauguma iš viso negalės atsakyti, nes R&D laikas, testinių partijų švaistymas, ir pats sezoninis pakeitimas traktuojami kaip nematoma, nebiudžetuota foninė veikla, o ne kaip tikras kaštų centras su sava eilute apskaitoje. Tai realūs pinigai, dažnai reikšmingi, ir restoranas, kuris jų nebiudžetuoja, arba per pigiai kainodariuoja savo meniu, atsižvelgiant į tikrus gamybos kaštus, arba tyliai kraujuoja kūrimo kaštais į serviso naktis, kai testavimas persilieja į virtuvę, kuri turėtų būti sutelkta į svečius.

Sąžiningai įvertinkite, kiek kūrimas iš tikrųjų kainuoja per sezoninį pakeitimą. Jei jūsų sous chef ir 2 komiai praleidžia vidutiniškai šešias valandas per savaitę kiekvienas, per aštuonių savačių kūrimo langą prieš naujo meniu paleidimą, testuodami ir tobulindami naujus patiekalus, tai yra 18 valandų per savaitę su mišria apmokestinta kaina, tarkime, 23 €/val. — 414 € per savaitę, arba 3 312 € per kūrimo langą. Pridėkite produktų kaštus testinėms partijoms, paprastai atliekamoms visomis porcijomis, kad tinkamai įvertintų patiekalą, konservatyviai vertinamus 40 % gatavo meniu produktų kaštų dėl mažesnių testinių partijų kiekių ir iteracijos švaistymo — tarkime, dar 1 100 € per langą. Bendri kūrimo kaštai vienam sezoniniam meniu pakeitimui: apytiksliai 4 400 €.

KŪRIMO KAŠTAI PAKEITIMUI

**(R&D valandos × mišri apmokestinta alga) +
(Testinių partijų produktų kaštai, ~40 % gatavo
menu kaštų)**

Kūrimo Kaštų Vertinimas, Žingsnis Po Žingsnio

- 1** Susumuokite valandas, kurias sous chef ir komiai praleidžia testuodami ir tobulindami per kūrimo langą.
- 2** Padauginkite tas valandas iš savo mišrios apmokestintos virtuvės algos.
- 3** Pridėkite testinių partijų produktų kaštus, vertinamus apytiksliai 40 % gatavo menu produktų kaštų.
- 4** Palyginkite bendrą sumą su 8–12 % kūrimo paskirstymu, jau įtrauktu į jūsų menu kainodarą.

Atliekant keturis sezoninius pakeitimus per metus, kūrimas restoranui kainuoja apytiksliai 17 600 € per metus — realus, reikšmingas skaičius, kuriam padengti egzistuoja 8–12 % kūrimo ir švaistymo paskirstymas 3 skyriaus kainodaros modelyje, ir verta patikrinti savo tikrą skaičių prieš tą paskirstymą, o ne daryti prielaidą, kad jis padengtas.

Be pačių žalių kaštų, didesnė veiklos rizika yra kūrimas, kraujuojantis į servisą. Virtuvė be suplanuoto kūrimo lango testuoja naujus patiekalus serviso naktį plyšiuose — po išdavimo lango uždarymo, per lėtus paruošimo langus, kurie turėjo būti kito dienos mise en place — kas ir sukuria prastesnį kūrimo darbą (pavargę virėjai, testuojantys valandą nakties, priima blogesnius sprendimus nei pailsėję virėjai, testuojantys dešimtą rytą), ir tyliai eroduoja tikro serviso meniu paruošimo kokybę, nes valandos, kurios turėjo eiti į rytojaus mise, ėjo vietoj to į šios nakties testinį patiekalą.

Sprendimas yra tikra **Kūrimo Biudžeto Linija** su savomis saugomomis valandomis, neišspaudžiama iš to, kas tą savaitę atrodo laisva. Priskirkite kūrimą konkrečiam blokui — dažniausiai lėtesnei serviso dienai, ar pirmoms dviem paruošimo pamainos valandoms dieną, kai virtuvė neskuba link vakaro serviso — ir traktuokite tą bloką kaip neprieinamą bet kam kitam, taip pat, kaip saugotumėte bet kokį kitą fiksuotą kaštą. Sukurkite **Pakeitimų Kalendorių** visiems metams: fiksuotas datas, nustatytas bent 2 mėnesius iš anksto, tam, kada kiekvienas sezoninis meniu užsidaro, kada prasideda kūrimas, ir kada vyksta paskutinis išeinančio meniu servisas. Šiuo būdu veikiantis restoranas paprastai veda kūrimą aiškiai apibrėžtame šešių-aštuonių savaitių lange sezonui, uždaro naują meniu visą savaitę prieš paleidimą, kad leistų tikrą generalinę repeticiją ar dvi su personalu ir pasirinktais nuolatiniais svečiais, ir traktuoja bet kokį kūrimą, vykstantį už to lango ribų, kaip signalą, kad kažkas kalendoriuje pasislinko ir turi būti ištaisyta, prieš tampant lėtiniu.

Generalinės repeticijos žingsnis turi didesnę reikšmę, nei atrodo. Meniu, testuojamas tik kūrimo virtuvėje, niekada nepaleistas pilnu tempu pilnam servisui, patikimai atskleidžia laiko ir padavimo problemas tikrą premjeros vakarą, kurias vienas personalo vakarienė ar pakviesta sesija nuolatiniais svečiams 2 ar tris vakarus prieš paleidimą būtų sugavusios nemokamai. Aiškiai biudžetuokite vieną ar dvi pakviestas ar smarkiai nuolaidžiuojamas „peržiūros“ sesijas savo Kūrimo Biudžeto Linijoje — prarastos pajamos iš tų svečių yra pigus draudimas prieš nesklandų, recenzijoms rizikingą pirmą savaitę tikrame meniu.

Sekite patiekalo veikimą po paleidimo su tokiu pat griežtumu, koku sekėte jo kūrimą, nes kita meniu kūrimo kaip kaštų centro pusė yra žinoti, kada pašalinti patiekalą, kuris nenusipelno savo vietos. Paprastas **Patiekalo Pašalinimo Signalas** — patiekalas, nuosekliai generuojantis žemesnius nei vidutinius lėkštės gražinimo lygius, neproporcingus specialaus prašymo modifikacijas, ar pastebimai lėtesnę staliuko rotaciją, atsižvelgiant į jo poziciją meniu sekoje — sako jums kažką, ko kūrimo procesas visiškai nesugavo. Virtuvė, kuri tik prideda patiekalus per sezoninius pakeitimus, niekada formaliai nepašalindama prastai veikiančių, baigia meniu pripūtimu, kuris skiedžia dėmesį, niekam to tyčia nenusprendus.

Įtraukite savo salės komandą į kūrimo langą, ne tik virtuvę, ir biudžetuokite jų laiką taip pat. Patiekalas, kuris skanus nepaprastai, bet iš tikrųjų sunku jį gerai apibūdinti ar patarnauti prie staliuko — pernelyg sudėtinga padavimo seka, žaliavos istorija, kurios paaiškinimas užtrunka 90 sekundžių, kai jūsų 2

skyriaus tempo modelis numatė 20 — yra kūrimo kaštas, vėliau pasireiškiantis kaip serviso problema, jei salė su juo pirmą kartą susiduria premjeros vakarą. Trumpa, struktūruota degustacijos ir instruktažo sesija visai salės komandai kūrimo lango metu, ne tik prieš paleidimą, nuosekliai sukuria sklandesnį servisą pirmas dvi naujo meniu savaites nei vienas prieš paleidimą instruktažas.

Veskite paprastą rašytinį įrašą kiekvieno testuoto patiekalo, kuris nepateko į galutinį meniu, įskaitant priežastį, kodėl jis buvo iškirstas — per sudėtingas patiekti tempu, per artimas esamam patiekalui, svečio atsiliepimas, kuris netiko, ar tiesiog nepakankamai geras. Šis archyvas laikui bėgant vertas daugiau, nei atrodo tuo metu: atmesta idėja iš praeito prieš dvi sezonus, iš naujo aplankyta su kita technika ar kita žaliava sezono metu, dažnai yra greičiausias kelias į stiprų naują patiekalą, o virtuvė be įrašo iš naujo atranda tas pačias aklavietes kiekvienais metais, o ne remiasi jomis.

Šią savaitę: įvertinkite savo tikrus kūrimo kaštus paskutiniam sezoniniam pakeitimui, naudodami tikras valandas, kur galite, ir sąžiningus įverčius, kur negalite, ir palyginkite juos su 8–12 % kūrimo paskirstymu, įtrauktu į dabartinę jūsų meniu kainodarą. Jei tikras skaičius reikšmingai didesnis, ta spraga išeina iš jūsų maržos, nesvarbu, ar ją sekėte, ar ne.

Šią Savaitę

1

Įvertinkite savo tikrus kūrimo kaštus paskutiniam sezoniniam pakeitimui: valandas su apmokestinta kaina plus testinių partijų produktų kaštus.

2

Palyginkite tą tikrą skaičių su 8–12 % kūrimo paskirstymu, įtrauktu į dabartinę jūsų meniu kainodarą.

3

Blokuokite saugomą kūrimo langą Pakeitimų Kalendoriuje — konkrečią dieną ar pamainą, ne „kada bus laisva.“

4

Suplanuokite vieną pakviestą ar nuolaidžiuojamą peržiūros sesiją prieš tikrą naujo meniu premjeros vakarą.

5

Pradėkite rašytinį įrašą kiekvieno testuoto patiekalo, kuris nepateko į meniu, ir kodėl.

SKYRIUS 9

Gidas, Inspektorius Ir Taisyklės, Kurių Niekas Neskelbia

*Kompetencija yra daryti paprastus dalykus
nepaprastai gerai.*

— JOHN W. GARDNER

Verta būti atsargiam ir sąžiningam dėl to, ką šis skyrius gali ir negali jums pasakyti, nes ambicingų restoranų erdvė pilna pasitikinčios mitologijos apie tai, kaip iš tikrųjų sprendžiamas pripažinimas, dauguma jos neįmanoma patikrinti, kai kas aktyviai kontraproduktyvu, kai šefas-savininkas pradeda priiminėti realius veiklos sprendimus, remdamasis gandu vietoj fakto. Nė vienas pašalietis neturi vidinių žinių apie tai, kaip veikia bet kokio konkretaus gido inspektoriai, ko jie individualiai ieško, ar kaip vyksta jų vidiniai svarstymai, ir apsimetimas priešingai būtų meškos paslauga. Toliau seka tai, kas iš tikrųjų yra viešai prieinama — kriterijai, kuriuos patys pagrindiniai gidai skelbia apie tai, ką jie vertina — paversti kažkuo, prieš ką galite iš tikrųjų audituoti savo restoraną, pagal grafiką, o ne traktuoti pripažinimą kaip paslaptį, kurios galite tik tikėtis įtikti.

Kriterijai, kuriuos rimti gidai viešai teigia svarstą, plačiai nuosekliai pavidalu tarp daugumos pagrindinių gidų, linkę grupuotis apie nedidelį temų rinkinį: produktų kokybę, technikos ir skonio derinių įvaldymą, asmenybę ir tapatybę, išreikštą per virtuvę, vertę, atsižvelgiant į kainą, ir — tai, kurį dauguma šefų-savininkų nuvertina, atsižvelgiant į tai, kiek jis teigiamas kaip svarbus — nuoseklumą patirtyje per pakartotinius apsilankymus laikui bėgant. Šis paskutinis kriterijus yra tai, apie ką šis skyrius iš tikrųjų yra, nes tai vienas labiausiai jūsų kontroliuojamas, labiausiai išmatuojamas, ir dažniausiai tai, kas atskiria restoraną, pastebėtą vieną kartą, nuo pripažinto ir pripažinimą išlaikančio.

Įsivaizduokite firminį patiekalą, gaunantį tobulą penketą geriausiai atsimenamą vakarą ir dvejetą atsitiktinį antradienį, kurio niekas nestebėjo — ta pati receptūra, tas pats virėjas, 15

sekundžių skirtumas poilsio laike, kurio niekas niekada nematavo, nes niekas niekada nežiūrėjo į nieką kitą, tik į geriausius vakarus. Vidurkis atrodė gerai. Sklaida buvo tikra istorija, ir tai sklaida, kurią neapskelbtas pakartotinis apsilankymas sukurtas sugauti.

Sukurkite **Nuoseklumo Auditą**, atliekamą kas mėnesį, vertinamą sąžiningai, o ne dosniai, per dimensijas, dėl kurių patys gidai teigia, kad jiems svarbu:

- **Patiekalo-į-patiekalą sklaida:** ištraukite tuos pačius tris ar keturis firminius patiekalus iš atsitiktinės svečių atrankos per mėnesį — ne savo geriausią vakarą, tikrą atsitiktinę atranką — ir paprašykite savo sous chef ar patikimo vyresnio virėjo įvertinti padavimo, prieskonių ir temperatūros nuoseklumą prieš jūsų vidinę standartinę nuotrauką ir receptūrą. Įvertinkite kiekvieną paprastoje 1–5 skalėje ir sekite vidurkį ir sklaidą, ne tik vidurkį; patiekalas su 4,2 vidurkiu su individualiais įvertinimais nuo 2 iki 5 yra daug didesnė nuoseklumo rizika nei patiekalas su plokštesniu, patikimesniu 3,8 visoje linijoje.
- **Serviso laiko nuoseklumas:** sekite tikrą praėjusį laiką tarp patiekalų per staliukų atranką kiekvieną savaitę, ne tik vakarais, kuriuos žinote esant svarbiais. Virtuvė, palaikanti sandarų 18 minučių tempą tarp patiekalų lėtą antradienį ir skubotą devynių minučių tempą perpildytą šeštadienį, teikia 2 skirtingus restoranus, priklausomai nuo vakaro, ir ta sklaida yra tiksliai tas dalykas, kurį pastebėtų pakartotinis svečias — ar neapskelbtas pakartotinis apsilankymas.

- **Salės žinių nuoseklumas:** atsitiktinai patikrinkite kas mėnesį, ar kiekvienas padavėjas salėje gali teisingai apibūdinti dabartinio degustacinio meniu patiekalų kilmę, techniką ir derinimo pagrindimą, ne tik 2 vyresnius darbuotojus. Svečias, gaunantis pasitikintį, konkretų atsakymą iš vieno padavėjo ir miglotą iš kito į tą patį klausimą, skirtingais apsilankymais, patiria nenuoseklumą, kurį galite ištaisyti mokymu, ne talentu.
- **Produktų kilmės nuoseklumas:** sekite, kaip dažnai meniu nurodytas kilmės detalės — „gaudytas meškere,“ įvardytas gamintojas, konkreti kilmė — turi būti tyliai pakeista dėl tiekimo problemų, ir kaip tas pakeitimas yra ar nėra perduodamas prie staliuko.

Nė vienas iš šių dalykų negarantuoja žvaigždutės, ir aš nepasitikėčiau niekuo, kas jums sakytų, kad garantuoja. Tai, ką jie daro, yra nukreipia jūsų energiją į vienintelę pripažinimo proceso dalį, kurią iš tikrųjų galite tikrai paveikti: ar restoranas, kurį patiria gido inspektorius per bet kokį neapskelbtą apsilankymą, kurį jie atlieka, yra tas pats restoranas, kurį patiria jūsų geriausi nuolatiniai svečiai per savo dešimtąjį apsilankymą. Gidai, kurie kažką skelbia apie savo procesą, nuosekliai pabrėžia pakartotinius, neapskelbtus apsilankymus būtent todėl, kad restoranas gali sukurti vieną nepaprastą vakarą per adrenaliną ir sėkmę; sukurti tą patį standartą patikimai, per paprastą antradienį, kurio niekas nestebėjo, yra kitas ir sunkesnis pasiekimas, ir tai tas, kurio, kaip sako gidai, jie iš tikrųjų testuoja.

Nekontroliuojama pusė nusipelno lygios sąžiningumo. Regioninis pripažinimo paskirstymas, tempas, kuriuo gidas plečiasi į rinką, inspektorių skonio preferencijos, kintančios per metus, ir grynas

laikas, atsižvelgiant į tai, kada jūsų restoranas atsitinka pasiekti piką, visi yra realūs veiksniai, ir nė vienas iš jų nėra jūsų valdyti. Šefai-savininkai, geriausiai tvarkantys pripažinimą, yra tie, kurie deda visas pastangas į kontroliuojamą pusę — nuoseklumą, tikrai — ir traktuoja nekontroliuojamą pusę su kažkuo artimesniu orui nei strategijai: vertą stebėti, ne vertą prarasti miegą bandant paveikti.

Verta aiškiai įvardyti, kaip galvoti apie galimybę, kad bet koks servisas yra inspekcija, nes nerimas dėl šio klausimo padaro daugiau žalos kai kurioms virtuvėms nei padarytų tikrai bloga recenzija. Viešai deklaruota neapskelbtų, pakartotinių apsilankymų logika reiškia, kad traktuoti pažodžiui kiekvieną servisą kaip potencialią inspekciją — vedant įtemptesnę, nerimastingesnę virtuvę kiekvieną vieną naktį tuo atveju, jei šįvakar ir yra ta naktis — nėra nei tvaru, nei, remiantis tuo, ką gidai teigia vertiną apie autentišką restorano charakterį, tikriausiai ta jūsų restorano versija, kurią jie iš tikrųjų bando vertinti. Nuoseklumo Auditas egzistuoja būtent tam, kad jums nereikėtų veikti nuolatinės žemo laipsnio panikos būsenoje: jei jūsų nuoseklumo įvertinimai tikrai tvirti paprastą atsitiktinį antradienį, jūs jau atlikote vienintelį pasiruošimą, kuris svarbus, naktį, kurios niekas nestebėjo.

Nuoseklumo darbas taip pat apsaugo jus nuo rizikos, neturinčios nieko bendra su gida: paprasto nuolatinio svečio, kuris apsilankė jūsų geriausią vakarą ir grįžta tikėtis tiksliai to standarto, kiekvieną kartą, nes tai standartas, kurį nustatėte. Kryptingas restoranas gyvena neproporcingai iš žodžio iš lūpų svečių, kurie keliavo, kad ten būtų, ir svečias, papasakojęs

šešiams draugams apie nepaprastą valgį, o tada patyręs pastebimai prastesnę versiją per pakartotinį apsilankymą, padaro daugiau reputacinės žalos, tyliai, per metus, nei dauguma savininkų apskaičiuoja. Nuoseklumo Auditas yra tiek pat jūsų esamos reputacijos gynyba, kiek puolimas, nukreiptas į naujo pripažinimo pelnyimą.

Šią savaitę: atlikite Patiekalo-Į-Patiekalą Sklaidos patikrinimą savo dviem svarbiausiems firminiams patiekalams, naudodami tikrą atsitiktinę atranką iš paskutinių dviejų savaičių, o ne savo geriausiai atsimenamas lėkštes, ir sąžiningai jas įvertinkite.

Šią Savaitę

- 1** Ištraukite atsitiktinę svečių atranką iš paskutinių dviejų savaičių savo dviem svarbiausiems firminiams patiekalams.
- 2** Įvertinkite padavimą, prieskonius ir temperatūrą 1–5 skalėje prieš savo vidinę receptūrą, sekdami sklaidą ir vidurkį.
- 3** Chronometruokite praėjusį tarpą tarp patiekalų per staliukų atranką ir lėtą, ir judrią naktį.
- 4** Atsitiktinai patikrinkite tris padavėjus, ne tik vyresnius, dėl kilmės ir derinimo pagrindimo dabartiniam meniu.
- 5** Registruokite bet kokių tylių nurodytos kilmės detalės pakeitimą ir kaip jis buvo ar nebuvo perduotas prie staliuko.

SKYRIUS 10

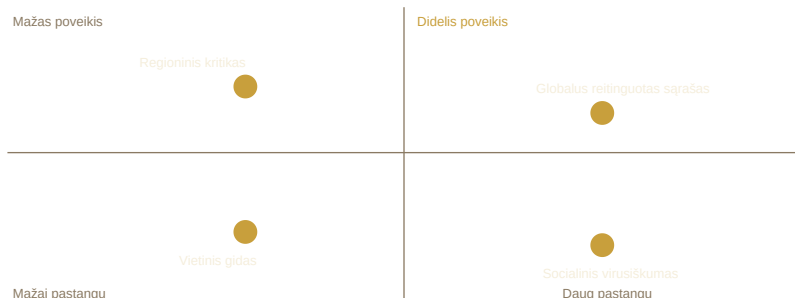
Fifty Best, Vietiniai Gidai Ir Dėmesio Ekonomika

*Reputacija yra tai, ką kiti apie tave galvoja;
charakteris yra tai, kas tu iš tikrųjų esi.*

— JOHN WOODEN

Už bet kokios žvaigždučių sistemos, dominuojančios jūsų ambicijose, ribų yra platesnė sąrašų, reitingų, kritikų, vietinių gidų ir socialinio dėmesio ekosistema, formuojanti rezervacijas ir reputaciją savo dėka, ir traktuoti tai visa kaip vienodai svarbu — ar vienodai verta vaikytis — yra greitas būdas sudeginti valandas, kurių neturite, dėl pripažinimo, kuris nejudina jūsų skaičių. Dalis šios ekosistemos skatina realią, išmatuojamą rezervacijų paklausą. Dalis yra prestižas be pridėtų pajamų. Žinoti, kas yra kas, jūsų konkrečiam restoranui ir regionui, verta daryti tyčia, o ne iš instinkto.

Sukurkite **Pripažinimo Žemėlapij**: paprastą dviejų ašių grafiką, reikalingas pastangas prieš stebimą poveikį rezervacijoms, apimančią kiekvieną pripažinimo šaltinį, aktualų jūsų restoranui — pagrindinį gidą, kurio siekiate, bet kokį nacionalinį „geriausių“ sąrašą, regioninį maisto kritiko dėmesį, nominaciją globaliame reitinguotame sąraše, vietinius miesto gidus, ir organišką dėmesį socialiniuose tinkluose (virusinė patiekalo nuotrauka, maisto kūrėjo vaizdo įrašas). Kiekvienam registruokite 2 sąžiningus skaičius per slenkančius 12 mėnesių: valandas, kurias jūs ar jūsų komanda praleidote piršdamiesi ar bendraudami su tuo šaltiniu (pateikiant paraiškas svarstymui, priimant kritiką, tvarkant socialinį turinį, sukėlusį dėmesį), ir išmatuojamą rezervacijos užklausų ar svečių skaičiaus pokytį keturias savaites po bet kokio dėmesio ar sąrašo įtraukimo.



PRIPAŽINIMO ŽEMĖLAPIS — PASTANGOS PRIEŠ IŠMATUOTĄ POVEIKĮ REZERVACIJOMS, PAVAIZDUOTA PAGAL ŠALTINĮ

Tai, kas linkę pasireikšti šiame žemėlapyje, tarp restoranų, sekančių jį, yra tikra staigmena daugumai šefų-savininkų: viena gerai patalpinta regioninio kritiko recenzija ar stiprus įtraukimas į vietinį gidą dažnai sukelia aštresnį, tiesioginį rezervacijų šuolį nei nominacija prestižiniame globaliame reitinguotame sąrašas, nes kritiko ar vietinio gido auditorija neproporcingai sudaryta iš žmonių, kurie iš tikrųjų gali rezervuoti staliuką jūsų restorane šį sezoną, kai globalaus reitinguoto sąrašo auditorija pasvirusi link žmonių, atrandančių jūsų vardą be realistiško artimo kelio apsilankyti. Tai ne argumentas prieš globalaus sąrašo siekimą — ilgalaikis prestižas ir karjeros vertė yra realūs — tai argumentas prieš prielaidą, kad poveikis skaliuojasi su prestižu, ir už savo faktiškai ribotų valandų atitinkamą biudžetavimą.

Socialiniai tinklai nusipelno savo sąžiningo įrašo žemėlapyje vietoj bendro „turėtume daryti to daugiau.“ Vienas patiekalas, tapęs iš tikrųjų virusiniu, gali sukurti realų, išmatuojamą užklausų šuolį — stiprus vaizdo momentas iš maisto kūrėjo gali sukurti

tris-keturias savaites trunkantį antplūdį, vertą 15–25 % virš bazinio rezervacijų tempo — bet taip pat sukuria užklausų antplūdį iš platesnės, kainai jautresnės auditorijos, mažiau linkusios pereiti į tikrą rezervaciją jūsų kainos lygyje, ir serviso komandą, nepasiruošusią sekančio žemos intencijos užklausų kiekiui. Sekite konversijos lygį per antplūdį, ne tik užklausų kiekį, prieš nusprendami, ar socialinis dėmesys vertas valandų, kurias jūsų komanda deda į turinį.

Žemėlapių kaštų pusė svarbi tiek pat, kiek poveikio pusė. Tinkamai priimti kritiką — pakviesta ar nuolaidžiuojama vakarienė, papildomas šefo ir salės komandos dėmesys, tolesni veiksmai — yra reali, apskaičiuojama kaina, ne paslauga, kurią darote už nemokamą matomumą. Paraiška dideliame sąrašui dažnai neša tikras administracines valandas: formas, palaikomąją medžiagą, fotografiją. Aktyvaus buvimo socialiniuose tinkluose valdymas lygiu, kuris iš tikrųjų skatina dėmesį, dažnai yra pusę darbo dienos dirbančio darbo vertė valandomis per mėnesį, nesvarbu, ar tai biudžetavote kaip tokį, ar ne. Nė viena iš šių kaštų nedaro siekio nevertingo — bet šefas-savininkas, kuris niekada nesusumavo valandų prieš išmatuotą poveikį, dažniau nei ne, per daug investuoja į pripažinimo šaltinius, atrodančius prestižiškiausiais, ir per mažai investuoja į tuos, kurie iš tikrųjų pripildo antradienio vakarus.

Naudokite žemėlapij vienam tyčiniam perskirstymui per ketvirtį, o ne visos jūsų pripažinimo strategijos perdirbimui vienu metu. Jei jūsų žemėlapis rodo 40 valandų per mėnesį, einančias į globalaus sąrašo paraiškos procesą, kuris per dvejus metus nesukūrė jokio išmatuojamo pokyčio rezervacijose, ir aštuonias

valandas per mėnesį, einančias į santykį su regioniniu kritiku ir maisto rašytoju, kuris 2 kartus sukūrė tikrą keturių savaitių rezervacijų antplūdį, tai nėra priežastis visiškai apleisti globalaus sąrašo siekį — to pripažinimo poveikis karjerai ir galutiniam vertinimui yra realus ir lėtesnis, nei gali užfiksuoti vienas rezervacijų šuolis — bet tai aiškus signalas pirmiausia apsaugoti ir plėtoti regioninį santykį, nes tai tas su aiškiausia išmatuota grąža.

Neigiamas dėmesys taip pat priklauso žemėlapiui, ir dauguma šefų-savininkų vengia jį sekti būtent todėl, kad nemalonu žiūrėti į jį tiesiogiai. Aštri, bet sąžininga kritinė recenzija, virusinis neigiamas socialinis įrašas apie serviso nesėkmę, ar viešas palyginimas su konkurentu, kuris nepavyko jūsų naudai, visi neša realų, išmatuojamą poveikį sekančių savaitių rezervacijoms, ir apsimesimas, kad jie nevyksta, nepadaro rezervacijų kritimo dingti — tai tik reiškia, kad valdote savo atsaką be duomenų. Registruokite neigiamą dėmesį taip pat, kaip registruojate teigiamą, su tomis pačiomis dviem ašimis, ir dažnai atrasite, kad vieno aštraus neigiamo teksto poveikis rezervacijoms išnyksta greičiau, nei atrodo trunkant nerimastingoms savaitėms iškart po jo, kas yra pati savaime naudinga informacija sekantį kartą tam nutikus.

Traktuokite bet kokią atskirą pripažinimo elementą — įtraukimą, recenziją, paminėjimą — kaip galimybę paversti dėmesį į savo valdomus turtus, o ne vien dėmesiu. Stiprią recenziją verta cituoti, su leidimu, savo pačių rezervacijų puslapyje. Įtraukimas į sąrašą vertas nuoširdaus, konkretaus padėkos ir santykius kuriančio kreipimosi į tą, kuris jį sudarė, ne tik socialinio

perpublikavimo. Restorantai, gaunantys ilgiausiai išliekančią vertę iš pripažinimo, traktuoja kiekvieną atvejį kaip žaliavą savo pačių ilgalaikiams svečių pritraukimo turtams, ne kaip vienkartinį šuolį, kuriuo malonu pasidžiaugti ir tada leisti išnykti, o tai yra numatytoji būseną, jei niekas komandoje neatsakingas už pripažinimo pavertimą kažkuo, kas toliau veikia po to, kai pradinis dėmesys praeina.

Šią savaitę: sukurkite Pripažinimo Žemėlapi paskutiniams 12 mėnesių, naudodami savo tikrus rezervacijų duomenis apie kiekvieną gautą dėmesio ar įtraukimo elementą, net apytiksliai rekonstruotus iš atminties ir jūsų rezervacijų sistemos istorijos. Nustatykite vienintelį šaltinį, davusį geriausią poveikį valandai, ir tą, davusį prasčiausią, ir atlikite vieną tyčinį savo laiko perskirstymą link pirmojo šį ketvirtį.

Kaip Pradėti

- 1** Išvardykite kiekvieną pripažinimo šaltinį, aktualų jūsų restoranui: gidą, nacionalinius sąrašus, regioninius kritikus, reitinguotus sąrašus, vietinius gidus, socialinį dėmesį.
- 2** Kiekvienam registruokite valandas, praleistas piršiantis jam, ir išmatuotą pokytį rezervacijos užklausoje keturias savaites po bet kokio dėmesio.
- 3** Įtraukite neigiamą dėmesį į tą patį žemėlapi, naudodami tas pačias dvi ašis.
- 4** Nustatykite vienintelį šaltinį su geriausiu poveikiu valandai ir vienintelį prasčiausią.
- 5** Atlikite vieną tyčinį savo laiko perskirstymą link geriausiai veikiančio šaltinio šį ketvirtį.

SKYRIUS 11

Rezervacijų Kreivė

*Tinkamas laikas, atkaklumas ir 10 metų
bandymų pagaliau padarys taip, kad
atrodysite kaip sėkmė per naktį.*

— BIZ STONE

Apyvartinio restorano paklausa yra maždaug numatoma: judresnė savaitgaliais, ramesnė vidury savaitės, pastebima sezoninė svyravimas apie šventes. Kryptingo degustacinio meniu restorano paklausa elgiasi kitaip, ir jei nesuprantate jos formos, chroniškai neteisingai kainodariuosite savo lėčiausius vakarus ir per mažai parduosite judriausius, kartais tą pačią savaitę.

Pradėkite teisingai kartografuodami **Rezervacijų Kreivę**: kiekvienai savaitės dienai brėžkite, kiek iš anksto svečiai paprastai rezervuojami, koks talpos procentas užpildomas dvi savaites iš anksto, ir kaip atrodo galutinis užpildymo lygis tą vakarą. Daugumoje šio lygio restoranų modelis aiškiai skiriasi. Penktadienis ir šeštadienis linkę užsipildyti anksti ir pilnai — dažnai virš 80 % rezervuota dvi-tris savaites iš anksto, kartais išparduota atsilaisvinimo momentu didelės paklausos salėse — kai antradienis ir trečiadienis užsipildo vėliau, plonai, ir neproporcingai iš paskutinės minutės, vietinių, kainai jautrių rezervuotojų, o ne kryptingų svečių, sudarančių jūsų savaitgalio mišinį. Restoranas, traktuojantis kiekvieną vakarą identiškai kainodaroje ir atlaisvinimo strategijoje, iš esmės naudoja šeštadienio strategiją antradienį ir palieka realų kiekį antradienio vietų tuščių, kurias kitas požiūris būtų pardavęs.

Instinktas, kurį daugelis šefų-savininkų turi lėtiems savaitės vidurio vakarams, yra tiesiog juos uždaryti — sumažinti iki keturių vakarų savaitėje, apsaugoti brigadą, vengti valdyti perpus tuščią salę. Tai kartais teisingas sprendimas, ir 17 skyrius teisingai nagrinėja darbo ir perdegimo matematiką už uždarymo sprendimų. Bet prieš pereinant prie uždarymo pagal numatytąjį, verta patikrinti, ar problema iš tikrųjų yra nepakankama paklausa,

ar tiesiog nediferencijuota kaina ir atlaisvinimo strategija, taikoma vakarui, kuriam reikia kitokio.

Antradienių pardavimas prasideda traktuojant antradienį kaip iš tikrųjų kitą produktą, ne šeštadienio nuolaidos versiją.

Trumpesnis, sandaresnis meniu jūsų lėčiausiam vakarui — atradimo meniu koncepcija iš 3 skyriaus Meniu Kainų Kopėčių — kainodariamas pagal savo tikrus gamybos kaštus, atleidžiamas su trumpesniu, lankstesniu rezervacijos langu, tinkančiu paskutinės minutės, vietinei paklausai, o ne trijų mėnesių iš anksto kryptingam rezervuotojui, gali užpildyti vakarą, kurį plokščias, nediferencijuotas požiūris palieka 50 % talpos.

Apsvarstykite restoraną, kurio antradienio užpildymo lygis pasistūmė nuo vidutiniškai 46 % iki 78 % per 2 sezonus, darant būtent tai: šešių patiekalų meniu už 65 % pilno degustacinio meniu kainos, atleidžiamas tik 14 dienų iš anksto vietoj įprastų 90, rinkodariamas specialiai vietiniam nuolatinių svečių sąrašui, o ne kryptingai orientuotiems kanalams, pripildantiems savaitgalius.

Pats atlaisvinimo laikas yra svirtis, kurią verta tyčia valdyti, vietoj numatytojo „atveriamė knygą tris mėnesius iš anksto, nes visada taip darėme.“ Restoranai su tikrai aukšta paklausa — kelių mėnesių laukiančiųjų sąrašai, išparduotos atlaisvinimo dienos — dažnai gauna naudos iš pakopinio atlaisvinimo datų: mažesnė staliukų partija atleista anksčiau svečiams, planuojantiems kelionę apie valgį, antra partija atleista arčiau datos, kad sugautų spontaniškiau apsisprendžiančius svečius, ir paskutinė maža rezervacija atleista paskutinę savaitę specialiai atšaukimams užpildyti, be jokios spragos, kuri kada nors viešai pasirodytų

knygoje. Šis pakopinis požiūris paprastai sukuria aukštesnį galutinį užpildymo lygį nei 100 % inventoriaus atleidimas vienoje dienoje, nes vienos datos atleidimas arba iškart išsiparduoda — palikdamas tikrą paklausą nepatenkintą ir, dar blogiau, neišmatuotą, nes niekada sužinosite, kiek papildomos paklausos egzistavo virš jūsų talpos — arba per mažai parduoda ir palieka matomas spragas, kurios tada atgraso tolesnes rezervacijas nuo svečių, manančių, kad dalinai tuščia knyga signalizuoja mažėjančią paklausą.

Laukiančiųjų sąrašai nusipelno aktyvaus valdymo, ne pasyvaus rinkimo. Laukiančiųjų sąrašas, prie kurio svečiai prisijungia ir tada daugiau apie jį niekada negirdi, yra iššvaistyta gera valia ir iššvaistyti duomenys — kiekvienas vardas jame yra realus paklausos signalas, kurį turėtumėte naudoti tiek informuoti atlaisvinimo strategiją, tiek greitai užpildyti atšaukimus, nes laukiančiojo sąrašė esantis svečias, paverstas per valandas nuo atšaukimo, yra tiek geresnė svečio patirtis, tiek daug didesnės tikimybės rezervacija, nei atverti tą vietą šaltai paklausai. Sekite savo laukiančiojo-sąrašo-į-rezervaciją konversijos lygį taip pat, kaip sektumėte bet kokią kitą piltuvą; sveikas konversijos lygis atšaukimo užpildymuose paprastai yra gerokai virš 40 %, o lygis reikšmingai žemesnis nei tai siūlo, kad jūsų laukiančiojo sąrašo komunikacija — kaip greitai susisiekiate, kaip aiškiai perduodate skubą — reikalauja dėmesio prieš darant išvadą, kad pats laukiančiojo sąrašas neturi vertės.

Sekite savaitės dienos versus savaitgalio paklausą kaip santykį laikui bėgant, ne tik akimirkos nuotrauką. Restoranas, kurio savaitės dienos užpildymo lygis kyla, atsižvelgiant į savaitgalio

užpildymo lygį per sekančius sezonus, yra restoranai, kurio kryptinga reputacija iš tikrųjų gilėja — svečiai vis labiau linkę statyti savaitės vidurio kelionę apie valgį, vietoj numatytojo savaitgalio apsilankymo — ir ta tendencija yra vienas iš aiškiausių, ankstyviausių prieinamų signalų, kad pripažinimas ir reputacija verčiasi tikra, kredituojama paklausa, o ne vien palankia spauda.

Verta sukurti paprastą metinį Rezervacijų Kreivės vaizdą taip pat, kaip savaitinį, nes kryptingos restoranai šio lygio paprastai neša tikrą sezoninę formą viršuje savaitės dienos formos — kaupimasi prieš pagrindinius regioninius įvykius ar turistinius sezonus, tikrą nuosmukį apie tam tikras šventines savaites, kai net kryptingi kelionių modeliai suplonėja, ir dažnai antrinę paklausos bangą, susijusią su jūsų pačių pripažinimo kalendoriumi, jei metinis gido skelbimas patenka į jūsų veiklos sezoną. Uždėkite šias dvi kreives vieną ant kitos — savaitinę ir metinę — ir paprastai atrasite, kad jūsų vienintelis sunkiausias užpildyti vakaras yra ne fiksuotas antradienis kiekvieną metų savaitę, tai antradienis specifinio trijų savaitinių nuosmukio metu, kurio plokščia, visų metų antradienio strategija pilnai neišspręs. Žinojimas, tiksliai kada tas nuosmukis patenka, leidžia jums sutelkti savo Meniu Kainų Kopėčias ir atlaisvinimo lango eksperimentus ten, kur jų iš tikrųjų reikia, o ne vesti nuolat nuolaidžiuojamą savaitės vidurio pasiūlymą, kuris palieka maržą ant stalo savaitėmis, kai antradienis vis tiek būtų užsipildęs.

Rezervacijų kreivė, sukurta vien iš jūsų paties restorano istorinių duomenų, visada bus vėluojantis rodiklis, naudingas suprasti tai, kas jau nutiko, bet ribotas numatant tikrą laiptelinį paklausos

pokytį — pripažinimo skelbimą, didelį spaudos straipsnį, konkurento uždarymą netoliese. Aktyviai grįžkite prie kreivės po bet kokio tokio įvykio, o ne darykite prielaidą, kad praėjusių metų modelis vis dar galioja, nes visa jos sekimo vertė yra sugauti momentą, kai pagrindinė forma iš tikrųjų keičiasi.

Šią savaitę: kartografuokite savo tikrą Rezervacijų Kreivę kiekvienai savaitės dienai per paskutinius tris mėnesius — kiek iš anksto rezervacijos ateina, ir jūsų galutinį užpildymo lygį. Nustatykite savo vienintelį silpniausią vakarą pagal užpildymo lygį, ir šį mėnesį išbandykite vieną tyčinį jo meniu, kainos, ar atlaisvinimo lango pokytį, vietoj numatytojo jo uždarymo.

Šią Savaitę

1

Kartografuokite, kiek iš anksto rezervacijos ateina ir galutinį užpildymo lygį kiekvienai savaitės dienai, per paskutinius tris mėnesius.

2

Nustatykite savo vienintelį silpniausią vakarą pagal tikrą užpildymo lygį.

3

Sukurkite iš tikrųjų skirtingą produktą tam vakarui — trumpesnį, kitaip kainodariamą meniu su savo pačių atlaisvinimo langu — o ne šeštadienio nuolaidos versiją.

4

Patikrinkite savo laukiančiojo-sąrašo-į-rezervaciją konversijos lygį atšaukimuose prieš 40 % lyginamąjį standartą.

5

Šį mėnesį išbandykite vieną tyčinį to silpniausio vakaro meniu, kainos, ar atlaisvinimo lango pokytį, vietoj numatytojo jo uždarymo.

SKYRIUS 12

Svečių Duomenys Ir Nuolatinis Svečias Kryptingame Restorane

*Svetingumas susideda iš truputėlio davimo
ir daug ėmimo.*

— MARK TWAIN

Pakartotinio verslo ekonomika atrodo kitaip restorane, kurį dauguma svečių aplanko vieną kartą dėl ypatingos progos, nei kaimynystės bistro, kur nuolatinis svečias gali valgyti 40 kartų per metus. Jūs niekada nesukursite lojalumo programos apie apsilankymų dažnumą taip, kaip gali paprastas restoranas. Bet „svečias apsilanko retai“ nereiškia „svečias negrįžta“ — tai reiškia, kad nuolatinio svečio apibrėžimas ir pakartotinio verslo pelnyimo mechanika turi būti abu perkurti pagal jūsų tikrą svečių elgesį, ne pasiskolinti iš modelio, kuris netinka.

Kryptingo restorano nuolatinis svečias paprastai apsilanko kartą per 12-20 keturis mėnesius, dažnai apie pasikartojančią progą — jubiliejų, gimtadienį, metinę kelionę į regioną — ir restoranai, gerai besitvarkantys su šio tipo svečiu, yra tie, kurie padaro kiekvieną iš tų retų apsilankymų taip, kad jaustųsi kaip santykio tęsinys, ne kaip pirmas susitikimas kiekvieną kartą. Tam reikia svečių duomenų disciplinos, kurios dauguma šio lygio restoranų tiesiog neturi, nes pakartotinių apsilankymų kiekis pakankamai žemas, kad atmintis atrodo pakankama, kol komandos narys, atsiminęs svečią, nepalieka, arba restoranas neišauga iš to, ką gali sulaikyti galvoje vienas žmogus.

Sukurkite tikrą **Svečio Kortelės** struktūrą, ne miglotą pastabų lauką, prisuktą prie jūsų rezervacijų sistemos. Bent minimaliai, fiksuokite: dietos ir alergijų informaciją (žinoma, ir palaikomą aktualią — svečio alergijos gali keistis tarp apsilankymų); vyno ir gėrimų preferencijas, stebimas serviso metu, ne tik nurodytas rezervuojant; progą, susietą su kiekvienu apsilankymu, jei atskleista; konkrečius momentus, kuriuos personalas pastebėjo serviso metu — patiekalą, kuriuo svečias žavėjosi, sėdimąją

vieta, kurią pirmenybė teikė, istoriją, kurią pasidalino apie tai, ką švenčia; ir paprastą vėliavėlę bet kam, kas nepavyko ankstesnio apsilankymo metu, kad ir kaip smulku, kad tai niekada nepasikartotų. Šis įrašas turėtų būti iš tikrųjų naudingas bet kuriam personalo nariui salėje, ne užrakintas savininko atmintyje ar vieno vadybininko privačiame užrašinyje.

Įsivaizduokite svečią, grįžtantį 18 mėnesių po pirmo apsilankymo, tikintis, kad reikės iš naujo prisistatyti, ir vietoj to girdinti maître d' tyliai, be ceremonijos paminint, kad virtuvė prisimena omaro patiekalą, kuriuo ji žavėjosi, ir kad jo versija šį sezoną grįžo į meniu. Ji niekam nesakė, kad nervinosi, ar atmintis išsilaikys. Tas vienas sakinytis yra priežastis, kodėl ji rezervavo trečiąjį apsilankymą, dar nebaigusi antrojo.

Antro apsilankymo pasiūlymas yra ten, kur šie duomenys pelno savo vietą. Svečias, apsilankęs prieš 18 mėnesių dėl savo jubiliejaus, kurio įrašas rodo, kad jis žavėjosi konkrečiu patiekalu, nuo tada palikusių meniu, nusipelno rezervacijos patvirtinimo, kuris paminėtų — trumpai, nuoširdžiai, ne kaip pardavimo taktiką, aprengtą asmenišku dėmesiu — kad virtuvė prisimena, ir galbūt pastabą, kad patiekalas, įkvėptas to patiekalo, sezoniškai vėl atsiranda. Tai neautomatizuojama taip, kaip nuolaidos kodas; tam reikia, kad kažkas iš jūsų komandos iš tikrųjų peržiūrėtų svečio įrašą prieš patvirtinant rezervaciją ir parašytų kažką tikro. Bet tai tiksliai toks gestas, kurio vien atmintimi pagrįsta sistema negali patikimai sukurti dideliu mastu, kai jau praeina pirmi 18 mėnesių bet kurio nuolatinio svečio istorijos su restoranu, ir tai neproporcingai tai, kas paverčia kartą gyvenime svečią svečiu,

grįžtančiu dėl antros vienkartinės progos, ir sakančiu draugams rezervuoti trečią.

Sekite savo tikrą pakartotinių apsilankymų lygį kaip tikrą metriką, ne įspūdį. Ištraukite kiekvieną svečią, rezervavusį per paskutinius 20 keturis mėnesius, ir apskaičiuokite, koks procentas rezervavo daugiau nei vieną kartą tame lange. Daugumai šios apimties kryptingiems restoranams tikras pakartojimo lygis — tikri grįžimo apsilankymai, ne tik pakartotinos užklauskos — kažkur tarp 15 % ir 25 % per dviejų metų langą yra tvirtas, sveikas skaičius; žemiau 10 % paprastai signalizuoja arba svečio kortelės sistemą, kuri iš tikrųjų nenaudojama rezervacijos momentu, arba restoraną, kurio reputacija vis dar pagrįsta daugiausia pirmo karto naujumu, o ne tikra svetingumo gilumu. Virš 30 % šios kategorijos restorane dažnai reiškia, kad sukūrėte kažką neįprastai stiprų, vertą apsaugoti ir vidiniu būdu tirti, kas iš tikrųjų tai skatina.

Vienas struktūrinis įtempimas verta sąžiningai įvardyti: labai aukštas pakartojimo lygis tokiame mažame restorane gali išstumti naujus kryptingus svečius ir naują kritinę dėmesį, abu svarbius pripažinimo tikslams, aptartiems 9 ir 10 skyriuose. Restoranai, gerai su tuo tvarkantis, apsaugo tyčinį inventoriaus paskirstymą — dažniausiai 15–25 % talpos — naujų svečių rezervacijoms net stipraus nuolatinių svečių paklausos laikotarpiais, o ne leidžia knygai visiškai užsipildyti grįžtančiais veidais, kad ir kokie ištikimi bei mieli jie būtų.

Personalo kaita yra tyli grėsmė bet kokiai svečių santykių sistemai, sukurtai apie atmintį vietoj įrašų, ir verta su tuo

susidoroti tiesiogiai: sommelier ar maître d', asmeniškai sukūrę santykius su jūsų vertingiausiais nuolatiniais svečiais per trejus metus, atstovauja ir tikrą turtą, ir tikrą riziką, nes jei tas santykis egzistuoja tik jų galvoje, jis išeina kartu su jais. Rašytinė Svečio Kortelės sistema nėra biurokratinė antstatas ant tikro svetingumo — gerai atlikta, tai yra tai, kas leidžia tikram svetingumui išgyventi vieno darbuotojo išvykimą, ir tai, kas leidžia naujesniam komandos nariui pateikti asmeninio pripažinimo versiją, kurią kitaip užtruktų metai stažo pelnyti savarankiškai.

Apsvarstykite taip pat, kaip tvarkotės su svečiu, kuris aplanko kelias vietas ar valgo pas jus kaip platesnio santykio dalį — viešbučio konsjeržas, kuris pakartotinai siunčia jums svečius, vietinė įmonė, rezervuojanti jūsų salę kliento vakarienėms kelis kartus per metus, vyno importuotojas, valgantis pas jus, kad įvertintų derinimo santykį. Šie nėra gerai užfiksuoti modelio, sukurto vien apie individualaus valgytojo apsilankymo dažnumą, ir nusipelno savo sekimo, nes stipraus rekomendacijos santykio kryptingame restorane gyvenimo vertė dažnai viršija net jūsų ištikimiausio individualaus nuolatinio svečio gyvenimo vertę, tiesiog per naujų svečių, kuriuos jis atveda laikui bėgant, kiekį.

Nė vienas iš šių dalykų neturi jaustis transakciniu svečiams, ir neturėtų. Svečio Kortelės esmė yra padaryti svetingumą tikslesnį, ne mechaniškesnį — gerai vedamas įrašas visiškai išnyksta iš svečio patirties ir tiesiog pasireiškia kaip restoranas, kuris atrodo iš tikrųjų juos prisimena.

Šią savaitę: audituokite savo dabartinius svečių duomenis — kur jie šiuo metu gyvena, kad ir kokie neformalūs — prieš penkis

aukščiau nurodytus laukus, ir nustatykite vienintelę didžiausią spragą. Tada pasirinkite tris artimiausias rezervacijas iš grįžtančių svečių ir kiekvieno patvirtinimo metu parašykite nuoširdžią, konkrečią pastabą, nurodančią jų paskutinį apsilankymą.

Šią Savaitę

1

Auditaukite savo dabartinius svečių duomenis, kur jie gyvena, prieš penkis Svečio Kortelės laukus: dieta/alergijos, gėrimų preferencija, proga, konkretūs momentai, ir praeities problemos.

2

Nustatykite vienintelę didžiausią spragą tame įrašė ir pradėkite ją uždaryti.

3

Apskaičiuokite savo tikrą pakartotinių apsilankymų lygį per paskutinius 20 keturis mėnesius rezervacijų.

4

Pasirinkite tris artimiausias rezervacijas iš grįžtančių svečių ir kiekvieno patvirtinimo metu parašykite nuoširdžią, konkrečią pastabą, nurodančią jų paskutinį apsilankymą.

5

Patvirtinkite, kad laikote 15–25 % inventoriaus atviro naujų svečių rezervacijoms, vietoj to, kad leistumėte knygai visiškai užsipildyti nuolatiniais svečiais.

SKYRIUS 13

Šefo Staliukas, Baras Ir Antra Pajamų Linija

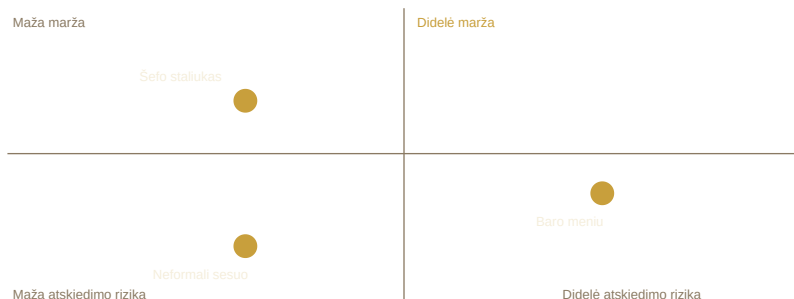
*Nesigėdykite savo nesėkmių, mokykitės iš
jų ir pradėkite iš naujo.*

— RICHARD BRANSON

Jūsų pagrindinė salė turi tvirtas talpas lubas ir fiksuotą kainų struktūrą, sukurtą apie pilną degustacinio meniu patirtį. Šis apribojimas yra visa jūsų siekiamo pripažinimo prielaida — negalite tiesiog pridėti svečių, kad išspręstumėte pajamų problemą, neatskiedžiant to, kas daro restoraną vertą rašyti apie jį. Bet virtuvė, gaminanti tą meniu, ir įgūdis, įterptas jūsų komandoje, yra išteklius, kurį antras, mažesnės kainos formatas gali naudoti visai nepaliesdamas pagrindinės patirties, ir restoranai, kuriantys iš tikrųjų sveiką ekonomiką šiame lygyje, neproporcingai veda antrą formatą šalia pagrindinės salės, o ne remiasi vien pagrindine sale, kad nešiotų visą verslą.

Galimybės grupuojasi į kelias atpažįstamas formas: baras ar šefo staliukas, sodinantis saujelę svečių tiesiai prie išdavimo lango, dažnai už priemoną, o ne nuolaidą, parduodantis artumą ir teatrą, o ne pigesnę valgio versiją; baro meniu, siūlantis trumpesnį, à la carte formatą, sukurtą iš gretimų technikų ir žaliavų, o ne sumažintą degustacinį meniu; pietų servisą kita kaina ir tempu; arba, ambicingesniame gale, iš tikrųjų atskirą, neformalų sesers restoraną, dalinantį galinį ofisą, tiekimo santykius, ar net fizinę virtuvės erdvę su pagrindiniu restoranu.

Kiekvienas neša skirtingą maržos profilį ir skirtingą atskiedimo riziką, ir sprendimas tarp jų turėtų eiti per **Antro Formato Sprendimų Matricą**: kiekvienai galimybei įvertinkite tikėtiną papildomą maržos indėlį, kapitalo ir įdarbinimo kaštus paleidimui, ir — ašį, kurią dauguma šefų-savininkų nuvertina — prekės ženkle atskiedimo riziką, tai yra, tikimybę, kad antras formatas pakeis, kaip svečiai suvokia pagrindinio restorano išskirtinumą ir ambiciją.



ANTRO FORMATO SPRENDIMŲ MATRICA — MARŽOS INDĖLIS PRIEŠ PREKĖS ŽENKLO ATSKIEDIMO RIZIKĄ

Šefo staliuko ar baro formatas paprastai vertinamas geriausiai maržoje ir prasčiausiai talpoje — pridedate galbūt keturias-aštuonias vietas, už priemoną, atspindinčią artumą ir prieigą, naudodami virtuvės talpą ir personalą, kurį jau turite, kas priartina tai prie grynos papildomos maržos, bet absoliučios pajamų lubos yra žemos dėl mažo vietų skaičiaus. Baro meniu vertinamas gerai tiek maržoje, tiek talpoje, atsižvelgiant į paleidimo kaštus, nes paprastai naudoja esamą erdvę ir virtuvės infrastruktūrą su kukliu papildomu personalu, bet neša tikrą atskiedimo riziką, jei nekreipiamas pozicijonuojamas — baro meniu, naudojantis tuos pačius produktus ir technikas kaip degustacinis meniu, už dalį kainos, gali skaitytis svečiams ir gidams vienodai kaip „tas pats restoranas, bet versija, pasirodusi kompromisui,“ kas yra tiksliai suvokimas, kurio ambicinga virtuvė turi vengti. Restoranai, gerai tai darantys, kuria baro meniu apie gretimus, bet iš tikrųjų skirtingus patiekalus — kitas technikas, kitą kūrybinį registrą — o ne supaprastintas degustacinio meniu patiekalų versijas.

Iš tikrųjų atskira neformali sesuo vertinama aukščiausiai ilgalaikiu pajamų potencialu ir žemiausiai paleidimo kaštų ir vadybos pajėgumo ašyse — tai, iš esmės, antras verslas, reikalaujantis savo pelno-nuostolio ataskaitos, dažnai savo vyriausio šefo, atsiskaitančio jums, o ne kiekvienam patiekalui praeinant per jūsų rankas, ir realaus kapitalo. Ji taip pat neša mažiausią atskiedimo riziką iš visų opcijų, būtent todėl, kad yra pozicijuota kaip aiškiai atskira, o ne gretima — svečiai supranta šefo-savininko neformalų antrą restoraną kaip kitą, papildantį projektą, o ne pagrindinio restorano nuolaidos versiją, jei prekės ženklas ir meniu iš tikrųjų įsipareigoja tam atskyrimui, o ne prekiauja pagrindinio restorano pripažinimu žemesne kaina.

Atlikite skaičius prieš įsipareigojant bet kuriai opcijai. Keturių vietų šefo staliukas su 40 % priemoka virš standartinės degustacinio meniu kainos, užpildytas 2 vakarus per savaitę naudojant esamą virtuvės talpą, gali pridėti 340 € papildomų savaitinių pajamų su papildoma marža, artima 70 %, nes beveik visos susijusios sąnaudos jau paskendusios pagrindinėje virtuvėje — iš tikrųjų patrauklus, mažos rizikos papildymas. Pilnas baro meniu, reikalaujantis vieno skirto virėjo ir vieno skirto padavėjo, tris vakarus per savaitę, gali pridėti 4 200 € savaitinių pajamų su kuklesne 35 % marža po naujo skirto darbo — didesnis absoliutus indėlis, bet toks, kuris turi peršokti materialiai aukštesnę kartelę vykdyme ir pozicionavime, kad išvengtų aukščiau aprašytos atskiedimo rizikos.

Gerai personalu aprūpinti antrą formatą reiškia atsispirti pagundai tiesiog ištempti esamą brigadą plonesniu sluoksniu per 2 servisus, vietoj to, kad iš tikrųjų aprūpintų naują. Baro meniu,

aprūpintas „kiekvienų laisvu“ iš pagrindinės virtuvės tam tikrą vakarą, o ne virėjų ir padavėjų, turinčiu tikrą to formato nuosavybę, linkę sukurti nenuoseklų vykdymą būtent tame formate, kuris turi būti jūsų mažiausios rizikos, atlaidžiausia pajamų linija — ir nenuoseklumas ten taip pat neša tikrą reputacinę riziką, nes svečio pirmasis susidūrimas su jūsų restoranu tiek pat tikėtinas kaip neformalus baro apsilankymas, kiek pilna degustacinio meniu rezervacija, ypač vietiniams, sprendžiantiems, ar pilna patirtis verta galiausiai rezervuoti.

Bet kokio antro formato paleidimo laikas, atsižvelgiant į jūsų dabartinę veiklos realybę, svarbesnis nei paties formato vidiniai privalumai. Virtuvė vidury nuoseklumo kūrimo etapo prieš numatomą inspekcijos langą, ar komanda, neseniai absorbavusi paklausos antplūdį iš naujo pripažinimo, retai yra tinkamas momentas taip pat paleisti naują formatą, reikalaujantį naujų samdymų, naujo mokymo ir naujų sistemų — nesvarbu, kaip gerai atrodo pagrindinė ekonomika popieriuje. Restoranai, gaunantys realią vertę iš antro formato, linkę jį paleisti palyginti stabilium laikotarpiu, kai pagrindinės salės veikla vyksta pakankamai sklandžiai, kad absorbuotų vadybinį dėmesį, kurio naujam formatui iš tikrųjų reikia pirmuosius kelis mėnesius.

Grįžkite prie matricos kasmet, o ne traktuokite pradinį sprendimą kaip nuolatinį; formatas, prieš dvejus metus vertintas prastai, prieš jūsų komandai turint pajėgumą ar jūsų reputacijai turint traukos jį palaikyti, gali šiandien vertintis labai skirtingai.

Šią savaitę: įvertinkite savo realistiškas antro formato opcijas prieš tris Antro Formato Sprendimų Matricos ašis — maržą,

paleidimo kaštus, atskiedimo riziką — naudodami apytikslius, bet sąžiningus įverčius, ir nustatykite, kuri vienintelė opcija, jei tokia yra, pakankamai gerai peršoka visas tris, kad būtų verta tikro pokalbio apie įgyvendinamumą šį ketvirtį.

Šią Savaitę

1

Išvardykite savo realistiškas antro formato opcijas: šefo staliuką/barą, baro meniu, pietų servisą, ar atskirą neformalią seserį.

2

Įvertinkite kiekvieną prieš tris Antro Formato Sprendimų Matricos ašis: papildomą maržą, paleidimo ir samdymo kaštus, prekės ženklo atskiedimo riziką.

3

Atlikite tikrą savaitinių pajamų ir maržos matematiką savo geriausiai vertinamai opcijai, naudodami realius skaičius, ne intuiciją.

4

Patikrinkite laiką prieš savo dabartinę veiklos realybę — ne vidury inspekcijos spaudimo ar paklausos antplūdžio.

5

Nustatykite vienintelę opciją, jei tokia yra, pakankamai gerai peršokančią visas tris ašis tikram pokalbiui apie įgyvendinamumą šį ketvirtį.

SKYRIUS 14

Privatūs Renginiai Ir Bendradarbiavimas



*Didelius dalykus versle niekada nedaro
vienas žmogus. Juos daro žmonių
komanda.*

— STEVE JOBS

Pilnas išpirkimas, vakarienė su pakviestu šefu, ar tikras bendradarbiavimas su prekės ženklu gali būti didžiausios maržos pajamos, kurias jūsų restoranas sukuria per tam tikrą mėnesį, ir taip pat gali, aplaidžiai atlikti, būti greičiausias būdas pažeisti pačią tą dalyką — nuoseklumą, amatą, išskirtinumą — ant kurios pastatytas pripažinimas. Šis skyrius yra apie pirmojo sugavimą, nerizikuojant antruoju.

Privatūs renginiai iš esmės neša geresnę ekonomiką nei įprastas serviso vakaras dėl struktūrinės priežasties: jūs iš anksto žinote tikslų svečių skaičių ir meniu, kas eliminuoja daugumą veiklos neapibrėžtumo — neatvykimo riziką, à la carte kintamumą, paskutinės minutės pokyčius — kuriuos neša įprastas servisas. Pilnas jūsų 20 aštuonių vietų salės išpirkimas, parduodamas kaip fiksuotas paketas, o ne kainodariamas svečiui pagal standartinę meniu normą, turėtų atspindėti tą tikrumą ir parduodamą išskirtinumą, o ne tiesiog dauginti jūsų normalią kainą svečiui iš vietų skaičiaus.

Sukurkite tyčia **Minimalią Išpirkimo Kainą**: pradėkite nuo savo normalių pajamų svečiui pilnu talpumu (svečiai kartą meniu kaina kartą tikėtinas gėrimų pasirinkimas), tada pridėkite priemoką, atspindinčią alternatyviosios sąnaudos kainą, atsisakius normalaus jūsų rezervacijų mišinio tai datai — paprastai 15–25 % virš tiesioginio daugiklio svečiui trokštamai datai, nes išpirkimo svečias iš esmės perka išskirtinę prieigą prie reto ištekliaus, ir mažesnę ar jokios priemokos iš tikrųjų lėtai datai, kur alternatyva vis tiek yra dalinai tuščia salė. 20 aštuonių vietų salei už 165 € svečiui su vidutiniškai 55 € gėrimais, standartinės pajamos svečiui yra 220 €, arba 6 160 € pilna talpa; šeštadienio minimali

išpirkimo kaina, su 20 % priemoka, turėtų būti apie 7 390 €, o šefas-savininkas, nusileidžiantis žemiau savo standartinių pajamų svečiui, kad „sudarytų sandorį“ trokštama data, matematiškai moka privačiai grupei už jos vertingiausio savaitės serviso perėmimą.

MINIMALI IŠPIRKIMO KAINA

(Svečiai × Meniu kaina × Tikėtinas gėrimų pasirinkimas) × (1 + 15–25 % priemoka trokštamai datai)

Vakarienės su pakviestu šefu ir bendradarbiavimas su prekės ženklais neša skirtingą ekonominę formą ir aštresnę valdytiną riziką. Gerai atlikta, vakarienė su pakviestu šefu atneša iš tikrųjų papildančią kūrybinę perspektyvą, kryžmiškai propaguoja abiejų šefų sekėjus, ir gali reikalauti priemokos kainos būtent todėl, kad tai vienkartinis renginys, kurio svečiai neturės kitos progos patirti. Blogai atlikta, atskiedžia jūsų virtuvės tapatybę vienam vakarui, sumaišo svečius dėl to, kas jūsų restoranas iš tikrųjų yra, arba — rizika, kurią šefai-savininkai labiausiai nuvertina — kainuoja daugiau jūsų pačių komandos pasiruošimo ir koordinavimo laiko, nei renginio priemokos kainodara iš tikrųjų susigrąžina, nes tikras dviejų šefų bendradarbiavimo meniu paprastai reikalauja žymiai daugiau kūrimo ir koordinavimo laiko nei įprastas sezoninis pakeitimas, sukoncentruotas žymiai trumpesniame lange.

Kainodariuokite bendradarbiavimus, kad aiškiai padengtų tą tikrą koordinavimo kainą, ne tik produktus ir standartinį darbą pačiam vakarui. Naudinga taisyklė: biudžetuokite ekvivalentą vienos pilnos savaitės savo normalios 8 skyriaus Kūrimo Biudžeto Linijos į bet kokio bendradarbiavimo su pakviestu šefu kainodarą, nes koordinavimas, meniu kūrimas ir repeticijos laikas iš tikrųjų primena suglaudintą sezoninį pakeitimą, ir restoranai, kainodariantys bendradarbiavimus taip, tarsi jie būtų įprastas serviso vakaras su prisegtu pakviestu šefu, nuosekliai atranda, kad renginys buvo mažiau pelningas, nei atrodė, kai suskaičiuotos tikros pasiruošimo valandos.

Branduolio apsauga svarbiausia bendradarbiavimuose su prekės ženklais — spiritinių gėrimų prekės ženklu, prabangos produktu, medijos partnerystė, siūlančia remti renginį ar vakarienę. Šie gali būti iš tikrųjų vertingi, tiek finansiškai, tiek dėl pripažinimui gretimo matomumo, aptarto 10 skyriuje, bet neša aštriausią prekės ženklo atskiedimo riziką iš viso šio skyriaus, nes matomai jūsų salėje esanti prekės ženklo partnerystė — ženklinimas, prekės ženklo taurės, meniu, sukurtas apie rėmėjo produkto pozicionavimą, o ne jūsų kūrybinę viziją — nedelsiant skaitosi svečiams ir bet kuriam esamam inspektoriui ar kritikui kaip kompromisas nepriklausomybėje ir vientisoje vizijoje, kurias pripažinimas sukurtas atlyginti. Bendradarbiavimai, gerai veikiantys šiame lygyje, yra tie, kur prekės ženklo buvimas iš tikrųjų subtilus ar visiškai už kulisų — finansuojantis žaliavų tyrinėjimą, remiantis konkrečios vakarienės kainą be matomo ženklinimo salėje — o ne tie, kur partnerystė yra matomas vakaro taškas.

Išpirkimo veiklos planavimas nusipelno tokio pat griežtumo kaip jo kainodara. Patvirtinkite galutinį svečių skaičių, dietos reikalavimus, ir bet kokius specialius prašymus su pakankamu iš anksto laiku prieš datą — privatus renginys su fiksuotu, iš anksto sutartu meniu palieka žymiai mažiau vietos tokio tipo paskutinės minutės lankstumui, kurį gali absorbuoti įprastas à la carte ar degustacinis servisas, ir išpirkimas, kuris virsta skubėjimu, nes galutinis skaičius ar reikalavimai nebuvo pakankamai anksti užfiksuoti, pakerta tiksliai tą priemokos serviso įspūdį, kurį aukštesnė kaina turi suteikti. Sukurkite standartinį išpirkimo planavimo grafiką — galutinis skaičius užfiksuotas dvi savaites iš anksto, meniu patvirtintas savaitę iš anksto, bet kokie specialūs prašymai perduoti virtuvei bent 72 valandas iš anksto — ir jo laikytės tiek pat tvirtai, kiek laikytumėtės įprasto serviso standarto, nes privataus renginio svečias dažnai yra pasikartojantis korporacinis ar didelės vertės klientas, kurio patirtis neproporcingai svarbi ateities rezervacijoms būtent šio tipo.

Bendradarbiavimai ir vakarienės su pakviestu šefu taip pat nusipelno aiškaus rašytinio susitarimo, apimančio daugiau nei tik pajamų padalijimą: kas kontroliuoja galutinį meniu patvirtinimą, kaip dalijamos sąnaudos, jei renginys viršija biudžetą, kas nutinka bendrai sukurtiems receptams ar technikoms, ir kaip renginys reklamuojamas ir kieno. Susitarimas rankos paspaudimu tarp dviejų šefų, susižavėjusių kūrybišku bendradarbiavimu, yra tiksliai ta situacija, kur aiškus dokumentas, sutartas prieš planavimo susižavėjimui paimant

viršų, apsaugo, kad tikrai gera idėja vėliau nesugestų dėl neišspręstos detalės.

Veskite nuolatinį kiekvieno privataus renginio tikros maržos įrašą prieš standartinį serviso vakarą, kurį jis pakeitė, ir grįžkite prie savo minimalios kainos bent kasmet, kai vystosi jūsų standartinė meniu kainodara ir paklausos lygis.

Šią savaitę: apskaičiuokite savo tikrą Minimalią Išpirkimo Kainą, naudodami savo realius skaičius, ir palyginkite ją su tuo, ką ėmėte už paskutinį privatų renginį, kurį priėmėte. Jei spraga reikšminga, tai pajamos, kurias šiuo metu paliekate savo vienintelėje lanksčiausioje, didžiausio tikrumo pajamų galimybėje.

Šią Savaitę

1

Apskaičiuokite savo Minimalią Išpirkimo Kainą: pajamas svečiui pilna talpa plius 15–25 % priemoka trokštamai datai.

2

Palyginkite ją su tuo, ką iš tikrųjų ėmėte už savo paskutinį privatų renginį ar išpirkimą.

3

Biudžetuokite ekvivalentą vienos savaitės Kūrimo Biudžeto Linijos į bet kokio bendradarbiavimo su pakviestu šefu kainodarą.

4

Nustatykite standartinį išpirkimo planavimo grafiką: galutinis skaičius dvi savaitės iš anksto, meniu savaitė iš anksto, specialūs prašymai 72 valandos iš anksto.

5

Parašykite rašytinio susitarimo šablona, apimantį meniu patvirtinimą, sąnaudų viršijimus, ir reklamavimą bet kokiam ateities bendradarbiavimui.

SKYRIUS 15

Diena, Kai Atvyksta Žvaigždė

Sėkmė lydi pasiruošusius protus.

— LOUIS PASTEUR

Įsivaizduokite telefoną rytą, kai išeina skelbimas: 40 praleistų skambučių, rezervacijų puslapis, jau 2 kartus sugriuvęs, virėjas iš linijos, atnaujinantis gido svetainę tarp užsakymų, nes vis dar netiki. Savaitė, kai atvyksta žvaigždė, ar lygiavertis pripažinimas, yra kartu geriausia savaitė, kokią jūsų restoranas kada nors turėjo, ir viena veikliai pavojingiausių, ir beveik niekas nesiruošia antrai to sakinio pusei, nes pirmoji tokia pribloškianti. Paklausa iškart ir žymiai pašoks — rezervacijos užklauskos paprastai šoktels 300–600 % per pirmas 72 valandas po žvaigždutės skelbimo, palaikomos padidintu paklausos prieš pripažinimą kartotiniu mėnesius vėliau. Jūsų esamos sistemos, sukurtos tokiam paklausos lygiui, kokį turėjote dieną prieš skelbimą, bus testuojamos griežčiau nei bet kuriuo kitu restorano istorijos momentu, tiksliai tuo metu, kai visa pramonė žiūri atidžiausiai.

3 žingsniai, kuriuos verta atlikti nedelsiant, prieš skelbimą, jei turite bet kokio išankstinio pranešimo, ir per pirmas 48 valandas, jei neturite, sudaro **Pripažinimo Reakcijos Planą**.

Pirma: sušaldykite rezervacijų sistemą ir rankiniu būdu patikrinkite talpą prieš vėl ją atverdami antplūdžiui. Sistema, sukurta stabiliai, numatomai paklausai, nesugebės grakščiai susidoroti su paklausos šuoliu, matuojamu kartotiniais, o ne procentais — rizikuojate perrezervavimu, dvigubomis rezervacijomis, ar sugriuvusiu rezervacijų puslapiu tiksliai tuo metu, kai daugiausia akių žiūri į jus. Vėl atverkite rezervacijas tyčia, kontroliuojamu atlaisvinimu, idealiai su aiškia komunikacija apie tai, kada atsivers kita datų partija, o ne palikdami svečius atnaujinti sugadintą puslapį.

Antra: aiškiai apsaugokite savo esamus nuolatinius svečius ir patvirtintas trumpalaikes rezervacijas. Greičiausias būdas pažeisti gerą valią, kurią kūrėte metų metus, yra atšaukti ar sumažinti ištikimo svečio ilgalaikę rezervaciją, kad prisitaikytumėte prie staigios naujos paklausos, besivejančios patį pripažinimą. Sukurkite aiškią vidinę taisyklę — patvirtintos rezervacijos, padarytos prieš skelbimą, yra neliečiamos — ir perduokite ją savo komandai, kad niekas nepadarytų išimties spaudžiami gerai susietos naujos užklauskos.

Pripažinimo Reakcijos Planas, Žingsnis Po Žingsnio

1 Sušaldykite rezervacijų sistemą ir rankiniu būdu patikrinkite talpą prieš ją vėl atverdami.

2 Vėl atverkite rezervacijas kontroliuojamu, perduotu atlaisvinimu, o ne visas iškart.

3 Užfiksuokite taisyklę, kad patvirtintos rezervacijos prieš skelbimą yra neliečiamos, ir pasakykite tai visai komandai.

4 Palaikykite kainą visą sezoną prieš ką nors koreguodami.

Trečia: atsispirkite iškart perkainoti, net jei pagunda didžiulė, o rinka tikriausiai tai pakeltų. Kainos padidinimas, paskelbtas tą pačią savaitę kaip pripažinimas, skaitosi daugeliui svečių ir spaudai, aprašančiai šią istoriją, kaip oportunitizmas, ne kaip natūralus prisitaikymas, ir tai žingsnis, kurį galite patikimai atlikti tik vieną kartą, blogai, blogiausiu galimu momentu jūsų

reputacijai. Šefai-savininkai, geriausiai su tuo tvarkantys, laukia visą sezoną — pakankamai ilgai, kad pradinis antplūdis normalizuotųsi į naują stabilų paklausos lygį — prieš koreguodami kainą, ir, kai koregavimas atėjo, jį formulavo apie Vietos-Valandos Vertės ir Darbo Priskyrimo Patiekalui matematiką iš 2 ir 3 skyrių, o ne apie patį pripažinimą.

Dvi klaidos patikimai pasireiškia restoranuose, kurie neplanuoja šio momento. Pirmą yra nepakankamas personalo aprūpinimas antplūdžiui pačiame servise, ne tik rezervacijų sistemoje — virtuvė ir salės komanda, staiga aptarnaujanti salę, pilną svečių pirmą kartą, aukšto lūkesčio, daugelis specialiai ten, kad išbandytų, ar pripažinimas nusipelnė, reikalauja daugiau paramos šiuo laikotarpiu, ne mažiau, net jei trumpalaikės maržos gali gundyti savininką palaikyti kaštus fiksuotus, kol pajamos šoktels. Atsiveskite papildomą paramą, net laikinai, o ne prašykite jau įtemptos brigados absorbuoti antplūdį virš jos esamos apkrovos; 6 skyriaus personalo santykio disciplina svarbesnė šiame lange, ne mažiau.

Antra klaida yra traktuoti momentą kaip finišo liniją, o ne naują pagrindą. Restoranas, atleidžiantis 9 skyriaus nuoseklumo discipliną, kai pripažinimas jau atėjo — samprotaudamas, suprantamai, bet klaidingai, kad sunkioji dalis baigėsi — yra restoranas, labiausiai linkęs pamatyti pripažinimą pasirodant trumpalaikį. Gidai, viešai pabrėžiantys nuolatinį, pakartotinį vertinimą, pagal savo pačių deklaruotą logiką stebi, ar standartas, uždirbęs pripažinimą, laikosi, ne tik ar jis buvo pasiektas vieną kartą.

Finansiškai, tinkamai biudžetuokite antplūdį, o ne darykite prielaidą, kad papildomos pajamos yra grynas pelnas. Praeikite savo 1 skyriaus Ambicijos Knygą per šį laikotarpį konkrečiai — papildomą personalą, papildomą žaliavų kiekį galimai mažiau palankiomis sąlygomis, jei greitai didinate tiekimą, ir bet kokį trumpalaikį neefektyvumą, kai įtempta komanda randa savo naują ritmą, visi pasireiškia kaip tikros sąnaudos prieš tikrą pajamų antplūdį, ir grynoji marža pirmą mėnesį ar 2 po pripažinimo dažnai plonesnė, nei vien apyvartos augimas siūlo.

Verta konkrečiai simuliuoti finansinę antplūdžio pusę, ne tik veiklos pusę. Modeliuokite, kas nutinka jūsų Ambicijos Knygai ir Vietos-Valandos Vertei, jei paklausa trigubinasi tris mėnesius: papildomas laikino personalo sąnaudas, bet kokią priemoną, sumokėtą už skubius žaliavų užsakymus, kai apimtis skaliuojasi greičiau, nei jūsų normalūs tiekėjų santykiai buvo sukurti tvarkyti, ir tikrą riziką, kad serviso kokybė kris po spaudimu tiksliai tada, kai salėje daugiausiai naujų, pirmą kartą vertinančių svečių. Restoranai, kurie tai modeliuoja iš anksto, linkę biudžetuoti tikrą pagalbę — papildomą laikiną darbą, šiek tiek konservatyvesnį rezervacijų tempą nei maksimali teorinė talpa pirmojo antplūdžio mėnesio metu — o ne atrasti įtampą realiu laiku vienintelio didžiausio matomumo laikotarpio metu, kurį restoranas kada nors patirs.

Komunikuokite viduje prieš skelbimą, jei turite bet kokį išankstinį pranešimą, ar iškart po jo, jei neturite. Komanda, sužinojusi apie didį pripažinimo momentą iš socialinių tinklų ar susižavėjusio svečio komentaro, o ne tiesiogiai iš jūsų su aiškiu planu, kas keičiasi ir kas ne, suprantamai jausis nerimastinga ir reaktyvi

tiksliai tą savaitę, kai jums reikia, kad ji būtų rami ir nuosekli. Trumpas, aiškus komandos susitikimas — štai kas keičiasi, štai kas ne, štai planas — padaro daugiau apsaugoti nuoseklumui, kuris uždirbo pripažinimą, nei beveik bet kas kitas, ką galite padaryti tame pirmame 48 valandų lange.

Šią savaitę: parašykite savo pačių Pripažinimo Reakcijos Planą dabar, prieš jo prireikiant — 3 aukščiau nurodyti žingsniai, pritaikyti jūsų konkrečiai rezervacijų sistemai, komandos dydžiui, ir svečių bazei — kad, jei ar kai ateis skambutis, jūs vykdytumėte planą, o ne improvizotumėte jį po labiausiai viešu spaudimu, kokį jūsų restoranas kada nors patirs.

Kaip Pradėti

1

Parašykite savo Pripažinimo Reakcijos Plano rezervacijų sušaldymo žingsnį: kaip sustabdysite ir rankiniu būdu patikrinsite talpą prieš vėl atverdami.

2

Parašykite taisyklę, apsaugančią esamus nuolatinius svečius ir patvirtintas rezervacijas, ir pasidalinkite ja su visa komanda.

3

Nuspręskite iš anksto, kad palaikysite kainą visą sezoną, kai atvyks bet koks pripažinimas.

4

Nustatykite, ką atsiveisite kaip laikiną personalo paramą tuo momentu, kai prasideda paklausos antplūdis.

5

Parašykite trumpą, aiškų komandos susitikimą, kurį surengsite per pirmas 48 valandas po skelbimo.

SKYRIUS 16

Diena, Kai Žvaigždė Palieka

Kritęs septynis kartus, kelkis aštuntą.

— JAPONŲ PATARLĖ

Pripažinimo praradimas šiame lygyje yra reali galimybė, ne tolimesnė eventualybė, ir nusipelno tokio pat sąžiningo, nesentimentalaus traktavimo, kaip kiekviena kita rizika šioje knygoje, o ne tylos, kurią jis paprastai gauna. Gidai peržiūri savo vertinimus; standartai, kuriuos salė metus puikiai palaikė, gali paslysti spaudžiami naujų slėgio; rinka gali tiesiog eiti toliau. Nesvarbu, kokia priežastis, restoranas, sukūręs savo finansinį modelį, personalą, ir tapatybę visiškai apie pripažinimo palaikymą, be plano jį prarasti, patiria tą praradimą kaip egzistencinę krizę. Restoranas, planavęs tokią galimybę, patiria ją kaip sunkų, skausmingą, bet išgyvenamą smūgį.

Paklausos šokas yra tiesioginis ir realus, ir verta įvardyti tikrą jo formą, o ne miglotą „bus sunkiau“ jausmą. Rezervacijų užklausos paprastai reikšmingai krenta savaites po viešo pripažinimo praradimo — restoranuose, tai vairuojančiuose, pradinis užklausų kiekis paprastai krenta 20–40 % diapazone pirmą mėnesį, neproporcingai koncentruotas tarp kryptingų svečių, kurių apsilankymas buvo iš esmės motyvuotas pačiu pripažinimu, o ne ankstesne tiesiogine restorano patirtimi. Vietiniai nuolatiniai svečiai ir svečiai su tikrais ankstesniais santykiais su restoranu linkę būti daug tvirtesni, kas yra tiksliai priežastis, kodėl 12 skyriaus svečio kortelės ir pakartotinio verslo darbas, ir 20 skyriuje aptarti nuo pripažinimo nepriklausomi etalonai, yra tiek pat svarbūs, kiek jie ir yra — jie yra tos jūsų verslo dalys, kurios neišgaruoja, kai keičiasi gido vertinimas.

Įsivaizduokite virėją iš linijos, sužinantį naujieną iš kliento telefono dar prieš savininkui pasakant žodį — skaitantį apie praradimą svetimo žmogaus ekrane vidury serviso, patiekiantį

šeštą patiekalą rankomis, kurios staiga jaučiasi netvirtos. Tas prisiminimas išsilaiko ilgiau nei rezervacijų kritimas metų metus, kas yra tiksliai priežastis, kodėl komanda tai išgirsta iš vadovybės pirmoji, ne paskutinioji.

Smūgis moralei viduje dažnai sunkiau valdyti nei paklausos šokas, ir nusipelno tiesioginio, sąžiningo vadovavimo, o ne vengimo. Komanda, dirbusi tempu ir intensyvumu, aprašytu šioje knygoje, konkrečiai vejantis pripažinimą, patiria jo praradimą asmeniškai, ne tik finansiškai — virėjai ir salės personalas, prisijungę specialiai dėl pripažinimo, ar turintys tikrą pasididžiavimą, kad padėjo jį uždirbti ir palaikyti, turi girdėti tiesiogiai iš jūsų, greitai ir sąžiningai, o ne sudėlioti situaciją iš spaudos pranešimų ar svečių reakcijų salėje. Vadovybės tyła šiuo momentu skaitosi kaip neigimas ar abejingumas, ir nė vienas iš jų nepadeda komandai, kuriai reikia aiškaus nurodymo, kas nutiks toliau.

Sukurkite **Blogesnio Scenarijaus Planą** prieš jo pririekiant, ta pati disciplina kaip 15 skyriaus Pripažinimo Reakcijos Planas, nukreiptas į priešingą scenarijų. Jis turėtų konkrečiai apimti tris dalykus: peržiūrėtą, sąžiningą finansinį modelį, atspindintį paklausos kritimą 20–40 % diapazone, palaikomą bent 2 ketvirčius, kad iš anksto žinotumėte, kokie kaštų koregavimai — personalas, žaliavų kiekis, formatas — iš tikrųjų būtų reikalingi, o ne atrastumėte trūkumą realiu laiku; komandos komunikacijos planą, tiesiogiai adresuojantį praradimą ir iš naujo patvirtinantį tai, kas nepasikeitė dėl restorano standartų ir tikslo; ir svečių bei spaudos komunikacijos planą, atsispiriantį instinktui link tylos ar

per didelio paaiškinimo, ir vietoj to aiškiai teigiantį, kuo didžioji dalis ir į ką sutelksite dėmesį toliau.

Restoranai, iš tikrųjų atsigavę po pripažinimo praradimo, dalinasi modeliu, verta įvardyti: jie traktavo praradimą kaip informaciją apie konkretų vertinimą, ne kaip verdiktą apie tikrą restorano kokybę, ir panaudojo spaudimą, kurį tai pašalino — išorinio standarto, prieš kurį reikėjo pasirodyti, praradimą — kad iš naujo susitelktų į standartą, kurį patys nusistatė dar prieš pripažinimui apskritai patenkant į paveikslą. Keli restoranai, tai vairuojantys, panaudojo tiesiogines pasekmes, kad padarytų pokyčius, kuriuos norėjo padaryti jau kurį laiką, bet atidėjo, bijodami, kaip gidas gali reaguoti — trumpesnį meniu, kitokį tempą, tikrą kūrybinį atstatymą — tiksliai todėl, kad išorinis spaudimas, ribojęs tuos pasirinkimus, kol kas dingo. Kai kurie iš tų restoranų atgavo pripažinimą per keletą metų, ant meniu, iš esmės skirtingo ir, pagal savo pačių vertinimą, geresnio nei tas, kuris jį prarado. Kiti neatgavo, bet vis tiek sukūrė iš tikrųjų sveiką, pelningą verslą, kai atsipalaidavo nuo kiekvieno sprendimo optimizavimo prieš išorinį vertinimą.

Finansinė disciplina, svarbiausia šiuo laikotarpiu, yra atsispyrimas impulsui agresyviai nuolaidžiuoti, vejantis atgal išėjusią paklausą. Restoranas, žymiai sumažinantis kainą savaites po pripažinimo praradimo, bandant bet kokia kaina vėl užpildyti salę, signalizuoja bėdą tiksliai tai svečių bazei — likusiems nuolatiniais svečiams, vietinei spaudai, pramonei — kurios pasitikėjimas svarbiausias atsigavimui. Palaikykite savo Vietos-Valandos Vertės ir Darbo Priskyrimo Patiekalui kainodaros discipliną šiuo laikotarpiu konkrečiai; mažesnė, pilnai

apmokama salė, tyčia atsistatanti, yra stipresnė ilgalaikė pozicija nei pilna, nuolaidžiuojama salė, signalizuojanti, kad restoranas jau nebetiki savo verte.

Verta savo mąstyme ir tame, kaip tai komunikuojate komandai, atskirti tarp konkretaus pripažinimo elemento praradimo ir pagrindinės kokybės, kuri jį uždirbo, praradimo — tai ne tas pats įvykis, net jei jie gali atrodyti identiški iš vidaus tikrą savaitę, kai naujiena ateina. Gido vertinimas yra vienas restorano matavimas, atliktas konkrečiu momentu, konkrečiu procesu su savo ribomis ir aklosiomis dėmėmis, viešai deklaruojamas kaip toks daugumos pačių gidų. Palaikyti tą skirtumą aiškiai, ir komunikuoti jį sąžiningai komandai, kuri kenčia, skiriasi nuo neigimo — tai tiesiog tikslu, ir tai pagrindas, ant kurio aukščiau aprašytas atsigavimas iš tikrųjų stovi.

Draudimas nuo šio scenarijaus, praktine prasme, daugiausia yra darbas, kurį visa ši knyga jau aprašė: iš tikrųjų diversifikuota pajamų bazė (13 ir 14 skyriai), tikras pakartotinių svečių pagrindas, nepriklausantis nuo pripažinimo egzistuoti (12 skyrius), ir pakankamai disciplinuota kaštų struktūra, kad išgyventų tikrą paklausos kritimą be tiesioginės krizės (visas modelis, išdirbtas 19 skyriuje). Restoranas, gerai tai pastatęs dar prieš pripažinimui apskritai atvykstant, beveik pagal apibrėžimą yra restoranas, galintis išgyventi jo praradimą — kas yra dar vienas argumentas, šalia visų kitų šioje knygoje, tinkamai statyti pagrindinę ekonomiką nepriklausomai nuo to, kaip pats pripažinimas vystysis.

Šią savaitę: parašykite savo pačių Blogesnio Scenarijaus Planą dabar, kol tai hipotetinis pratimas, o ne skubus — peržiūrėtą finansinį modelį, komunikaciją su komanda, komunikaciją su svečiais — naudodami tą pačią discipliną, kurią norėtumėte turėti prieinamą, jei jos prireiktų rytoj.

Kaip Pradėti

- 1 Modeliuokite peržiūrėtą finansinį planą, darant prielaidą 20–40 % paklausos kritimą, palaikomą 2 ketvirčius.
- 2 Nustatykite iš anksto, kurias kaštų svirtis — personalą, žaliavų kieki, formatą — iš tikrųjų patrauktumėte tame scenarijuje.
- 3 Parašykite komandos komunikaciją, kurią duotumėte tiesiogiai ir greitai, jei pripažinimas būtų prarastas.
- 4 Parašykite svečių ir spaudos komunikaciją, aiškiai teigiančią, kuo didžiuojatės ir į ką sutelksite dėmesį toliau.
- 5 Įsipareigokite raštu palaikyti savo Vietos-Valandos Vertės ir kainodaros discipliną, o ne nuolaidžiuoti, vejantis paklausą atgal.

SKYRIUS 17

Perdegimo Ekonomika

*Beveik viskas vėl pradės veikti, jei tai
atjungs kelioms minutėms*

— IR JŪS NE IŠIMTIS. — ANNE LAMOTT

Kiekviena šios knygos struktūra iki šiol traktavo jūsų komandos valandas kaip optimizuotiną sąnaudą. Šis skyrius traktuoja jas ir kaip kažką kita: ribotą žmogiškąjį išteklių su tikromis ribomis, ir sujungia tas ribas tiesiogiai su finansiniu modeliu, nes šie 2 dalykai daug labiau susipynę, nei dauguma šefų-savininkų nori prisipažinti po spaudimu.

Šio ambicijos lygio dirbamos valandos yra iš tikrųjų krašutinės, ir apsimetimas priešingai niekam nepadeda. 60, 70, kartais 80 valandų savaitės šefui-savininkui ir vyresniam virtuvės personalui reikliais laikotarpiais yra įprastos restoranuose, siekiančiuose ir palaikančiuose pripažinimą šiuo mastu, kai kuriais atvejais palaikomos metų metus. Šio tempo žmogiškoji kaina yra reali ir gerai dokumentuota visoje pramonėje apskritai: padidinta kaita, fizinių traumų nuo pasikartojančio įtempimo ir virtuvės nelaimingų atsitikimų lygiai, kylantys su nuovargiu, ir psichinės sveikatos įtampa, kurią svetingumo pramonė istoriškai lėtai pavadino atvirai, o juo labiau struktūriškai sprendė.

Įsivaizduokite talentingą chef de partie, teikiančią atsistatydinimą po 2 metų 70 valandų savaitių, ne todėl, kad nustojo mylėti darbą, bet todėl, kad jos kūnas pagaliau pasakė kažką, kam jos kalendorius niekada neturėjo vietos girdėti. Ją pakeisti užtrunka keturis mėnesius, kai visa linija tyliai kompensuoja spragą, samdymo mokestį, ir kelias nervingas savaites, kai išdavimo langas veikia lėčiau nei anksčiau — sąnaudos, kurias niekas niekur neįrašė, nes nė viena iš jų neatėjo kaip sąskaita.

Finansinis ryšys yra tiesioginis, net jei retai eksplicitiškai modeliuojamas. Kaita šiame lygyje yra brangi būdu, kuris

sudedasi su 1 skyriaus Ambicijos Knygos kaina: samdyti ir apmokyti pakaitinę chef de partie iki pilnos kompetencijos sudėtingoje degustacinio meniu virtuvėje paprastai užtrunka 2–keturis mėnesius sumažinto visos linijos produktyvumo, prisitaikant apie spragą, plius tiesioginį samdymo kaštą, plius tikrą nuoseklumo kritimo riziką pereinamuoju laikotarpiu — tiksliai riziką, kurią 9 skyriaus auditas sukurtas sugauti, pasireiškiančią blogiausiu galimu momentu. Virtuvė, prarandanti ir pakeičianti 2 vyresnius virėjus per metus dėl perdegimo, konservatyviai vertinama 12 000–18 000 € bendrų trikdymo kaštų per išvykimą, kai apskaičiuojamas mokymo laikas, sumažinta produkcija paleidimo metu, ir samdymo kaštai, absorbuoja 24 000–36 000 € kasmet kaštų kategorijoje, kuri niekada nepasireiškia kaip sava eilutė, vietoj to užmaskuota kaip miglai žemesnis produktyvumas ir periodiniai serviso trikdžiai, kurių niekas tiksliai neatseka iki jų tikros priežasties.

METINIS KAITOS TRIKDYMO KAŠTAS

**Vyresnių darbuotojų išvykimai per metus × 12
000–18 000 € už išvykimą (mokymo laikas +
sumažinta produkcija + samdymo kaštas)**

Keturių dienų savaitės ir tyčiniai uždarymo modeliai, daugelio ambicingų šefų traktuojami kaip nepasiekiamą prabangą, nusipelno tikro finansinio modelio, o ne refleksinio atmetimo, nes pajamų matematika dažnai mažiau žiauri, nei intuicija siūlo.

Uždarymas dar vienam vakarui per savaitę — perėjimas nuo šešių vakarų prie penkių vakarų veiklos grafiko — pašalina to vakaro Vietos-Valandos Vertę iš jūsų pajamų, bet taip pat pašalina to vakaro kintamas sąnaudas (žaliavas, valandinį darbą, komunalines paslaugas), ir jei uždaromas vakaras pasirinktas tyčia kaip jūsų silpniausias pagal 11 skyriaus Rezervacijų Kreivės analizę, ne savavališkas vakaras, iš tikrųjų prarastos pajamos yra reikšmingai mažesnės nei plokščias vienos šeštosios sumažinimas per savaitę.

Atlikite tikrą palyginimą. Restoranas, sąskaitas išrašantis 38 000 € per savaitę per šešis vakarus, su savo silpniausiu vakaru — pagal Rezervacijų Kreivę — prisidedančiu apytiksliai 4 200 € to bendro skaičiaus prieš 2 600 € susijusių kintamų sąnaudų tam vakarui, gauna 1 600 € tikro savaitinio pelno indėlio, likdamas atviras tą šeštą vakarą. Jo uždarymas kainuoja 1 600 € per savaitę, arba apytiksliai 83 000 € per metus per 50 veiklos savaitių — realus skaičius, ne nulis, bet dažnai daug mažesnis nei sumažinimas kaitos susijusio trikdymo kaštuose, sumažintoje viršvalandžių ir traumų rizikoje, ir geresniame vyresnio personalo išlaikyme, kurį gali sukurti penkių dienų grafikas. Keli restoranai, perėję nuo šešių prie penkių veiklos vakarų, praneša, kad pokytis iš esmės apsimokėjo pats per 18 mėnesių, kai buvo apskaičiuota sumažinta kaita ir pagerintas nuoseklumas (mažiau nuovargio sukeltų serviso klaidų), dar prieš apskaičiuojant sunkiau kiekybiškai įvertinamą šefo-savininko ir vyresnio personalo, vis dar dirbančio šį darbą, sveikai, penkeriais metais vėliau, vertę.

Sukurkite savo pačių uždarymo modelio modelį naudodami tą pačią struktūrą: nustatykite savo tikrai silpniausią vakarą pagal

tikras pajamas ir tikras kintamas sąnaudas, ne prielaidą, ir apskaičiuokite tikrą grynąjį jo uždarymo kaštą prieš savo geriausią sąžiningą įvertį kaitos ir perdegimo kaštų, kuriuos šiuo metu absorbuojate. Atsakymas nebus identiškas kiekvienam restoranui — salė su išskirtinai stipria paklausa kiekvieną vieną naktį susiduria su sunkesniu kompromisu nei ta, turinti iš tikrųjų silpną savaitės vidurio vakarą aukojimui — bet tikrų skaičių atlikimas, o ne uždarymo traktavimas kaip akivaizdžios prabangos ar akivaizdžios neįmanomybės, yra disciplina, kuri svarbi.

Be paties grafiko, struktūrinės apsaugos nuo perdegimo, kurias verta eksplicitiškai biudžetuoti, apima tikrą, apsaugotą metinių atostogų politiką vyresniam personalui (ne tik teisiškai reikalaujamus minimumus nenoriai laikomus), tikras eiles einančio dirbtų dienų limitas net reikliais laikotarpiais, ir kryžminis mokymas, pakankamai gilus, kad jokio vieno žmogaus buvimas nebūtų vienintelis nesėkmės taškas pilnam servisui — tas pats perteklinio pajėgumo principas iš 6 skyriaus personalo santykio diskusijos, čia pritaikytas žmogiškajam tvarumui, ne tik serviso rizikai.

Verta būti sąžiningam ir dėl ribų to, ką vien grafiko pokyčiai gali ištaisyti. Keturių dienų savaitė ar penktas uždarytas vakaras sumažina bendras valandas, bet jei likusios serviso naktys vis tiek vedamos netvriu tempu — skubotas paruošimas, nepakankamas personalas svečiui, brigada vis dar įtemptai išskleista per dienas, kai ji dirba — perdegimo rizika tiesiog susikoncentruoja į mažiau dienų, o ne iš tikrųjų išsprendžiama. 6 skyriaus Svečių-Prie-Brigados Santykis ir šio skyriaus uždarymo

modelis turi būti sprendžiami kartu, ne traktuojami kaip atskiros svirtys; penkių dienų grafikas, personalu aprūpintas tuo pačiu plonu santykiu, kaip senas šešių dienų grafikas, dažnai sukuria labai mažai tikros palengvos, nes bendros sutaupytos valandos tyliai vėl absorbuojamos kaip „vejimasis“ likusiomis dienomis.

Psichinės sveikatos parama, rimtai traktuojama, o ne kaip plakatas personalo kambaryje, taip pat priklauso šiam biudžetui. Kuklios, tikros investicijos — prieiga prie konsultavimo, tikra ir vykdoma politika prieš darbą per traumą ar ligą, vadovybė, savo pačios pavyzdžiu rodanti laisvų dienų ėmimą, o ne buvimo traktavimą kaip garbės ženklą — kainuoja dalį to, ką kainuoja vienas vyresnio darbuotojo išvykimas ankstesnėje šio skyriaus trikdymo matematikoje, ir restoranai, tyčia integravę tai į savo kultūrą, o ne reaktyviai po krizės, linkę būti tais, kurių vyresnis personalas ten dar ir po metų.

Šią savaitę: apskaičiuokite tikrą grynąjį savaitinį kaštą, uždarant savo silpniausią veiklos vakarą, naudodami tikrus pajamų ir kintamų sąnaudų skaičius, ne prielaidą, ir sąžiningai palyginkite jį su savo geriausiu įverčiu to, ką jums šiuo metu kainuoja kaita ir perdegimas.

Šią Savaitę

- 1 Nustatykite savo tikrai silpniausią veiklos vakarą pagal tikras pajamas ir tikras kintamas sąnaudas, naudodami 11 skyriaus Rezervacijų Kreivę.
- 2 Apskaičiuokite tikrą grynąjį savaitinį pelną, kurio atsisakytumėte uždarant tą vakarą.
- 3 Įvertinkite savo dabartinį metinį kaitos trikdymo kaštą iš vyresnio personalo, 12 000–18 000 € už išvykimą.
- 4 Sąžiningai palyginkite šiuos 2 skaičius prieš apsisprendžiant tarp penkių ir šešių dienų grafiko.
- 5 Patikrinkite savo Svečių-Prie-Brigados Santykį dienomis, kai liktumėte atviri, kad bet koks uždarymas nebūtų tiesiog tyliai vėl absorbuotas kaip „vejimasis.“

SKYRIUS 18

Investuotojai, Partneriai Ir Kam Priklauso Šefo Vardas

Pasitikėk, bet tikrink.

— RUSŲ PATARLĖ

Tam tikru pripažinimo siekio momentu dauguma ambicingų šefų-savininkų susiduria su kapitalo sprendimu: rėmėjas, siūlantis finansuoti plėtrą ar renovaciją, nuomotojas, siūlantis partnerystę antrai vietai, viešbučių grupė, susidomėjusi jūsų vardo įtraukimu į savo nuosavybę, ar esamo partnerio vaidmuo ir kapitalo dalis, kuriuos reikia formalizuoti, kai verslas išaugo iš savo pradinio neformalaus pagrindo. Šie susitarimai gali būti iš tikrųjų vertingi, ir taip pat gali, aplaidžiai struktūruoti, kainuoti šefui-savininkui kontrolę virš vienintelio šiame versle svarbiausio turto: jo paties vardo ir kūrybinio krypties.

Šiame lygyje įprastos kapitalo struktūros dalijasi į kelias atpažįstamas formas, kiekviena su skirtingu rizikos profiliu. Grynas finansinis rėmėjas — investuotojas, teikiantis kapitalą mainais už kapitalo dalį ar pelno dalį, be veiklos įsitraukimo — yra švariausia struktūra, bet ta, kur išėjimo ir kontrolės sąlygos svarbiausios, nes pasyvus investuotojas šiandien gali tapti aktyviu, savo nuomonę turinčiu momentą, kai restoranas nepatenkina jo lūkesčių. Partnerystė su nuomotoju, įprasta ten, kur restoranas užima išskirtinę ar didelės vertės nuosavybę, dažnai susieja restorano likimą su platesne nuomotojo nekilnojamojo turto strategija būdais, kurie nėra akivaizdūs, kol nuomos atnaujinimas ar nuosavybės pardavimas neišreikalauja klausimo. Partnerystė su viešbučių ar svetingumo grupe — jūsų vardo ir koncepcijos įtraukimas į jų nuosavybę, kartais keliose vietose — siūlo tikrus masto ir išteklių privalumus, bet kelia aštriausią šio skyriaus centrinio klausimo versiją: kas iš tikrųjų valdo jūsų vardo vertę, kai jis licencijuotas, franšizuotas, ar kitaip išplėstas už salės, kurią asmeniškai valdote, ribų.

Šis klausimas nusipelno tiesioginio, nesentimentalaus atsakymo prieš pasirašant bet kokią susitarimą, nes tai tiksliai ta sąlyga, kurią dauguma šefų-savininkų nuvertina derybų metu, vedamų, suprantamai, susižavėjimo ir partnerystės dvasia, o ne teisinio atsargumo. Sukurkite **Sąlygų Lapo Kontrolinį Sąrašą** ir reikalaukite aiškumo kiekvienam punktui prieš pereinant už bet kokios kapitalo ar partnerystės diskusijos rankos paspaudimo etapo:

- **Vardo ir prekės ženklo nuosavybė:** kas valdo teisę komerciškai naudoti jūsų vardą, kokiomis aplinkybėmis, ir kas nutinka su ta teise, jei partnerystė pasibaigia — ar kita šalis išsaugo bet kokią galimybę toliau naudoti jūsų vardą, atvaizdą, ar restorano koncepciją, kai jūs jau nebeįsitraukę?
- **Kūrybinė kontrolė:** kokie sprendimai reikalauja jūsų sutikimo — meniu, vyresnio virtuvės personalo samdymas, kainos, plėtra į papildomas vietas — ir kokie sprendimai gali būti priimti partnerio ar investuotojo be jūsų?
- **Išėjimo sąlygos:** kokiomis sąlygomis galite išpirkti partnerio dalį, ar jie jūsų, ir pagal kokią vertinimo metodologiją, sutartą iš anksto, o ne derybas dėl tikro nesutarimo spaudžiant?
- **Plėtros teisės:** jei partnerystė pavyksta ir siūloma antra vieta, kas turi teisę vadovauti tam sprendimui, ir kas nutinka jūsų vardui ir įsitraukimui, jei atsisakote plėstis, kai partneris nori?
- **Pripažinimo rizikos paskirstymas:** jei restoranas praranda pripažinimą, naudojant 16 skyriaus Blogesnio Scenarijaus Plano struktūrą, kaip tai paveikia partnerystės sąlygas — ar

rėmėjas turi bet kokią teisę keisti susitarimą pagal gido vertinimą, ir ar tai rizika, su kuria jaučiatės patogiai sutikti?

Susitarimai, kurie pasiseka blogai, modelyje, pasikartojančiame tai vairuojančiuose restoranuose, dalinasi bendra gija: šefas-savininkas, susižavėjęs partnerystės ištekliais ir patvirtinimu, pasirašė greitai, palankiai skambančiomis pagrindinėmis sąlygomis, be reikalavimo aiškumo dėl aukščiau nurodytų kontrolinio sąrašo punktų, ir atrado spragą tik tada, kai nesutarimas ar prastas veikimo laikotarpis atskleidė tiksliai, kiek kontrolės iš tikrųjų buvo perleista. Viešbučių grupė, valdanti plačias teises į jūsų vardą ir koncepciją, pavyzdžiui, kai kuriose struktūrose gali tęsti veiklą jūsų vardu būdais, kurių jau nebekontroliuojate, net pasibaigus jūsų pačių įsitraukimui — scenarijus, skambantis neįtikinamai, kol jis nenutinka šefui-savininkui, pasitikėjusiam rankos paspaudimo lygio supratimu vietoj rašytinos sąlygos, kuri iš tikrųjų tai sakė.

Nė vienas iš šių dalykų nėra argumentas prieš partnerystę ar kapitalą — ištekliai ir patvirtinimas, kuriuos jie atneša, dažnai iš tikrųjų vertingi, ir daug tokių santykių gerai veikia dešimtmečius. Tai argumentas traktuoti savo paties vardą, šiame lygyje, kaip vienintelį turtą, kuriuo jis iš tikrųjų yra, ir derėtis dėl jo naudojimo su tokiu pat griežtumu, kokį norėtumėte, kad nuomotojas atneštų derybose dėl jūsų pastato nuomos.

Atsiveskite advokatą su tikra patirtimi svetingumo ar prekės ženklų licencijavimo susitarimuose specialiai bet kokioms deryboms virš tam tikro dydžio, vietoj generalisto, ir biudžetuokite tas sąnaudas kaip tikrus, gerai išleistus pinigus, o ne

minimizuotinas išlaidas. Konkretūs būdai, kuriais restorano partnerystė ar vardo licencijavimo susitarimas gali pasisukti blogai, pakankamai skiriasi nuo standartinės komercinės sutarties, kad bendrinė teisinė konsultacija dažnai praleidžia tiksliai tas rizikas, kurias aprašo šis skyrius — dviprasmiškumą apie prekės ženklo nuosavybę po atsiskyrimo, migloti kūrybinės kontrolės kalbą, skambančią pagrįstai, kol jos neišbando tikras nesutarimas.

Taip pat verta turėti atvirą pokalbį su kitais šefais-savininkais, praėjusiais panašų susitarimą, jei jų rasite norinčių kalbėti sąžiningai, o ne diplomatiškai. Konkretūs nesėkmės modeliai šioje partnerystės kategorijoje pakartotinai pasireiškia pakankamai dažnai, skirtinguose restoranuose ir skirtinguose regionuose, kad atviras pokalbis su kažkuo, kas tai patyrė, gali atskleisti kontrolinio sąrašo punktą, kurio nesvarstėte, greičiau ir konkrečiau nei bet kokia bendrinė konsultacija, įskaitant šio skyriaus konsultaciją.

Uždėkite peržiūros datą ant bet kokio pasirašyto susitarimo, net palankaus — suplanuotą metinį patikrinimą, kur iš naujo įvertinate, ar sąlygos vis dar atspindi tikrą santykį ir tikrą kiekvienos šalies derybų galią, o ne leidžiate dokumentui, pasirašytam prieš metus, tyliai valdyti verslą, kuris nuo tada žymiai pasikeitė.

Šią savaitę: jei turite bet kokią esamą partnerystės, investicijos, ar licencijavimo susitarimą, perskaitykite jį iš naujo prieš aukščiau nurodytą Sąlygų Lapo Kontrolinį Sąrašą ir nustatykite bet kokią punktą, kurio jis aiškiai neaptaria. Jei šiuo metu neturite

jokio, parašykite savo pačių nederamą poziciją kiekvienam punktui, dar prieš atsidursiant kambaryje, derantis dėl vieno spaudžiami.

Šią Savaitę

1

Perskaitykite iš naujo bet kokį esamą partnerystės, investicijos, ar licencijavimo susitarimą prieš penkis Sąlygų Lapo Kontrolinio Sąrašo punktus.

2

Pažymėkite bet kokį punktą — vardo nuosavybę, kūrybinę kontrolę, išėjimo sąlygas, plėtros teises, pripažinimo rizikos paskirstymą — kuris aiškiai neaptariamas.

3

Jei neturite dabartinio susitarimo, parašykite savo pačių nederamą poziciją kiekvienam iš penkių punktų dabar.

4

Nustatykite advokatą su tikra svetingumo ar prekės ženklo licencijavimo patirtimi, kad peržiūrėtų bet kokį susitarimą virš tam tikro dydžio.

5

Nustatykite metinę peržiūros datą ant bet kokio pasirašyto susitarimo, kad iš naujo įvertintumėte, ar jo sąlygos vis dar atitinka realybę.

SKYRIUS 19

Pelninga Žvaigždė

*Mes esame tai, ką kartotinai darome.
Puikumas tada yra ne veiksmas, o įprotis.*

— WILL DURANT (PARAFRAZUOJANT ARISTOTELĮ)

Viskas šioje knygoje susilieja čia. Jūs sukūrėte Ambicijos Knygą, sakančią jums tikrą siekio kainą. Jūs žinote savo Vietos-Valandos Vertę ir kas ją judina. Jūs kainodariavote meniu pagal jo tikrus gamybos kaštus, o ne nervus. Jūs sukūrėte gėrimų programą, nešančią maržą, kurios maistas struktūriškai negali. Jūs kiekybiškai įvertinote, ką iš tikrųjų kainuoja neatvykimas, ir pasirinkote politiką, apsaugančią nuo to. Jūs sudarėte savo brigados dydį pagal tikrą santykį, o ne improvizuotą. Jūs susigražinate derlingumą iš žaliavų, už kurias mokate premium kainas. Jūs biudžetavote meniu kūrimą kaip tikrą kaštą, kuriuo jis yra. Jūs vedate sąžiningą Nuoseklumo Auditą. Jūs suprantate, kurie pripažinimo šaltiniai verti jūsų valandų, o kurie ne. Jūs tyčia valdote savo rezervacijų kreivę, o ne traktuojate kiekvieną vakarą vienodai. Jūs kuriate tikrą pakartotinį verslą nepaisant retų apsilankymų. Galbūt jūs valdote antrą formatą, pridedantį maržą, neatskiedžiant branduolio. Turite planą dienai, kai atvyksta pripažinimas, ir planą dienai, kai jis gali išeiti. Jūs tyčia valdote žmogiškąją tempo kainą, o ne apsimetate, kad jos nėra. Ir žinote tiksliai, ko atsisakote bet kokiame kapitalo ar partnerystės susitarime.

Kartu, tai ne atskiri patobulinimai — tai vienas modelis, ir verta jį matyti kaip tokį, išdirbtą per pilną pavyzdį, kad suprastumėte, kaip dalys iš tikrųjų daugėja, o ne tiesiog sudedasi.

Paimkite 20 aštuonių vietų restoraną, vieną servisą per vakarą, šešis vakarus per savaitę, vedant pilną modelį, kurį aprašo ši knyga. Vietos-Valandos Vertė, iš 175 € degustacinio meniu (perkainoto naudojant 3 skyriaus Darbo Priskyrimą Patiekalui) su 68 % derinimo pasirinkimu už 115 € (4 skyriaus Pilstymo Kaštų

Lubos pritaikytos), per sugriežtintą 2 valandų 50 minučių meniu (2 skyriaus trukmės disciplina): bendros pajamos svečiui yra 175 € plius ($0,68 \times 115$ €), arba 253,20 €. Per 28 vietas ir 2,83 valandas, tai yra 90,05 € Vietos-Valandos Vertė — tvirtai viršutinėje 2 skyriaus lyginamojo standarto juostoje.

Esant 85 % vidutiniam užpildymo lygiui per šešis vakarus (atspindint 11 skyriaus Rezervacijų Kreivės valdymą, įskaitant diferencijuotą antradienio pasiūlymą), tai apytiksliai 143 svečiai per savaitę, arba 36 208 € savaitinių pajamų. Neatvykimo politika, palaikanti tikrus neatvykimo nuostolius žemiau 1 % svečių (5 skyrius), apsaugo beveik visas tas planuojamas pajamas nuo tuščios vietos mokesčio, kurį absorbuoja nevaldomas restoranas. Personalo santykis, palaikomas arti 2,2 pilnai apmokamų personalo valandų svečiui (6 skyrius), vietoj išpūsto, nuo neapmokamo darbo priklausomo santykio, kainuoja apytiksliai 13 800 € per savaitę pilnai apmokestintame darbe — 38 % pajamų, tvarioje juostoje. Žaliavų kaštai, disciplinuoti 7 skyriaus derlingumo sekimu, veikia 24 % pajamų, vietoj 30 %+, kuriuos nedisciplinuota virtuvė turėtų su ta pačia žaliavų sąrašu. Kūrimo kaštai, tinkamai biudžetuojami pagal 8 skyrių, vidutiniškai per metus amortizuoja 340 € per savaitę. Nuoma, komunalinės paslaugos, draudimas, rinkodara ir administravimas — kaštai, į kuriuos ši knyga nesitelkė, nes jie nėra unikalūs šiai restoranų kategorijai — veikia reprezentatyviais 18 % pajamų tokio dydžio ir vietos salei.

Sudėkite tai: 36 208 € pajamų, minus 38 % darbo (13 759 €), minus 24 % žaliavų (8 690 €), minus 340 € kūrimo, minus 18 % pridėtinių (6 517 €), palieka 6 902 € per savaitę, arba apytiksliai

345 000 € per metus prieš mokesčius, per 50 veiklos savaitių — iš tikrųjų pelningas verslas, dar prieš apskaičiuojant bet kokį indėlį iš antro formato (13 skyrius) ar privačių renginių (14 skyrius), abu, gerai valdomi, prideda papildomą maržą virš šio pagrindo.

ŽVAIGŽDĖS KNYGA

**Pajamos – (% Darbo + % Žaliavų + Kūrimo
kaštai + % Pridėtinių) = Savaitinis indėlis į
pelną**

Žvaigždės Knygos Kūrimas, Žingsnis Po Žingsnio

- 1 Apskaičiuokite Vietos-Valandos Vertę iš savo perkainoto meniu ir tikro derinimo pasirinkimo.
- 2 Pritaikykite savo tikrą užpildymo lygį, kad gautumėte savaitinius svečius ir savaitines pajamas.
- 3 Atimkite darbo, žaliavų, kūrimo ir pridėtinių kaštus kaip tų pajamų procentus.
- 4 Nustatykite vienintelę svirtį — kainą, trukmę, darbo santykį, ar užpildymo lygį — kuri šį ketvirtį labiausiai pajudintų galutinį rezultatą.

Sukurkite savo pačių **Žvaigždės Knygą**, naudodami tą pačią struktūrą, užpildytą savo tikrais skaičiais vietoj šių iliustracinių: Vietos-Valandos Vertę, užpildymo lygį, darbo santykį, žaliavų santykį, kūrimo kaštus, pridėtinių santykį, ir gautą savaitinį bei metinį indėlį į pelną. Perskaičiuokite tai kas mėnesį, ta pati disciplina kaip 1 skyriaus Ambicijos Knyga, kad visada žinotumėte, ar modelis laikosi, ar nukrypsta, ir kuri vienintelė svirtis — kaina, trukmė, darbo santykis, užpildymo lygis — labiausiai pajudintų skaičių, jei tektų šį ketvirtį pasirinkti tik vieną, su kuria dirbti.

Restoranai, pasiekiantys tikrą pelningumą šiame ambicijos lygyje, paprastai nėra tie su vieninteliu geriausiu patiekalu ar talentingiausiu šefu. Jie neproporcingai yra tie, kur šefas-savininkas traktavo verslo modelį tokiu pat griežtumu kaip maistą — kur kiekviena šios knygos struktūra buvo sukurta, sekta, ir peržiūrėta, ne priimta vieną kartą ir pamiršta. Ta disciplina jums prieinama nepriklausomai nuo to, kaip nusileidžia pats pripažinimas, ir tai disciplina, nulemianti, ar siekis, kad ir kaip pasisuktų, palieka jus su verslu, ar tik gražiu, netvariu prisiminimu.

Atkreipkite dėmesį taip pat, ko šis išdirbtas pavyzdys nereikalauja: jis nereikalauja, kad restoranas gautų pripažinimą, kurio siekia. Kiekvienas skaičius aukščiau esančioje Žvaigždės Knygoje yra pasiekiamas, ir buvo pasiektas restoranų dar prieš atvykstant bet kokiai žvaigždutei ar dideliam sąrašo įtraukimui — nes modelis pastatytas ant paties restorano valdomos ekonomikos, ne ant paklausos stiprinimo, kurį teikia pripažinimas. Tai tyčinė struktūros savybė, ne atsitiktinė:

restoranas, statantis pelningą Žvaigždės Knygą, vis dar siekdamas pripažinimo, yra iš esmės stipresnėje pozicijoje nei tas, kuris tampa pelningas tik atvykus pripažinimui, nes pastarasis bet kuriuo momentu yra vieno gido vertinimo atstumu nuo krizės, kurią aprašo 16 skyrius. Pirmasis tiesiog gauna papildomą maržos stiprinimą, jei ir kai pripažinimas ateina, virš verslo, kuris jau buvo sveikas ir be jo.

Pasidalinkite Žvaigždės Knyga, ar bent jos pagrindiniais skaičiais, su savo vyresne komanda ten, kur jaučiatės tam patogiai. Brigada, suprantanti tikrą ekonominį modelį, kurio dalis ji yra, linkusi kitaip įsitraukti į sprendimus apie tempą, švaistymą, ir nuoseklumą, nei komanda, veikianti tikėjimu, kad „skaičiai kažkaip susitvarko.“

Šią savaitę: sukurkite savo pilną Žvaigždės Knygą, naudodami savo tikrus skaičius visose aukščiau nurodytose kategorijose, ir nustatykite vienintelę svirtį, kuri labiausiai pajudintų jūsų galutinį rezultatą, jei šį ketvirtį patobulintumėte tik ją vieną.

Igyvendinti Praktiškai

1

Sukurkite savo Žvaigždės Knygą: Vietos-Valandos Vertę, užpildymo lygį, darbo santykį, žaliavų santykį, kūrimo kaštus, ir pridėtinių santykį, naudodami savo tikrus skaičius.

2

Apskaičiuokite gautą savaitinį ir metinį indėlį į pelną prieš bet kokį pripažinimo skatinamą paklausos stiprinimą.

3

Nustatykite vienintelę svirtį — kainą, trukmę, darbo santykį, ar užpildymo lygį — kuri šį ketvirtį labiausiai pajudintų galutinį rezultatą.

4

Nustatykite pasikartojančią mėnesinę datą Žvaigždės Knygos perskaičiavimui, ta pati disciplina kaip Ambicijos Knyga.

5

Pasidalinkite pagrindiniais skaičiais su savo vyresne komanda.

SKYRIUS 20

Dešimtmečio Restoranas

Ne kalną mes nugalime, o save pačius.

— EDMUND HILLARY

Didžioji šios knygos dalis buvo apie pripažinimo siekio išgyvenimą, kelyje neprarandant pinigų. Šis paskutinis skyrius yra apie ilgesnį klausimą po tuo: ko reikia, kad vis dar valdytumėte šį restoraną, savo pačių sąlygomis, po dešimtmečio — pripažinti ar ne, ir nepriklausomai nuo to, kas nutiks bet kuriai žvaigždutei ar sąrašo įtraukimui kelyje.

Įpėdinystė virtuvėje yra pirmoji dalis, ir tai viena iš tų, apie kurią dauguma šefų-savininkų vengia galvoti, kol jie vis dar yra tie prie išdavimo lango kiekvieną naktį, suprantamai, nes visa restorano tapatybė dažnai susieta su jų asmenine buvimu prie viryklės. Bet restoranas, galintis veikti pilnu standartu tik tada, kai steigiantis šefas fiziškai dalyvauja, turi struktūrines lubas tiek savo ilgaamžiškumui, tiek, praktiškai, savo savininko galimybei kada nors turėti tikras atostogas, atsigauti nuo traumos, ar galiausiai pasitraukti pasirinkimu, o ne krize. Tikro sous chef ar vyriausio sous chef, gebančio vesti pilną servisą tikru restorano standartu — ne sumažinta, „pakankamai gera, kol šefo nėra“ versija, bet tikru standartu — statymas užtrunka metus tyčinio vystymo, ne titulo pakeitimą savaitę prieš planuojamą nebuvimą. Pradėkite tą vystymą dabar, kad ir koks tas „dabar“ yra tuo momentu, kai tai skaitote, nes laikas, reikalingas tai kompetencijai sukurti, matuojamas metais, ir jos poreikis linkęs ateiti be didelio įspėjimo — liga, šeimos aplinkybės, paprastas išsekimas.

Brigados palaikymas dešimtmetį, o ne kaitos, kurią 17 skyrius aprašė kaip normalią, patyrimas, reikalauja išlaikymą traktuoti kaip savą tyčinę praktiką, o ne tikimąsi gero atlyginimo šalutinį efektą. Virtuvės, ilgiausiai išlaikančios vyresnį personalą, dalinasi keliais bendrais siūlais: tikrus, skaidrius pažangos kelius

restorane, o ne personalui reikalingą palikti, kad augtų; 17 skyriaus uždarymo ir perdegimo discipliną iš tikrųjų įgyvendintą, o ne aptartą ir atidėtą; ir kultūrą, kur paties šefo-savininko matomas ryšys su darbo tempu ir spaudimu — jie atrodo kaip kažkas, palaikantis dešimtmetį, ar kažkas, degantis link sienos — nustato toną, kurį absorbuoja visa komanda, tiek gerai, tiek blogai.

Menui vystymas per dešimtmetį yra kitokia disciplina nei 8 skyriuje aptarti sezoniniai pokyčiai, veikianti daug ilgesniu laiko mastu ir sunkesniu klausimu: kaip restorano virtuvė toliau auga ir lieka iš tikrųjų įdomi savo pačiam šefui ir komandai, ne tik svečiams, per 10 metų, nei stagnuodama į muziejaus eksponatą, nei taip stipriai vydamasi kiekvieną praeinančią tendenciją, kad restoranas praranda bet kokią savitą tapatybę, iš pradžių jam atnešusią dėmesį. Restoranai, gerai su tuo tvarkantys, linkę apsaugoti tyčinę erdvę tikram kūrybiniam tyrinėjimui — 13 skyriaus antro formato eksperimentavimą, periodinį pop-up ar bendradarbiavimą, leidžiantį virtuvei iššęsti už nusistovėjusios pagrindinio menu tapatybės, savaitikaliui panašius kelionės ar tyrimų periodus, integruotus į kalendorių — traktuojant kūrybinę atsinaujinimą kaip tikrą veiklos indėlį, ne prabangą, įspraustą tik tada, kai viskas kita leidžia.

Sprendimas nustoti vyti pripažinimą, restoranams, jį pasiekusiems, nusipelno sąžiningo aptarimo, o ne traktavimo kaip nuosmukio prisipažinimo. Kai kurie sveikiausi, ilgiausiai trunkantys restoranai šiame ambicijos lygyje, uždėję ir palaikę pripažinimą metų metus, padarė tyčinį, viešą pasirinkimą pasitraukti nuo tolesnių apdovanojimų vaikymosi bėgimo tako —

atsisakydami būti svarstomi tam tikriems sąrašams, ar tiesiog daugiau nebestruktūrinami sprendimų apie tai, ką gidas galėtų apdovanoti — ir nukreipė tą energiją į dalykus, iš pradžių padariusius restoraną vertą pripažinimo siekio: maistą, komandą, svečius, iš tikrųjų esančius salėje. Tai neprieinama kiekvienam restoranui kiekviename etape — šios knygos finansinis modelis iš tikrųjų priklauso, daugeliui salių, nuo paklausos, kurią skatina pripažinimas — bet restoranui, sukūrusiam žemiau nurodytus nuo pripažinimo nepriklausomus etalonus, tai tikras, teisėtas pasirinkimas, o ne nesugebėjimas palaikyti ambicijos.

Įsivaizduokite šefą-savininkę, dešimtmetį vėliau, paklausiamą jaunos virėjos, kodėl ji vis dar pati veda išdavimo langą penktadieniais, kai galėtų lengvai pasitraukti. Ji galvoja apie tai ilgiau, nei klausimas atrodo nusipelnantis, tada sako: nes tai vis dar geriausia savaitės dalis. Tas atsakymas, duotas sąžiningai, yra tikras testas, apie kurį sukurtas šis skyrius — ne ar apdovanojimai vis dar ateina, o ar žmogus, pradėjęs restoraną, vis dar jį rinktųsi, savo pačių sąlygomis, šiandien.

Sukurkite **nuo pripažinimo nepriklausomų etalonų** rinkinį, kurį sekate nepriklausomai nuo to, ką bet koks gidas, sąrašas, ar kritikas sako tam tikrais metais: savo tikrą nuolatinių svečių lygį iš 12 skyriaus, savo komandos vidutinę darbo trukmę, savo pačių valandas ir sveikatą, sąžiningai matuojamas, tikrą savo Žvaigždės Knygos pelningumą, ir paprastą metinį instinkto patikrinimą — ar jūs asmeniškai vis dar rinktumėtės valdyti šį restoraną, jei jokio tolesnio pripažinimo daugiau niekada neateitų, remiantis grynai pačiu darbu ir verslu, kuriuo jis tapo. Restoranas, gerai vertinamas šiais etalonais, yra restoranas,

pastatytas tėtis nepriklausomai nuo pripažinimo ekonomikos, sąžiningai aptartos šios knygos 9, 10, 15 ir 16 skyriuose, nuosavo neprognozuojamumo. Restoranas, gerai vertinamas tik tada, kai pripažinimas aktyviai teka, pastatė kažką trapesnio, nei šiuo metu atrodo.

Parašykite savo pačių **dešimtmečio planą**: ne griežtą 10 metų verslo planą, kurio niekas iš tikrųjų nesilaiko, bet aiškų teiginį apie tai, ko norite, kad liktų teisinga apie šį restoraną, ir apie savo pačių gyvenimą, po dešimtmečio — kas yra virtuvėje, kaip atrodo tempas, kuo tapo meniu, ką sako skaičiai, ir kaip pakeliui sužinosite, ar statote link to, ar nuo to dreifuojate.

Nė viena šios knygos struktūra nėra daug verta, jei sukurta vieną kartą ir tada padedama į šalį. Grįžkite prie Ambicijos Knygos, Vietos-Valandos Vertės, Žvaigždės Knygos ir šio dešimtmečio plano pagal tikrą pasikartojantį grafiką — mėnesinį veiklos skaičiams, metinį pačiam dešimtmečio planui — nes restoranai, pradėjęs šią knygą, ir restoranai, egzistuosiantys po penkerių metų, bus skirtingi verslai, susiduriantys su skirtingais spaudimais, ir modelis, sukurtas vieną kartą restoranui, kurį turėjote, kai pirmą kartą tai perskaitėte, pasens tiksliai taip greitai, kaip keičiasi pats restoranai.

Jei yra viena gija, einanti po visais 20 skyrių, tai yra: pripažinimo siekis ir tvaraus, pelningo verslo siekis nėra įtampoje būdu, kokį egzistuojanti literatūra apie šį pasaulį linkusi teigti. Jie tampa priešpriešiniai tik tada, kai niekas tyčia nekuria antrojo. Jūs jau turite discipliną, standartus ir amatą, kurie atnešė jus iki čia. Ši knyga buvo trūkstama pusė — skaičiai, pavadinti ir išdirbti, kad

restoranas, uždirbantis pripažinimą, taip pat būtų restoranas, teisingai mokantis jums už jo sukūrimą, dešimtmečiui ir toliau.

Šią savaitę: parašykite pirmą sąžiningą savo pačių dešimtmečio plano juodrašį — tris-penkis sakinius, pakankamai konkrečius, kad galėtumėte iš tikrųjų save patikrinti prieš juos po metų — ir nustatykite vienintelę didžiausią spragą tarp to, kur restoranas yra šiandien, ir kur tas planas sako norintys jį matyti.

Kaip Pradėti

1

Nustatykite, kas toliausiai pažengęs link gebėjimo vesti pilną servisą jūsų tikru standartu, ir nustatykite jiems tyčinį vystymo grafiką.

2

Sąžiningai įsivertinkite nuo pripažinimo nepriklausomus etalonus: nuolatinių svečių lygį, komandos darbo trukmę, savo pačių valandas ir sveikatą, ir Žvaigždės Knygos pelningumą.

3

Parašykite savo dešimtmečio planą — tris-penkis sakinius apie tai, kas virtuvėje, tempą, meniu, ir skaičius po dešimtmečio.

4

Nustatykite vienintelę didžiausią spragą tarp to, kur restoranas yra šiandien, ir ką tas planas apibūdina.

5

Įtraukite Ambicijos Knygą, Vietos-Valandos Vertę, Žvaigždės Knygą, ir dešimtmečio planą į pasikartojantį mėnesinį ir metinį peržiūros grafiką.

Žodynėlis

Ambicijos knyga	Mėnesinė apyskaita to, ką pripažinimo siekis šiuo metu kainuoja verslui, atskira nuo įprastų veiklos sąnaudų.
Vietos-valandos vertė	Pajamos už galimą vietą-valandą, pagrindinė metrika mažam degustacinio meniu restoranui su vienu servisu ir fiksuota sale.
Darbo Priskyrimas Patiekalui	Virtuvės darbo kaštų dalis, priskirta kiekvienam degustacinio meniu patiekalui, naudojama sąžiningai kainodariuoti meniu.
Pilstymo Kaštų Lubos	Maksimalus priimtinas vyno ar gėrimo kaštas taurėje, išreikštas kaip dalis to, už ką parduodamas tas derinimas.
Neatvykimo Kaštų Formulė	Skaičiavimas to, ką tuščias staliukas iš tikrųjų kainuoja 30 vietų restoranui, naudojamas pateisinti užstato ar bilietų politiką.
Svečių-Prie-Brigados Santykis	Svečių skaičius, kurį virtuvės ir salės brigada tam tikro dydžio gali tinkamai aptarnauti per vieną servisą.

**Derlingumo
Disciplinos Lapas**

Sekimo įrašas premium žaliavoms, rodantis, kiek viso gyvūno, žuvies ar rinktos žaliavos iš tikrųjų panaudojama.

**Kūrimo Biudžeto
Linija**

Atskiras, suplanuotas biudžetas meniu tyrimams ir testiniams patiekalams, kad sezoniniai pokyčiai neišvestų iš vėžių veikiančios virtuvės.

Nuoseklumo Auditas

Savikontrolė prieš kriterijus, kuriuos patys gidai skelbia, naudojama rasti ir ištaisyti spragas, kurias pripažinimas iš tikrųjų baudžia.

**Pripažinimo
Žemėlapis**

Platesnio dėmesio ekosistemos apžvalga (gidai, sąrašai, kritikai, socialiniai tinklai) su poveikiu rezervacijoms ir kiekvieno laiko kaina.

Rezervacijų Kreivė

Modelis to, kaip degustacinio meniu restoranas užsipildo laikui bėgant: atlaisvinimo datos, išankstiniai laikai, ir spraga tarp savaitės dienos ir savaitgalio paklausos.

Svečio Kortelė

Struktūruotos pastabos apie nuolatinį svečių kryptingame restorane: preferencijas, praeities apsilankymus ir priežastį pakviesti juos vėl.

Antro Formato Sprendimų Matrica	Rėmas spręsti, ar žemesnės kainos formatas (baras, prekystalis, pietūs) atskiedžia, ar sustiprina pagrindinę salę.
Minimali Išpirkimo Kaina	Minimali kaina, kurią pilnas restorano išpirkimas turi peršokti, kad įveiktų normalios nakties pajamas, kai kiekvienas nuolatinis svečias atsisakomas.
Pripažinimo Reakcijos Planas	3 žingsniai ir dvi klaidos, kurių reikia vengti savaitę, kai restoranas gauna naują pripažinimą, paruoštą iš anksto.
Blogesnio Scenarijaus Planas	Paruošta reakcija į paklausos šoką ir moralės smūgį, sekantį po žvaigždutės ar sąrašo įtraukimo praradimo.
Sąlygų Lapo Kontrolinis Sąrašas	Susitarimo punktų sąrašas, kurį reikia patikrinti prieš priimant investuotoją, rėmėją, ar viešbučio partnerystę apie šefo vardą.
Žvaigždės Knyga	Pilnas išdirbtas modelis, jungiantis vietos-valandos vertę, gėrimų maržą, neatvykimo politiką, personalo santykį, ir antrą pajamų liniją į vieną skaičių.
Degustacinis meniu	Fiksuotos sekos mažų patiekalų meniu, formatas, apie kurį pastatyta beveik visa šios knygos ekonomika.

Apie autorių

Thibault Van de Sompele yra HappyChef, rezervacijų ir veiklos platformos restoranams ir viešbučiams, įkūrėjas. Jis gyvena ir dirba Esene, Belgijoje, kur yra įsikūrusi HappyChef. Su juo galima susisiekti adresu thibault@happychef.cloud.