



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

*Šefpavāra-īpašnieka ceļvedis degustācijas ēdienkartes
augstākās klases restorāna ekonomikā, kas iegūst gan
zvaigzni, gan peļņu*

AUTORS

Thibault Van de Sompele

Saturs

01	Restorāns, Kas Tiši Zaudē Naudu
02	Vietas-Stunda Ir Jūsu Vienīgā Vienība
03	Degustācijas Ēdienkartes Cenošana
04	Vīnu Savietošana Un Dzērienu Peļņa
05	Depozīti, Biļetes Un Neierašanās Problēma
06	Personāla Attiecība
07	Produktu Iznākums Virsotnē
08	Ēdienkartes Attīstība Kā Izmaksu Centrs
09	Ceļvedis, Inspektors Un Noteikumi, Ko Neviena Nepublicē
10	Fifty Best, Vietējie Ceļveži Un Uzmanības Ekonomika
11	Rezervāciju Līkne
12	Viesu Dati Un Pastāvīgais Viesis Mērķa Restorānā
13	Šefpavāra Galds, Bārs Un Otrā Ieņēmumu Līnija
14	Privāti Pasākumi Un Sadarbība

15 Diena, Kad Ierodas Zvaigzne

16 Diena, Kad Zvaigzne Aiziet

17 Izdegšanas Ekonomika

18 Investori, Partneri Un Kam Pieder Šefpavāra Vārds

19 Rentablā Zvaigzne

20 10 Gadu Restorāns

levads

Vai jūsu zāle ir pilna, jūsu atsauksmes ir sajūsmināti, un jūsu paša bankas konts tomēr klusi zaudē? Vai finansējat restorāna ambīciju no uzkrājumiem, otra darba vai partnera pacietības, sakot sev, ka atzinība galu galā to segs? Vai aizdomājaties, ka zvaigzne, ja tā jebkad pienāks, var vispirms pasliktināt naudas problēmu, pirms to uzlabot? Turpiniet lasīt — šī grāmata pastāv tieši šai plaisai starp pilnu zāli un veselīgu biznesu.

Šī rokasgrāmata ir tas, kas šai grāmatai jābūt. Nevis grāmata par amatu — tādu jau ir pietiekami daudz labu, un šai nav paredzēts būt vēl vienai no tām — bet gan darbības modelis specifiskam, strukturāli neparastam biznesa veidam: restorānam, kas uzbūvēts, lai tiktu vērtēts tikpat, cik uzbūvēts, lai būtu pilns, darbojoties ar vienu sēdēšanas reizi, ēdienkarti, kuru nevar paātrināt, un izmaksu struktūru, kas soda tieši to ambīciju, kas padara to vērtu par to rakstīt.

Šis ir solījums, skaidri pateikts: līdz šīs grāmatas beigām jūs spēsiet paskatīties uz sava restorāna skaitļiem un zināt, ar precizitāti, nevis trauksmi, precīzi, cik atzinības meklējumi jums izmaksā šomēnes, precīzi kuru sviru vilkt vispirms, lai aizvērtu plaisu, un precīzi, kā saglabāt zāli, kuru mīlat, klusi to nefinansējot ar savām neapmaksātajām stundām. Jūs spēsiet cenot ēdienkarti pēc tā, cik tā patiešām maksā ražot, nevis pēc tā, kas šķiet aizstāvam pieprasīt no svešinieka. Jūs zināsi, vēl pirms jebkurš celvedis vispār apciemots, vai jūsu virtuve ir pietiekami konsekventa, lai pelnītu to, ko tā tiecas iegūt.

Priekšā: Ambīcijas Grāmata, kas piešķir reālu skaitli eiro tam, ko tiekšanās jums izmaksā tieši tagad. Vietas-Stundas Vērtība, vienīgā metrika, kas pārceļ katru jūsu lēmumu par zāli. Zvaigznes Grāmata, kas apvieno katru šīs grāmatas struktūru vienā izstrādātā modelī restorānam, kas ir gan atzīts, gan beidzot samaksāts.

Jūs jau zināt, kā gatavot šajā līmenī. Tas, kas seko, ir daļa, ko neviens jums nemācīja — un tā sākas tieši brīdī, kad jūsu restorāns tīši zaudē naudu. Palieciet līdz pēdējai nodaļai, un tas kļūs par vairāk nekā šī gada skaitļu labojumu: jums būs modelis restorānam, kas uzbūvēts, lai vēl joprojām būtu vērts vadīt, un joprojām būtu jūsu, pēc 10 gadiem.

NODAĻA 1

Restorāns, Kas Tiši Zaudē Naudu

*Veids, kā jūs darāt jebko, ir veids, kā jūs
darāt visu.*

— ZENA SAKĀMVĀRDS

Iztēlojieties zāli piektdienas vakarā. Katra no jūsu 28 vietām ir aizņemta. Pie izsniegšanas letes ir kluss tā, kā tas notiek tikai tad, kad virtuve darbojas precīzi ritmā. Viesis divus galdiņus no loga fotografē piekto ēdienu pirms tā ēšanas. Jūsu maîtres d' saka jums, kā viņa dara gandrīz katru nedēļu tagad, ka pāris atlidoja no Kopenhāgenas tieši šim vakaram. 3 recenzijas no nopietniem izdevumiem guļ jūsu iesūtnē, visas sajūsmināti. Un kad svētdien apsēžaties pie grāmatvedības, restorāns visu nedēļu nopelnīja 41 eiro peļņas, vai zaudēja 800, vai — biežāk nekā jebkurš no abiem — jūs vienkārši nevarat pateikt, jo veids, kā esat vedis grāmatvedību, nenošķir "restorānu" no "visa, ko personīgi esmu ielicis restorānā šomēnes, lai to noturētu."

Tā nav hipotēze. Tā ir tuvu vidējai pieredzei ambicioza, labi novērtēta, 30 vai mazāk vietu degustācijas ēdienkartes restorānā, un gandrīz neviens to nesaka skaļi, jo teikt to skaļi izklausās kā atzišanās, ka projekts ir cietis neveiksmi, kamēr zāle acīmredzami gūst panākumus. Tas nav cietis neveiksmi. Tas dara tieši to, ko šī restorānu kategorija mēdz darīt, ja neviens tam apzināti nav uzbūvējis finanšu modeli: pārvērš pilnu zāli un lieliskas atsauksmes prestižā, par cenu, ko īpašnieks personīgi sedz, bezgalīgi, teorijā, ka atzinība galu galā samaksās rēķinu.

Šeit ir iemesls, kāpēc aritmētika strukturāli darbojas tā, pirms mēs vispār iedziļināties jūsu konkrētajos skaitļos. Šāda izmēra degustācijas ēdienkartes restorāns parasti darbojas ar vienu sēdēšanas reizi vakarā, dažreiz pusdienām, reti vairāk. Tas ierobežo jūsu maksimālo viesu skaitu līdz skaitlim, ko 35 vietu bistro uzskatītu par lēnu otrdienu. Jūsu produktu izmaksas uz šķīvi ir augstas, jo visa ēdienkartes premisa ir produkti, kas ir

pietiekami labi, lai attaisnotu cenu un reputāciju — omāri, nogatavinātā piļa gaļa, savākti produkti, par kuru atrašanu kādam bija jāmaksā. Jūsu darbaspēka izmaksas uz vietu ir augstākās nozarē, jo 17 ēdienu degustācijas ēdienkarte 28 personām parasti prasa brigādi, kas paredzēta zālei 3 reizes lielākai, veicot daudz vairāk sagatavošanas uz ēdienu, nekā jebkad mēģinātu apjoma virtuve. Un jūsu ieņēmumi uz vietu, pat pie patiešām premium cenas, ir ierobežoti, jo pastāv reāls skaitlis, virs kura jūsu vietējais tirgus vienkārši nemaksās par vakariņām, lai kādi labi arī nebūtu omāri.

Augstas fiksētās izmaksas, augstas mainīgās izmaksas, ierobežots vietu skaits, ierobežota cena. Tas nav biznesa modelis ar vāju izpildi. Tas ir biznesa modelis, kas pēc konstrukcijas zaudē naudu, ja vien katra cita svira — vietas-stundas vērtība, dzērienu peļņa, personāla attiecība, aizsardzība pret neierašanos — netiek pareizi un stingri pavilkta. Lielākā daļa ambiciozo šefpavāru-īpašnieku nepavelk nevienu no tām, jo neviens viņiem nav teicis, ka šīs sviras pastāv, un tā vietā viņi kompensē strukturāli vāju biznesu ar vienīgo ieguldījumu, kas nav peļņas un zaudējumu pārskatā: savām neapmaksātajām stundām, un bieži vien savu neapmaksāto kapitālu.

Pārtrauciet minēt, cik tas jums izmaksā, un izveidojiet **Ambīcijas Grāmatu** — ikmēneša pārskatu, atsevišķu no jūsu restorāna oficiālā peļņas un zaudējumu pārskata, kas fiksē pilnu tiekšanās izmaksu, ieskaitot daļas, ko jūsu grāmatvedis nekad neredzēs, jo tās neparādās kā rēķins.

Ambīcijas Grāmatai ir četras rindas, aizpildāmas katru mēnesi:

1. **Restorāna darbības rezultāts** — ieņēmumi mīnus katra izmaksa, ko bizness patiešām maksā, no jūsu esošajām grāmatām.
2. **Īpašnieka atalgojuma iztrūkums** — plaisa starp to, ko maksājat sev, un to, cik maksātu nolīgt un noturēt jūsu līmeņa šefpavāru citur. Ja jūs paņemat mājās 1800 € mēnesī un jūsu pieredzes šefpavārs jums maksātu 4500 € ar visām izmaksām, šī 2700 € plaisa ir reāla subsīdija, ko sniežat biznesam, neatkarīgi no tā, vai tā parādās grāmatvedībā.
3. **Ieguldītais personīgais kapitāls** — jebkāda nauda, kas šomēnes pārgāja no jūsu personīgajiem kontiem, uzkrājumiem, vai partnera ienākumiem uz biznesu, reģistrēta pat tad, kad tas šķiet "tikai algu segšana šoreiz."
4. **Neapmaksātas stundas virs normālas pilnas slodzes** — stundas, kas nostrādātas virs tā, ko ieguldītu godīgi atalgots ģenerāldirektors vai šefpavārs-īpašnieks, novērtētas ar konservatīvu tirgus likmi šai lomai, nevis jūsu sapņu likmi.

Saskaitiet šīs četras rindas kopā, un jūs iegūstat skaitli: cik tiekšanās jums patiešām izmaksā šomēnes, eiro, nevis emocijās. Apsveriet reprezentatīvu 28 vietu restorānu, kas darbojas šādi — ilustratīvi skaitļi, nevis konkrēta restorāna reāla grāmatvedība — kur ikmēneša pārskats bieži izrādās ap 900 € darbības zaudējumiem, 2700 € īpašnieka atalgojuma iztrūkumu, nekādu kapitāla iepludinājumu tajā konkrētajā mēnesī, un aptuveni 60 stundas neapmaksāta pārsniedzoša darba, novērtētas 25 € stundā, jeb 1500 €. Tā ir reāla ikmēneša tiekšanās izmaksa ap 5100 €, katru mēnesi, kamēr restorāns darbojas šādi.

Šis skaitlis nav arguments pārtraukt. Tas ir skaitlis, kas jums nepieciešams, lai pieņemtu apzinātu lēmumu par to, cik ilgi jūs varat uzturēt tiekšanos, un — noderīgāk — tā ir jūsu bāzes līnija. Katra struktūra pārējā grāmatā pastāv, lai novestu šo skaitli tuvāk nullei un tālāk tai pāri, neatšķaidot to, kas sākotnēji padarīja restorānu vērtu tiekties pēc atzinības. Šefpavārs, kurš zina Ambīcijas Grāmatas skaitli, kontrolē tiekšanos. Šefpavārs, kurš to nezina, tikai cer, ka atsauksmes galu galā pārtaps īres naudā, un cerība nav finanšu modelis.

Salīdziniet šo restorānu ar otru, iedomātu māsu restorānu pa ielu tālāk: tāds pats šefpavāra-īpašnieka talants, tādas pašas 28 vietas, bet darbojas ar diviem īsākiem sēdēšanas reizēm vakarā par nedaudz zemāku cenu, nevis vienu garu, ar šaurāku ēdienkarti un mazāku brigādi. Šis restorāns, iespējams, nekad nekur netiks aprakstīts. Tas var arī klusi maksāt savam īpašniekam 4000 € mēnesī, kamēr prestižais restorāns blakus nemaksā neko, jo tas tika uzbūvēts pēc apjoma modeļa, nevis prestiža modeļa no pirmās dienas. Kļūt par šo restorānu nav mērķis — visa šīs grāmatas premisa ir tāda, ka jums nav jāizvēlas starp atzinību un maksātspēju. Būtība ir tāda, ka plaisa starp šiem diviem restorāniem nav talants, un tā nav ēdiena kvalitāte. Tas ir tā, ka vienam no tiem ir finanšu modelis, kas uzbūvēts tam, ko tas patiešām dara, un otrs darbojas uz cerības un īpašnieka muguras pamata.

AMBĪCIJAS GRĀMATA

**Darbības rezultāts + Īpašnieka atalgojuma
iztrūkums + ieguldītais personīgais kapitāls +
Neapmaksātas pārsniedzošas stundas
(novērtētas ar tirgus likmi) = Reāla ikmēneša
tiekšanās izmaksa**

Šonedēļ: izveidojiet vienu mēnesi savas Ambīcijas Grāmatas, izmantojot savus reālos skaitļus tur, kur tie jums ir, un godīgus novērtējumus tur, kur nav. Nenoapaļojiet sev par labu. Jūs nevarat pārvaldīt izmaksu, kuru neesat izmērījuši, un tieši tagad šī izmaksa gandrīz noteikti ir lielāka, nekā domājat.

Kā Sākt

- 1** Atveriet izklājlapu un atzīmējiet četras rindas: darbības rezultāts, īpašnieka atalgojuma iztrūkums, ieguldītais personīgais kapitāls, neapmaksātas pārsniedzošas stundas.
- 2** Paņemiet pagājušā mēneša faktiskos ieņēmumus un izmaksas no savas grāmatvedības, lai aizpildītu pirmo rindu.
- 3** Novērtējiet godīgu, pilnībā apmaksātu tirgus algu savai lomai un atņemiet to, ko patiešām samaksājāt sev, lai iegūtu otro rindu.
- 4** Reģistrējiet katru personīgo pārskaitījumu uz biznesu un katru stundu, kas nostrādāta virs normālas pilnas slodzes tajā mēnesī.
- 5** Saskaitiet četras rindas kopā, lai iegūtu savu reālo ikmēneša tiekšanās izmaksu, eiro, nevis emocijās.

NODAĻA 2

Vietas-Stunda Ir Jūsu Vienīgā Vienība

*Laiks ir visretākais resurss, un, ja to
nepārvalda, nekas cits nevar tikt pārvaldīts.*

— PĪTERS DRUKERS

Šefpavārs-īpašnieks, pārskatot pilnu viesu nedēļu, kādreiz pamanīja kaut ko, kas nesakrita: otrdienas pusdienas ar pusi vietu un pusi cenas bija uzrādījušas gandrīz tādu pašu peļņu stundā kā izpārdotas sestdienas vakariņas. Tā pati virtuve, tie paši standarti, savvaļīgi atšķirīga matemātika — jo pusdienu apkalpošana bija par 30 minūtēm īsāka uz galdiņu, un neviens nekad iepriekš nebija cenojis nevienu no sēdēšanas reizēm pēc stundas.

Katram restorānam ir galvenā metrika, pēc kuras tam jāvadās, neatkarīgi no tā, vai īpašnieks to jebkad ir nosaucis. Liela apjoma, vairāku maiņu restorānam šī metrika parasti ir viesi maiņā vai ieņēmumi darba stundā. Degustācijas ēdienkartes restorānam ar vienu sēdēšanas reizi, 30 vietām un fiksētu ēdienkartes ilgumu neviena no šīm metrikām nepasaka jums to, kas jums jāzina, jo viss jūsu bizness ir ierobežots ar vienu resursu, kas nemērogojas: vietu-stundu skaitu, kas jums ir pieejams pārdošanai šovakar.

Šeit ir aprēķins, un tas ir skaitlis, pie kura galu galā atgriežas katrs lēmums šajā grāmatā. **Vietas-Stundas Vērtība** ir jūsu kopējie ēdiena un dzērienu ieņēmumi par sēdēšanas reizi, dalīti ar vietu skaitu, dalīti ar stundu skaitu, cik ilgi šī sēdēšanas reize aizņem zāli.

Ņemiet 28 vietu restorānu, kas darbojas ar vienu sēdēšanas reizi vakarā, sešus vakarus nedēļā, ar ēdienkarti, kas ilgst 3 stundas no pirmā ēdiena līdz kafijai. Ja katra vieta tiek pārdota par 165 € degustācijas ēdienkarti ar vidēji 55 € dzērienu ieņēmumiem uz vietu — savietošana, vīns pa glāzēm vai pudele, sadalīta pa

galdu — tas ir 220 € uz vietu, 6160 € par sēdēšanas reizi, pār 28 vietām un 3 stundām, kas ir 84 vietas-stundas. 6160 € dalīts ar 84 dod Vietas-Stundas Vērtību 73,33 €.

VIETAS-STUNDAS VĒRTĪBA

**Kopējie ēdiena un dzērienu ieņēmumi par
sēdēšanas reizi ÷ Vietas ÷ Stundas, cik ilgi
sēdēšanas reize aizņem zāli**

Kāpēc šis skaitlis ir svarīgāks nekā vietu skaits, vidējais rēķins, ēdiena izmaksu procents? Tāpēc, ka tas ir vienīgais skaitlis, kas pareizi cenoja to, kā jums patiešām trūkst: laika zālē. Apjoma restorāns, kas apgriež galdiņus 3 reizes vakarā, efektīvi pārdod to pašu vietu 3 atsevišķas reizes. Jūs pārdodat katru vietu precīzi vienu reizi. Katra minūte, kas paiet, izliekot ēdienu, katra minūte, ko sommelier pavada, izskaidrojot savietošanu, katra ritma minūte starp ēdieniem ir minūte no jūsu vienīgā krājuma, kas tiek patērēta, neatkarīgi no tā, vai tā ģenerē proporcionālus ieņēmumus. Ēdienkarte, kas ir par 20 minūtēm garāka par to pašu cenu, nav dāsnāks vakars. Tas ir 10-15% samazinājums jūsu Vietas-Stundas Vērtībā, klusi paņemts, ko neviens nelika rēķinā.

Tas pārformulē lēmumus, kas citādi izskatās tīri radoši. Pieņemsim, ka jūsu pašreizējā 17 ēdienu ēdienkarte ilgst 3 stundas un 20 minūtes, un daļa degustācijas ēdienkaršu kopienas, ko jūs cienāt, pasniedz 12 ēdienus divās stundās un

40 minūtēs. Ēdienkartes saīsināšana par 20 minūtēm bez cenas samazināšanas pārvieto jūsu vietas-stundas matemātiku no 73,33 € uz 78,30 € — lēciens, kas ir vērts aptuveni 4940 € gadā sešos vakaros nedēļā, 50 nedēļas gadā, par izmaiņu, kas jums nemaksā neko produktos un, labi izpildīta, nemaksā neko viesu pieredzē. Tas ir gandrīz līdz eiro tas, ko maksā pievienot nepilnas slodzes sommelier 3 vakarus nedēļā. Īsākā ēdienkarte ne tikai savilka vakaru. Tā finansēja darbā pieņemšanu.

Pretējais ir tikpat reāls un tikpat neredzams, ja jūs to neizsekojat. Siera ēdiena, digestīvu servisa vai pagarinātas amuse-bouche secības pievienošana bez pārcenošanas paplašina patērētās vietas-stundas, nepaplašinot ieņēmumus, un tā klusi erodēs jūsu Vietas-Stundas Vērtību, pat ja viesu skaits un atsauksmes paliek tikpat spēcīgas kā iepriekš. Tas ir modelis, kas atkārtojas visā smalkajā virtuvē: restorāns pievieno 40 minūtes viesu pieredzes ēdienkartei 18 mēnešu laikā ar mazām, labi domātām papildinājumiem un šajā procesā zaudē 18% no savas vietas-stundas vērtības, ar īpašnieku, kurš ir pārliecināts, ka business vienkārši ir kļuvis dārgāks vadīt, kad patiesībā business ir kļuvis mazāk efektīvs, pārvēršot to pašu zāli ieņēmumos.

Salīdzinājuma joslas palīdz jums zināt, kur jūs stāvat. Šī mēroga degustācijas ēdienkaršu restorānu diapazonā Vietas-Stundas Vērtība zem 50 € parasti nozīmē, ka restorāns ir ievērojami zem cenas savas izmaksu struktūras dēļ, vai ēdienkarte ilgst pārāk ilgi savai cenai, vai abi. Vietas-Stundas Vērtība starp 50 € un 80 € ir tur, kur parasti atrodas lielākā daļa maksātspējīgu, labi vadītu degustācijas ēdienkaršu restorānu no 20 līdz 45 vietām. Virs 80 € parasti nozīmē vai nu patiešām premium, augsta pieprasījuma

zāli, kas var uzturēt cenu, vai apzināti izstrādātu ēdienkartes un savietošanas struktūru — kas ir tieši nākamo divu nodaļu tēma.

Divas strukturālas sviras kustina jūsu Vietas-Stundas Vērtību, un tikai divas: cena un ilgums. Viss, ko jūs darāt zālē, vai nu paaugstina ieņēmumus par to pašu laiku, vai saglabā ieņēmumus, samazinot laiku, vai arī tas, matemātiski, strādā pret jums neatkarīgi no tā, cik labi tas jūtas zālē.

Vērts veikt to pašu aprēķinu otrai sēdēšanas reizei, ja jums tāda ir — pusdienu servisam, īsākai darbdienas ēdienkartei, vietai pie bāra — jo šī līmeņa restorāni bieži atklāj, ka to sekundārajai sēdēšanas reizei ir savvaļīgi atšķirīga Vietas-Stundas Vērtība no to galvenā vakariņu servisa, jebkurā virzienā. Ciešs, labi cenots divu stundu degustācijas pusdienu par zemāku cenu var dažreiz uzrādīt Vietas-Stundas Vērtību tuvu vakariņām, vienkārši tāpēc, ka īsākais ilgums kompensē zemāko cenu; izplūdis, zem cenas esošs svētdienas brunšs var klusi būt vismazāk rentablais zāles izmantojums visā nedēļā, uzturēts tikai tāpēc, ka tas "šķiet", ka tam vajadzētu strādāt. Aprēķiniet katru sēdēšanas reizi, ko vadāt, atsevišķi. Vidējošana no tiem noslēpj tieši to informāciju, ko šī metrika pastāv, lai atklātu.

Noderīga disciplīna ir pārrēķināt savu Vietas-Stundas Vērtību katru reizi, kad veicat jebkādas izmaiņas ēdienkartē, zālē vai cenā — nevis reizi ceturksnī, bet tūlīt. Ceturtā galda pievienošana zālei, lai noķertu vairāk viesu aizņemtā nedēļas nogalē, piemēram, šķiet kā tīrs ieguvums, bet, ja tas piespiež nedaudz ciešāku izvietojumu un lēnāku vispārējo tempu, lai to kompensētu, vai ja tam nepieciešams papildu viesmīlis, kura

izmaksas nekompensē pievienotie ieņēmumi, vietas-stundas matemātika var izstāstīt citu stāstu, nekā liek domāt tikai viesu skaits. Metrika ir lēta aprēķināšanai — izklājlapa ar četriem ievadiem — un dārga ignorēšanai, jo katra cita struktūra šajā grāmatā pieņem, ka jūs zināt šo skaitli no galvas.

Šonedēļ: aprēķiniet savu pašreizējo reālo Vietas-Stundas Vērtību, izmantojot pagājušā mēneša reālos skaitļus, nevis vidējo vakaru. Pēc tam hronometrējiet savu ēdienkarti, ēdienu pēc ēdiena, no pirmā kumosa līdz rēķinam uz galda, 3 reprezentatīvos vakaros. Ja jūsu vietas-stundas vērtība ir zem 50 €, vai ja laika mērījums atklāj 15 vai vairāk minūtes necenota tempa aizpildījuma, jūs esat atraduši savu pirmo sviru, un tās vilkšana nemaksā neko.

VIETAS-STUNDAS VĒRTĪBA — PRAKTISKS PIEMĒRS, 30 VIETU RESTORĀNS

ievads	Skaitlis
Vietas	30
Sēdēšanas reizes vakarā	1
Atvērtie vakari nedēļā	5
Vidējie izdevumi uz vietu (ēdienkarte + savietošana)	€165
Vidējā noslogotība	85%
Ilgums pie galda	2 h 45 min
Ieņēmumi par pieejamo vietas-stundu	€60

Šonedēļ

1

Aprēķiniet savu pašreizējo Vietas-Stundas Vērtību, izmantojot pagājušā mēneša reālos ieņēmumus, vietas un ēdienkartes ilgumu.

2

Hronometrējiet savu ēdienkarti ēdienu pēc ēdiena, no pirmā kumosa līdz rēķinam, 3 reprezentatīvos vakaros.

3

Atzīmējiet jebkādu necenotu 15 minūšu vai ilgāku aizpildījumu tempā.

4

Ja jūsu Vietas-Stundas Vērtība ir zem 50 €, izlemiet, vai vispirms celt cenu, vai saīsināt ilgumu.

NODAĻA 3

Degustācijas Ēdienkartes Cenošana

*Cena ir tas, ko maksā. Vērtība ir tas, ko
iegūst.*

— VORENS BAFETS

Zem cenas noteikšana ir visbiežāk sastopamā kļūda ambiciozās virtuvēs, un tā gandrīz nekad nav aritmētikas kļūda. Šī līmeņa šefpavāri-īpašnieki spēj izmaksāt ēdienu līdz gramam. Kļūda ir psiholoģiska: ēdienkartes cenošana pēc tā, kas šķiet aizstāvamams pieprasīt no svešinieka par vakariņām, nevis pēc tā, cik ēdienkarte patiešām maksā ražot un ko tirgus jau ir parādījis, ka izturēs zālei kā jūsējā.

Sāciet ar to, cik ēdienkarte maksā, pareizi sadalīta, nevis tikai produktu izmaksas, kas parādās receptes lapā. Degustācijas ēdienkartei ir 3 izmaksu slāņi uz ēdienu, un lielākā daļa cenošanas modeļu skatās tikai uz pirmo.

Pirmais slānis ir izejmateriāla izmaksas — tas, ko jūs samaksājat savam piegādātājam. Otrais ir tas, ko es saucu par darbaspēka intensitātes slāni: izmaksas par konkrētajām stundām, ko prasa ēdiens, no apstrādes līdz izlikšanai, reizinātas ar jūsu brigādes noslogoto stundas likmi. Ceptai jūras ķemmīšgliemenei ar trim komponentiem var būt 4 € produktu izmaksu un 11 minūtes chef de partie laika; ēdienam, kas prasa 48 stundu fermentāciju, ar roku spiestu dekoru un mērci, kas veidota divu dienu laikā, var būt 6 € produktu izmaksu un 90 minūtes kumulatīva virtuves darba, izplatīta pa tā ražošanas periodu. Cenoti tikai pēc produktiem, šie 2 ēdieni izskatās gandrīz identiski. Cenoti ar iekļautu darbaspēku, otrais ēdiens maksā aptuveni 3 reizes vairāk, lai to liktu uz galda, un ēdienkarte, kas nekur savā cenošanā neatspoguļo šo plaisu, klusi krustsubsidē savus visdarbietilpīgākos, "iespaidīgākos" ēdienus no vienkāršākajiem.

Trešais slānis ir tas, ko es saucu par amortizētajām attīstības un izšķērdēšanas izmaksām — jūsu P&A laika daļu, jūsu neveiksmīgo testa partiju un neizbēgamā apgriešanas zuduma premium produktos, ko šis konkrētais ēdiens nes, vidēji sadalīts atkarībā no tā, cik ilgi tas paliek ēdienkartē. 7. un 8. nodaļa dziļi iedziļinās abās; cenošanas nolūkos saprātīgs aizstājējs ir pievienot 8-12% virs produktu un darbaspēka izmaksām, lai segtu šo slāni, un pārskatīt reālo skaitli, kad esat vadījuši Iznākuma Izsekošanas Lapu un Attīstības Budžetu no šīm nodaļām sezonu.

Šeit ir **Darbaspēka Piešķiršanas Ēdienam** modelis, pielietots pilnai deviņu ēdienu degustācijas ēdienkartei. Saskaitiet visu deviņu ēdienu produktu izmaksas: teiksim, 38 € kopā. Saskaitiet darbaspēka intensitātes izmaksas, ar jauktu noslogotu virtuves algu 22 €/stundā: visā ēdienkartes sagatavošanas un pasniegšanas laikā tas veido aptuveni 31 €. Pievienojiet 10% attīstībai un izšķērdēšanai: 6,90 €. Kopējās ražošanas izmaksas uz vietu: 75,90 €.

Darbaspēka Piešķiršana Ēdienam, Solis Pa Solim

1

Saskaitiet katra ēdienkartes ēdiena izejmateriāla izmaksas.

2

Saskaitiet darbaspēka intensitātes izmaksas: sagatavošanas un pasniegšanas laiku uz ēdienu, reizinātu ar jauktu noslogotu virtuves algu.

3

Pievienojiet 8-12% no šīs starpsummas amortizētai attīstībai un izšķērdēšanai.

4

Sadaliet kopējās ražošanas izmaksas ar savu mērķa apvienoto ēdiena-un-darbaspēka attiecību, lai iegūtu ēdienkartes cenu, ko prasa jūsu modelis.

Tagad piemērojiet savu mērķa ēdiena-un-darbaspēka izmaksu attiecību. Lielākā daļa maksāspējīgu degustācijas ēdienkaršu restorānu uztur šo apvienoto attiecību — produkts plus piešķirtais darbaspēks plus attīstība, kā ēdienkartes cenas daļu — starp 42% un 50%, ievērojami augstāku nekā apjoma restorāna tikai ēdiena izmaksu mērķis, jo šajā amata līmenī darbaspēks ir nešķirams no produkta. Pie 46%, jūsu ēdienkartes cenai vajadzētu būt 75,90 € dalīts ar 0,46, kas ir 165 €

DARBASPĒKA PIEŠĶIRŠANA ĒDIENAM

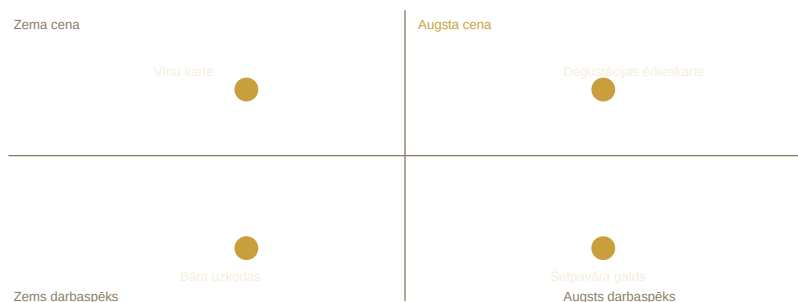
**(Produkta izmaksas + Darbaspēka intensitātes
izmaksas + 8-12% attīstība/izšķērdēšana) ÷
Mērķa apvienotā attiecība = Ēdienkartes cena**

— un ja jūs pašlaik ņemat 125 € par ēdienkarti, kas šādi maksā 75,90 € ražot, jūs vadāt ēdiena-un-darbaspēka attiecību 61%, kas nav dzīvotspējīgs skaitlis biznesam, kuram vēl jāmaksā īre, apdrošināšana, mārketinga un jūsu. Salīdziniet sevi ar konkurentiem apzināti, nevis nejauši. Izveidojiet vienkāršu tabulu ar četriem vai pieciem restorāniem jūsu atzinības līmenī — līdzīgs zvaigžņu līmenis vai stāvoklis ceļvedī, līdzīgs vietu skaits, līdzīgs reģions — un to publiskajām degustācijas ēdienkaršu cenām. Jūs nekopējat viņu skaitli. Jūs nosakāt joslu, ko jūsu tirgus jau ir pieņēmis, lai jūs varētu pateikt, vai jūsu uz ražošanas izmaksām balstītā cena atrodas tajā vai ārpus tās. Ja jūsu uz izmaksām balstītā cena nāk krietni virs konkurentu joslas, tas ir signāls pārskatīt porcijas, ēdienu skaitu vai piegādātāju noteikumus, pirms nosakāt cenu, ko tirgus noraidīs. Ja tā nāk joslā vai zem tās, jums ir reāla telpa, un lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku šajā pozīcijā joprojām nosaka zemāku cenu pēc paraduma vai nervozitātes. Apaļu skaitļu psiholoģijai ir lielāka nozīme, nekā vajadzētu, un jums vajadzētu to izmantot, nevis ar to cīnīties. 165 € izklausās kā pārdomāta, premium cena. 160 € izklausās kā cena, ko kāds noapaļoja uz leju, lai justos drošāk, un viesi pamana šāda veida piesardzību vairāk, nekā domā

īpašnieki. Cenojiet pēc skaitļa, ko rada jūsu modelis, noapaļojot līdz tuvākajiem 5 € sev par labu, nevis uz leju no nervozitātes. Vērts skaidri norādīt vēl vienu atšķirību, pirms galīgi noteikt skaitli: atšķirību starp jūsu ēdienkartes cenu un to, ko es saucu par jūsu ****Ēdienkartes Cenu Kāpnēm**** — faktu, ka šī līmeņa restorāns bieži gūst labumu, piedāvājot vairāk nekā vienu ieejas punktu, nevis vienu vienādu cenu visiem. Īsāka, piecu-septiņu ēdienu "atklāšanas" ēdienkarte par zemāku cenu blakus jūsu pilnajai degustācijas ēdienkartei paplašina viesu bāzi, kurai varat kalpot, neatšķaidot pamata pieredzi, ar nosacījumu, ka īsākā ēdienkarte tiek cenota pēc tās pašas Darbaspēka Piešķiršanas Ēdienam, nevis vienkārši atlaista no pilnās ēdienkartes cenas. Atklāšanas ēdienkarte, kas cenota kā "pilna ēdienkarte mīnus daži ēdieni, mīnus vienota 30% atlaide", parasti ir zem cenas attiecībā pret tās faktiskajām ražošanas izmaksām, jo ēdieni, ko jūs izgriežat, reti ir tie darbietilpīgākie — šefpavāri mēdz aizsargāt tehniski grūtākos ēdienus un vispirms izgriezt vienkāršākos ēdienus, kas matemātiski nozīmē, ka atlaidei bieži vajadzētu būt mazākai, nekā liek noprast intuīcija. Sezonas pārcenošanai jāpiešķir tāda pati stingrība kā sākotnējai cenu noteikšanai, un lielākā daļa restorānu to nepietiekami izmanto. Kad produktu izmaksas mainās ar sezonām — trifeles ēdiens decembrī maksā ievērojami vairāk nekā tas pats konceptuālais ēdiens, veidots ap vasaras dārzeni jūlijā — kārdinājums ir saglabāt ēdienkartes cenu nemainīgu visu gadu vienkāršības un viesu gaidu dēļ. Tā ir saprātīga izvēle, bet tai jābūt apzinātai, pieņemtai pēc tam, kad aprēķināts, kam faktiski vidēji izlīdzinās vienota gada cena, nevis noklusējuma izvēlei, ko neviens nav izpētījis. Daži no labāk vadītajiem degustācijas ēdienkaršu

restorāniem tā vietā iekļauj cenošanā nelielu sezonas joslu — pieticīgu piemaksu dārgākajos produktu mēnešos, ko viesi absorbē kā gaidītu daļu no tā, kā darbojas sezonāls restorāns — nevis klusi uzsūcot pieaugošo peļņas plaisu ceturksni gadā.

****Šonedēļ:**** veiciet Darbaspēka Piešķiršanu Ēdienam savā pašreizējā ēdienkartē, ēdienu pēc ēdiena, un salīdziniet iegūto cenu ar to, ko patiešām iekasējat. Ja plaisa ir lielāka par 10%, jūs nekļūdaties cenošanā malās — jūs nosakāt zemāku cenu visam biznesam, un katra nodaļa pēc šīs cīnīsies pret kalnu, kamēr šis skaitlis nebūs izlabots.



CENA PRET DARBASPĒKA INTENSITĀTI — KUR ATRODAS KATRA PIEDĀVĀJUMA DAĻA, UN KĀPĒC VIENA DEGUSTĀCIJAS ĒDIENKARTE RETI FINANSĒ ZĀLI

Kā Sākt

1

Veiciet Darbaspēka Piešķiršanu Ēdienam savā pašreizējā ēdienkartē, ēdienu pēc ēdiena: produktu izmaksas, darbaspēka intensitātes izmaksas, un 8-12% attīstībai un izšķērdēšanai.

2

Sadaliet kopējās ražošanas izmaksas ar savu mērķa apvienoto attiecību (42-50%), lai iegūtu cenu, ko patiešām prasa jūsu modelis.

3

Salīdziniet šo skaitli ar to, ko pašlaik iekasējat, un atzīmējiet plaisu procentos.

4

Izveidojiet tabulu ar četriem vai pieciem restorāniem jūsu atzinības līmenī un to publiskajām cenām, lai redzētu, vai jūsu uz izmaksām balstītais skaitlis atrodas šajā joslā.

5

Ja plaisa pārsniedz 10%, nosakiet datumu pārcenošanai, nevis ļaujiet tai turpināties vēl vienu sezonu.

NODAĻA 4

Vīnu Savietošana Un Dzērienu Peļņa

Vīns ir saules gaisma, ko kopā tur ūdens.

— GALILEO GALILEJS

Ēdiens, ar 3. nodaļā aprakstīto cenu disciplīnu, novedīs jūsu Vietas-Stundas Vērtību līdz izdzīvojamam skaitlim. Tas reti novedīs to līdz komfortablam. Peļņa, kas patiešām finansē sommelier algu, pagraba lēno vērtības pieaugumu, un atšķirību starp "izlīdzinātu bilanci" un "rentabilitāti" gandrīz vienmēr nāk no dzērieniem, nevis ēdiena — un plaukstoši degustācijas ēdienkaršu restorāni izturas pret savu savietošanas programmu kā pret otro, apzināti izstrādāto peļņas centru, nevis kā pret vēlāku domu, kas piestiprināta ēdienkartei.

Iztēlojieties sommelier, kas ved galdiņu ar četriem cauri sešu glāžu savietošanai, ielejot to pašu pudeli, ko viņa jau ielēja simts reizes šajā sezonā, stāstot par to tā, it kā nekad nebūtu no tā piekususi — un iztēlojieties, mēneša beigās, īpašnieku atklājam, ka pati savietošana radīja vairāk bruto peļņas nekā viss deviņu ēdienu ēdienkarte, ko tā pavadīja. Šī viena rindiņa, gadiem traktēta kā vēlāka doma, izrādījās tā, kas klusi turēja gaismas ieslēgtas.

Iemesls, kāpēc dzērieni nes peļņu, ko ēdiens nevar, ir strukturāls. Jūsu ēdiena izmaksām, sadalītām tā, kā apraksta 3. nodaļa, jābūt tuvu 46% no ēdienkartes cenas tikai lai segtu tajās iekļauto darbaspēku. Vīnam gandrīz nav šo darbaspēka izmaksu piesaistītas — pudele, ielieta pār sešiem ēdieniem, sommelier prasa aptuveni tikpat servisa sekundes neatkarīgi no tā, vai tā maksāja 18 € vai 80 € vairumtirdzniecībā — tāpēc ieliešanas izmaksas, kas ēdienā būtu bezatbildīgas, vīnā ir komfortabli rentablas.

Nosakiet **ieliešanas izmaksu Griestus** un pieturieties pie tiem. Šī līmeņa savietošanas programmai mērķa ieliešanas izmaksas — jūsu vairumtirdzniecības vīna izmaksas dalītas ar to, ko iekasējat par savietošanu — starp 28% un 35% ir saprātīga josla; maigāka nekā ēdiena izmaksas, jo jūs arī pārdodat ekspertīzi, uzglabāšanas risku, un labi pielāgotas ieliešanas emocionālo pacēlumu, kas neparādās pudeles cenā. Aprēķiniet skaitļus sešu glāžu savietošanai: ja jūsu vairumtirdzniecības izmaksas par sešiem ieliešanas gadījumiem kopā ir 34 €, un jūs cenojat savietošanu 110 €, jūsu ieliešanas izmaksas ir 31% — komfortabli joslā, un ģenerē 76 € bruto peļņas papildus ēdiena peļņai no tās pašas sēdēšanas reizes, par servisa izmaksām, kas ir daļa no virtuves izmaksām.

IELIEŠANAS IZMAKSU GRIESTI

Vairumtirdzniecības vīna izmaksas ÷ Cena, ko iekasē par savietošanu — mērķis 28-35%

Salīdziniet to ar ēdiena peļņu no tā paša viesā. Ar 165 € ēdienkarti ar 46% apvienoto ēdiena-un-darbspēka attiecību, jūsu bruto peļņa no ēdiena ir 89,10 €. Pati savietošana, ar 76 € bruto peļņu, pievieno 85% tikpat daudz peļņas, cik viss deviņu ēdienu ēdienkarte, no viena sommelier ieliešanas, un šis salīdzinājums ir īstais arguments, lai izturētos pret savu vīna programmu tikpat nopietni kā pret savu virtuvi.

Bezalkoholiskajām savietošanām jāpiešķir tāda pati stingrība, nevis brīvbiļete, jo "tā ir tikai sula un tēja." Labi izveidota bezalkoholiskā savietošana — mājās gatavots verjuss, fermentēta tēja, izdzidrināts augļu šrubs — parasti maksā mazāk ražot nekā vīna savietošana un var tikt cenota 55-65% no vīna savietošanas cenas, saglabājot salīdzināmu vai labāku peļņu, jo jūsu produktu izmaksas ir daļa no pudeles vairumtirdzniecības cenas. Ar skaidru un mērenu viesu skaitu, kas tagad veido nozīmīgu un augošu daļu no viesiem šajā līmenī, bezalkoholiskā savietošana, kas cenota bez peļņas disciplīnas — traktēta kā laipnība, nevis kā produkts — ir nauda, kas atstāta uz galda ar katru no šiem viesiem, un restorāni regulāri atstāj uz galda 15-20% no saviem kopējiem dzērienu ieņēmumiem šādā veidā, vienkārši nosakot zemāku cenu bezalkoholiskajai opcijai no labas manieres.

Tad ir pats pagrabs, kas uzvedas mazāk kā krājumi un vairāk kā kapitāls, un jābūt tā budžetētam. **Pagraba ieguldījumu**

Noteikums, ko es dodu šefpavāriem-īpašniekiem, ir šāds: izturieties pret jebkuru pudeli, kas turēta ilgāk par 12 mēnešiem bez ieliešanas, kā pret sasaistītu kapitālu, kas rada nulles atdevi, un ierobežojiet šo kategoriju līdz ne vairāk kā 20% no jūsu pagraba kopējās vērtības pēc izmaksām. Pagrabs, kas ir 40% novecinātu bibliotēkas pudeli, ko jūs "taupāt pareizajam viesim," ir bizness, kas klusi subsidē privātu kolekciju ar restorāna naudas plūsmu. Pērciet, lai ieletu sezonas laikā, saglabāji patiešām mazu bibliotēkas izvēli, apzināti un atsevišķi budžetētu, un izsekojiet pagraba apgrozījumu — kopējās pagraba izmaksas dalītas ar pārdotā vīna izmaksām 12 mēnešu laikā — tāpat, kā jūs izsekotu jebkuru citu apgrozāmo kapitālu. Apgrozījuma

attiecība zem 1,5 parasti nozīmē, ka pārāk daudz kapitāla atrodas pagrabā, salīdzinot ar to, kas savietošanas programmai patiešām nepieciešams darbam.

Kopā, labi vadīta dzērienu programma 28 vietu restorānā, kas darbojas sešus vakarus nedēļā, var saprātīgi cerēt veicināt 35-45% no kopējās bruto peļņas no aptuveni 25-30% no kopējiem ieņēmumiem — kas ir visa būtība. Ēdiens sniedz jums reputāciju. Dzērieni, cenoti un pārvaldīti ar to pašu disciplīnu, ir tas, kas par to maksā.

Glāzes un bāra programmai viesiem, kuri vēlas vīnu, neapņemoties pilnai savietošanai, arī jābūt savam mazam, apzinātam peļņas mērķim, atsevišķi no savietošanas. Tā kā glāzes ieliešanai nav sommelier stāstījuma, iekļauta cenā, tāpat kā pilnai savietošanai, tā parasti var darboties ar ciešākiem ieliešanas izmaksu griestiem — 22-28% nevis 28-35% — un joprojām justies atbilstoši cenota viesim, kas to pasūta à la carte. Restorāni, kas cenot savu glāzes sarakstu kā vēlāku domu, vienkārši uz pusi samazinot pudeles mazumtirdzniecības cenu, nepārbaudot iegūtās ieliešanas izmaksas pret reālu mērķi, bieži atstāj ievērojamu peļņu uz galda tieši ar viesiem, kuri visdrīzāk neizvēlēsies pilnu savietošanu, kas ir tieši tas segments, kurā dzērienu peļņas disciplīna ir vissvarīgākā, jo viens pats ēdiens šajā rēķinā nes pilnu Vietas-Stundas Vērtības daļu bez savietošanas palīdzības.

Personāla apmācība pašā savietošanā ir, praktiskā ziņā, tikpat daudz dzērienu peļņas svira, cik viesmīlības jautājums. Viesmīlis vai sommelier, kas spēj aprakstīt, kāpēc konkrēta ieliešana tika

izvēlēta konkrētam ēdienam — ne tikai to, kas tas ir, bet pamatojumu — izmērāmi palielina gan uzņemšanu, gan viesu apmierinātību ar savietošanu, modelis, kas saglabājas restorānos, kuri patiešām iegulda šajā apmācībā, salīdzinot ar tiem, kas to traktē kā kaut ko, ko personāls apgūs ar osmozi. Budžetējiet reālu, atkārtotāju apmācības laiku tam, ideāli vadītu tā, kurš izveidoja savietošanu, nevis vienreizēju iepazīšanas sesiju, ko jaunie darbinieki saņem vienreiz un nekad nepārskata, kad ēdienkarte mainās sezonāli.

Šonedēļ: aprēķiniet savas reālās ieliešanas izmaksas savā pašreizējā savietošanā, un atsevišķi aprēķiniet, cik procentu viesu vispār izvēlas savietošanu. Ja uzņemšana ir zem 60%, plaša parasti ir cenas trauksme veidā, kā savietošana tiek piedāvāta pie galda, nevis viesu nevēlēšanās tērēt — un tā ir servisa scenārija problēma, nevis cenu problēma, ko vērts risināt pirms pieskaraties pašai cenai.

Šonedēļ

1

Aprēķiniet savas reālās ieliešanas izmaksas visā savietošanā un pārbaudiet tās pret 28-35% griestiem.

2

Aprēķiniet savu savietošanas uzņemšanas likmi kā procentu no kopējā viesu skaita.

3

Cenojiet vai pārcenojiet bezalkoholisko savietošanu 55-65% no vīna savietošanas cenas, pārbaudītu pret tās pašas peļņu.

4

Veiciet Pagraba leguldījumu Noteikumu: atzīmējiet jebkuru pudeli, kas turēta ilgāk par 12 mēnešiem, un apstipriniet, ka šī kategorija paliek zem 20% no pagraba vērtības.

5

Ja uzņemšana ir zem 60%, pārrakstiet scenāriju pie galda savietošanas piedāvāšanai pirms pieskaraties tās cenai.

NODAĻA 5

Depozīti, Biļetes Un Neierašanās Problēma

Tukša vieta nav neliels zaudējums. Tas ir viss vakars, ko varēja iegūt kāds cits.

— RESTORĀNU NOZARES TEICIENS

Iztēlojieties otrdienas servisu ar trim neierašanās gadījumiem deviņu galdiņu zālē: 3 tukšas vietas, par kurām neviens nebrīdināja virtuvi, 3 sagatavotas un nepārdotas porcijas, un — vēl sliktāk, ja grāmata bija pilna vairākas nedēļas iepriekš — 3 pāri, kuri vēlējās tieši to galdiņu un tika atteikti veltīgi. Zāle no ēdamzāles grīdas izskatījās labi. Skaitļi stāstīja pavisam citu stāstu.

Neierašanās 35 vietu bistro, kas darbojas ar trim maiņām vakarā, ir nepatīkšana. Neierašanās 28 vietu degustācijas ēdienkartes restorānā, kas darbojas ar vienu sēdēšanas reizi, ir strukturāla brūce, un lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku nepietiekami novērtē tās patiesās izmaksas par lieluma kārtu, jo viņi par to domā kā par "vienu zaudētu galdiņu", nevis kā par to, kas tā patiešām ir: nepārdodama, neatgūstama jauda vienīgajā resursā, ko business nevar radīt vairāk šovakar.

Kvantificējiet to pareizi, pirms izlemjat par politiku. 2 cilvēki, kas neierodas pie 165 € ēdienkartes ar 70% savietošanas uzņemšanu par 110 €, izmaksā jums ne tikai 330 € ēdiena ieņēmumus. Tas izmaksā jums ēdiena ieņēmumus, gaidītos dzērienu ieņēmumus no tās galdiņa daļas, kas to būtu izvēlējusies, un — kritiski — tas ļoti iespējams izmaksāja jums otro pāri, ko jūs atteicāt pirms vairākām nedēļām, jo grāmata rādīja galdiņu kā pārdotu. **Neierašanās Izmaksu Formula** ir: zaudētie ēdienkartes ieņēmumi, plus zaudētie gaidītie dzērienu ieņēmumi ar jūsu reālo uzņemšanas likmi, plus atteiktā rezervācijas vērtība, ko jūs būtu varējuši pārdot tā vietā, jo pie šī vietu skaita un šī rezervācijas iepriekšējā laika, neierašanās vieta nav "tukša" — tā ir vieta, ko jūs aktīvi atteicāt kādam citam.

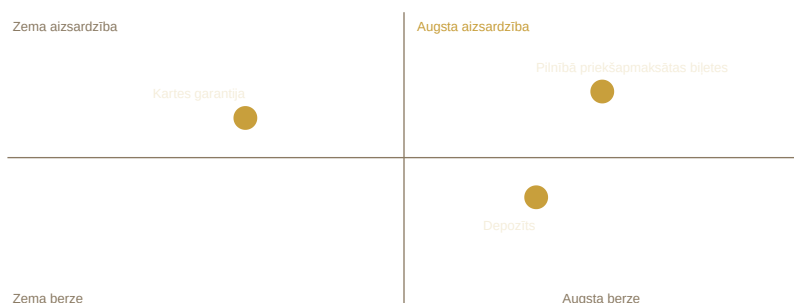
NEIERAŠANĀS IZMAKSU FORMULA

**Zaudētie ēdienkartes ieņēmumi + Zaudētie
gaidītie dzērienu ieņēmumi (ar jūsu reālo
uzņemšanas likmi) + Atteiktās rezervācijas
vērtība = Reālā vienas neierašanās izmaksa**

Veiciet pilnu aprēķinu. 2 viesi, 165 € ēdienkarte, 70% savietošanas uzņemšana par 110 €: zaudētie ēdienkartes ieņēmumi ir 330 €, zaudētie gaidītie dzērienu ieņēmumi ir 154 € ($0,7 \times 220$ €), un ja šis galdiņa tips parasti piepildās atbrīvošanas periodā — kas mērķa restorānā parasti notiek — atteiktās rezervācijas izmaksas praktiski atkal ir tie paši 484 €, jo jums bija reāls otrais pāris, kas to būtu paņēmis. Kopējā reālā šī viena neierašanās divviesu galdiņa izmaksa: kaut kas 480-960 € diapazonā, atkarībā no tā, cik konservatīvi jūs skaitāt atteikto rezervāciju. Reiziniet to kaut ar vienu vai diviem neierašanās gadījumiem nedēļā, un jūs skatāties uz 25 000-50 000 € gadā restorānā, kura viss gada peļņas mērķis, saskaņā ar Ambīcijas Grāmatas matemātiku no 1. nodaļas, var būt tikai daļa no tā.

Pastāv 3 politikas modeļi, un katrs atšķirīgi apmaina viesu berzi pret finanšu aizsardzību. **Kartes garantijas modelis** — bez maksas, ja vien viesis neatceļ noteiktā periodā, parasti 48-72 stundās — ir vieglākā pieskāriena opcija, rada vismazāko viesu pretestību, bet neatgūst neko no jūsu zaudētajiem ieņēmumiem patiesas neierašanās gadījumā, izņemot to, ko jums izdodas piespiedu kārtā iekasēt no atcelšanas maksas, kas praksē bieži

tiek atlaista no labas gribas jebkurā gadījumā. **Depozīta modelis** — daļējs maksājums, parasti 30-50% no gaidītā rēķina, ņemts rezervējot un zaudēts vēlīnas atcelšanas vai neierašanās gadījumā — atgūst reālu naudu un nozīmīgi samazina neierašanās likmes vienkārši tāpēc, ka viesi, kas jau ir apņēmušies ar naudu, uzvedas savādāk, bet tas ievieš berzi tieši tajā brīdī, kad jūs mēģināt panākt, lai rezervācija justos aizraujoša, nevis transakciju. **Pilnībā priekšapmaksāts biļešu modelis** — visa ēdienkartes cena samaksāta rezervējot, atmaksājama vai maināma tikai noteiktā periodā, veidā, kā tiek pārdots koncerts vai degustācijas pasākums — ir spēcīgākā finanšu aizsardzība un, pretēji intuīcijai, mēdz radīt vismazāko viesu pretestību tieši mērķa restorānos, jo viesi, kas rezervē 3 mēnešus iepriekš, lai atlidotu konkrētā datumā, jau garīgi ir kategorizējuši vakaru kā pasākuma pirkumu, nevis ikdienas vakariņu rezervāciju.



3 NEIERAŠANĀS POLITIKAS MODEĻI, ATTĒLOTI PRET VIESA BERZI UN FINANŠU AIZSARDZĪBU

Kurš modelis piemērots jūsu restorānam, ir atkarīgs no jūsu rezervācijas iepriekšējā laika un viesu sastāva. Restorāns, kurā lielākā daļa viesu rezervē divas līdz četras nedēļas iepriekš, galvenokārt vietējie, labi darbojas ar depozīta modeli ar skaidru, laipnu formulējumu. Restorāns, kurā lielākā daļa viesu rezervē divus līdz sešus mēnešus iepriekš, ar nozīmīgu daļu, kas lido vai brauc tieši ēdienreizes dēļ, parasti atstāj naudu un aizsardzību uz galda, nepārejot uz pilnu biļešu tirdzniecību.

Formulējumam ir reāls svars tajā, kā viesi uztver jebkuru no šiem modeļiem. "Mēs pieprasām depozītu, lai aizsargātos pret neierašanos" izklausās kā apsūdzība, kas vērsta pret katru viesi par nedaudzu grēkiem. "Tā kā katrs galdiņš tiek sagatavots tieši jums un to nevar pārdot no jauna īsā laikā, mēs pieprasām [X] rezervējot, pilnībā piemērotu jūsu vakaram" formulē to pašu politiku kā faktu par to, kā darbojas jūsu restorāns, nevis kā aizdomas pret viesi, kas to lasa, un rezervācijas pamešanas likme pie otrā formulējuma mēdz būt ievērojami zemāka nekā pirmā, funkcionāli identiskām politikām.

Lielu grupu rezervācijām jāpiešķir atsevišķa, stingrāka jebkuras jūsu izvēlētās politikas versija, jo izmaksu līkne nav lineāra. Astoņu cilvēku grupa, kas neierodas, jums neizmaksā četras reizes vairāk nekā divu vietu galdiņš — tas parasti izmaksā vairāk nekā to, jo astoņu vietu galdiņu ir grūtāk pārdot no jauna īsā laikā, nekā būtu bijuši 2 atsevišķi divu vietu galdiņi, un jūsu virtuve visticamāk pielāgoja sagatavošanas daudzumus un tempu ap šīs grupas apstiprināto lielumu. Lielākā daļa restorānu, kas ar to tiek galā labi, nosaka zemāku depozīta procentu, bet stingrāku, neapspriežamu atcelšanas periodu grupām ar sešiem

vai vairāk, un skaidri sažina šo atšķirību rezervācijas brīdī, nevis atklāj aizsardzības plaisu tikai pēc tam, kad liela grupa nav ieradusies.

Neatkarīgi no izvēlētā modeļa, izmēriet tā reālo efektu, nevis pieņemiet, ka pati politika atrisina problēmu. Izsekojiet savu neierašanās likmi katru mēnesi, pirms un pēc jebkādam politikas izmaiņām, tāpat kā izsekotu jebkuru citu darbības metriku. Restorāns, kas pāriet no kartes garantijas modeļa uz 40% depozīta modeli, var redzēt savu neierašanās likmi krītam no aptuveni vienas no 18 rezervācijām uz gandrīz vienu no 60 — reāls, izmērāms uzlabojums — bet arī nelielu kritumu kopējā pieprasījumu apjomā divus mēnešus tieši pēc izmaiņām, jo daži viesi pretojās jaunajai berzei. Abas ietekmes ir reālas, un neto finansiālā ietekme no pārejas uz stingrāku politiku ir skaitlis, kam vajadzētu vadīt lēmumu, nevis instinkts par viesu reakciju jebkurā virzienā.

Šonedēļ: aprēķiniet savu reālo Neierašanās Izmaksu Formulas skaitli, izmantojot savu reālo ēdienkartes cenu, reālo savietošanas uzņemšanu, un godīgu novērtējumu par savu pārr rezervācijas iespējamību jūsu tipiskajā iepriekšējā laikā. Pēc tam atkārtoti izlasiet savas pašreizējās atcelšanas politikas formulējumu tā, it kā jūs būtu viesis, kas to redz pirmo reizi, un pārrakstiet visu, kas formulē aizdomas, nevis faktu.

Ieviest Praksē

- 1 Veiciet Neierašanās Izmaksu Formulu, izmantojot savu reālo ēdienkartes cenu, savietošanas uzņemšanu, un pārrēzervācijas iespējamību.
- 2 Izlemiet, kurš no trim politikas modeļiem — kartes garantija, depozīts, pilnībā priekšapmaksātas biļetes — piemērots jūsu reālajam rezervācijas iepriekšējam laikam un viesu sastāvam.
- 3 Nosakiet atsevišķu, stingrāku depozītu un atcelšanas periodu grupām ar sešiem vai vairāk.
- 4 Pārrakstiet savas politikas formulējumu, lai tas formulētu faktu par to, kā darbojas restorāns, nevis aizdomas pret viesi.
- 5 Sāciet izsekot savai ikmēneša neierašanās likmei pirms un pēc izmaiņām.

NODAĻA 6

Personāla Attiecība

*Vieni mēs varam paveikt tik maz; kopā mēs
varam paveikt tik daudz.*

— HEĻĒNA KELLERE

14 cilvēku brigāde, kas gatavo un apkalpo 30 viesus, nav kļūda, un tā nav arī izšķērdība — tā ir tuvu tam, ko amats šajā sarežģītības līmenī patiešām prasa, un katrs šefpavārs-īpašnieks, kurš mēģinājis vadīt 17 ēdienu degustācijas ēdienkarti ar minimālu komandu, jau zina, kāpēc. Jautājums, uz kuru atbild šī nodaļa, nav tas, vai jums nepieciešams liels personāls attiecībā pret jūsu viesiem. Nepieciešams. Jautājums ir, kāda attiecība ir ilgtspējīga, likumīga un finansējama, un kur lielākā daļa ambiciozo virtuvju klusi pārkāpj robežu, ko tās nebija paredzējušas pārkāpt.

Izveidojiet **Viesu-Pret-Brigādi Attiecību** kā savu pamata plānošanas skaitli: kopējais viesu skaits, kas apkalpots sēdēšanas reizē, dalīts ar kopējām apmaksātajām personāla stundām, kas nostrādātas, lai saražotu un apkalpotu šo sēdēšanas reizi, virtuve un zāle kopā. 28 viesu sēdēšanas reizei, kas prasa, teiksim, sešus šefpavārus, kas strādā vidēji sešu stundu maiņā katrs (36 stundas), plus piecus zāles darbiniekus, kas strādā vidēji piecu stundu maiņā katrs (25 stundas), tas ir 61 kopējā personāla stunda uz 28 viesiem — attiecība 0,46 viesi uz personāla stundu, jeb aptuveni 2,2 personāla stundas uz viesi.

VIESU-PRET-BRIGĀDI ATTIECĪBA

**Kopējais viesu skaits, kas apkalpots
sēdēšanas reizē ÷ Kopējās apmaksātās
personāla stundas, kas nostrādātas (virtuve +
zāle)**

Izsekojiet to katru mēnesi. Attiecība, kas novirzās no 2,2 personāla stundām uz viesi uz 2,8 vai 3,0 bez izmaiņām ēdienkartes sarežģītībā, saka jums, ka kaut kas noiet greizi grafiku sastādīšanā, sagatavošanas efektivitātē, vai nevajadzīgā liekumā brigādē — vērts izpētīt, pirms tas kļūst par jauno normu. Apsveriet jaunu pavāri, kura piesakās sešu nedēļu stažēšanās pasākumā, mācoties tehniku no virtuves, kuru viņa apbrīno, un joprojām tur ir astoņus mēnešus vēlāk, vadot pilnu staciju servisa vakaros, neapmaksāta, jo neviens nekad formāli nepārveidoja viņas lomu, un viņa bija pārāk pateicīga par iespēju, lai jautātu. Šīs virtuves reālā personāla attiecība nekad nebija tas, ko teica grafiks — to uzturēja subsīdija, kas varēja aiziet pa durvīm dienā, kad viņa atrada apmaksātu darbu citur, ko viņa galu galā izdarīja. Robeža, kas tiek pārkāpta visbiežāk, un kas rada visvairāk klusu kaitējumu, ir neapmaksāts vai nepietiekami apmaksāts stažieru darbs. Stažēšanās pasākumi ir reāla un aizstāvama daļa no tā, kā ambiciozas virtuves apmāca talantus, un labi vadīta stažēšanās programma ir patiesi savstarpējs ieguvums: pavārs iegūst piekļuvi amata līmenim, ko viņš nevarētu nopirkt, un virtuve iegūst motivētas papildu rokas. Bet pastāv stingra robeža starp stažēšanos — patiesi strukturētu ap mācīšanos, ierobežotu laikā, uzraudzītu, bieži neapmaksātu vai minimāli apmaksātu vietējā darba likuma noteiktajās robežās apmācības nodarbinātībai — un to, uz kurieni vairākas virtuves klusi novirzās: neapmaksāts vai gandrīz neapmaksāts darbs, kas veic pilnas ražošanas maiņas, bezgalīgi, jo "tā tas šajā līmenī tiek darīts." Juridiskais risks ir reāls un atšķiras atkarībā no jurisdikcijas, bet ekonomiskais risks ir svarīgs pat tur, kur juridiskais risks nekož: virtuve, kas ir izveidojusi savu reālo

personāla attiecību ap bezmaksas darbu, ir izveidojusi izmaksu struktūru, kas sabrūk brīdī, kad šis darbaspēka avots izsīkst, un tas izsīks, jo vārds izplatās mazā nozarē par to, kuras virtuves izturas pret stažēšanās pasākumiem kā apmācības programmu, un kuras kā subsīdiju. Izveidojiet savu darbaspēka budžetu ap brigādi, ko jūs varētu nokomplektēt un godīgi apmaksāt, ja stažieru plūsma rīt izzustu, tad izturieties pret jebkuriem stažieriem, kas jums ir, kā pret patiesu bonusu servisa kvalitātei un apmācības kapacitātei, nevis kā pret pozīciju, no kuras atkarīga jūsu maksātspēja. Tai pašai 28 viesu sēdēšanas reizei, pilnībā apmaksāta brigāde — 6 šefpavāri par 24 €/stundā noslogotām izmaksām, 5 zāles darbinieki par 19 €/stundā noslogotām izmaksām — maksā 864 € (virtuve) plus 475 € (zāle), jeb 1339 € par sēdēšanas reizi. Pret ēdiena un dzērienu ieņēmumiem 6160 € ar 2. nodaļas piemēra skaitļiem, tas ir 21,7% no ieņēmumiem darbaspēka izmaksas šai vienai sēdēšanas reizei — pirms pievienojat vadību, sommelier, un jebkādu aizmugures biroja darbu, kas nav tieši saistīts ar sēdēšanas reizi. Noderīga veselā saprāta pārbaude visai operācijai, lielākajā daļā nedēļu: kopējam tiešajam darbaspēkam, pilnībā noslogotam un pilnībā apmaksātam, jāatrodas kaut kur 32-40% no kopējiem ieņēmumiem joslā, lai restorānam šajā līmenī būtu reāls ceļš uz rentabilitāti, kad ir ņemta vērā īre, produkti, un viss pārējais. Virs 45%, strukturāli, kaut kam citam modelī — vietas-stundas vērtībai, cenošanai, vai viesu skaitam — jāpakustas, jo neviens efektīvas grafiku plānošanas apjoms nespēj izglābt tik augstu darbaspēka attiecību pats par sevi. Sommelier komplektēšanai jāpiešķir sava rindiņa, nevis jāsalokot vispārējā zālē, jo 4. nodaļas dzērienu peļņa ir tieša funkcija tam,

ka ir kāds pietiekami prasmīgs, lai pārdotu savietošanu ar pārliecību, nevis atvainojoties. Sommelier, kas paceļ savietošanas uzņemšanu no 55% uz 75%, gandrīz jebkurā gadījumā atmaksā savu algu vairākas reizes vienkārši ar 4. nodaļā aprēķināto dzērienu peļņas plaisu — kas ir skaidrākais arguments, ko es zinu, lai izturētos pret sommelier pieņemšanu darbā kā pret ieņēmumu ieguldījumu, nevis izmaksu centru, kad izlemjat, vai budžets to atļauj. Krustapmācībai ir lielāka nozīme šajā personāla mērogā, nekā lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku sākotnēji budžetē, jo brigāde, kas ir tik plāna attiecībā pret tās sarežģītību, satur ļoti maz iebūvēta liekuma — viens prasmīgs pavārs, kas ir slims piektdienā, patiešām var apdraudēt izsniegšanas leti veidā, kā tas nedraudētu lielākā, mazāk specializētā virtuvē. Vismaz viena krustapmācīta aizvietotāja izveidošana katrai ļoti specializētai stacijai, pat ja šis aizvietotājs darbojas ar 70% no galvenā pavāra ātruma, ir lēta apdrošināšana pret alternatīvu: servisa vakaru, kad brigādei trūkst kritiskas prasmes un vai nu kvalitāte, vai laiks cieš tieši šīs auditorijas priekšā — ceļveža inspektora, kritiķa, runīga pastāvīgā viesā — kuras priekšā jūs to varat vismazāk atļauties. Zāles personālam ir sava attiecības disciplīnas versija, atšķirīga no virtuves brigādes lieluma noteikšanas, jo šī līmeņa servisa stils — skaidrojums pie galda, precīzi laika noteikts ēdienu pasniegšana, patiesa viesmīlība, nevis transakciju serviss — prasa citu personāla-viesā attiecību nekā apjoma restorāna zāle. Bieži funkcionējošs diapazons ir viens viesmīlis uz katriem sešiem līdz astoņiem viesiem, kad pilna savietošana un ēdienu stāstījums ir standarta daļa, sašaurinoties līdz vienam viesmīlim uz pieciem viesiem visteatrālākajiem, visaugstākā kontakta

servisa stiliem. Personāla komplektēšana plānāka nekā šī attiecība, lai ietaupītu darbaspēka izmaksas, mēdz vispirms parādīties servisa tempā — tieši tajā konsekvences dimensijā, ko 9. nodaļas audīts ir izveidots noķert — pirms tas parādās kaut kur peļņas un zaudējumu pārskatā, kas ir tieši iemesls, kāpēc tas ir vilinošs, un tieši iemesls, kāpēc tas ir viltus ietaupījums.

****Šonedēļ:**** aprēķiniet savu Viesu-Pret-Brigādi Attiecību pagājušās nedēļas reālajām sēdēšanas reizēm, un atsevišķi uzskaitiet katru stažieri, kas pašlaik ir jūsu grafikā, ar pilno ražošanas maiņu skaitu, ko katrs ir nostrādājis pagājušajā mēnesī. Ja jebkurš stažieris ir nostrādājis vairāk nekā astoņas pilnas maiņas bez skaidra, laikā ierobežota apmācības plāna, tā vairs nav stažēšanās — izlemiet šonedēļ, vai tā kļūst par apmaksātu pozīciju vai beidzas.

VIESU-PRET-BRIGĀDI ATTIECĪBA — 30 VIETU DEGUSTĀCIJAS ĒDIENKARTES RESTORĀNS

Loma	Cilvēku skaits	Apkalpotie viesi, viena sēdēšanas reize
Virtuve (šefpavārs + līnija + konditoreja)	7	30
Zāle (uzņemšana, viesmīļi, sommelier)	5	30
Stažieri (apmaksāti, rotējoši)	2	—
Brigāde kopā	14	2,1 viesis uz cilvēku

Šonedēļ

1

Aprēķiniet savu Viesu-Pret-Brigādi Attiecību pagājušās nedēļas reālajām sēdēšanas reizēm, virtuve un zāle kopā.

2

Uzskaitiet katru stažieri savā grafikā ar pilno ražošanas maiņu skaitu, ko katrs nostrādājis pagājušajā mēnesī.

3

Jebkuram stažierim, kas nostrādājis vairāk nekā astoņas pilnas maiņas bez laikā ierobežota apmācības plāna, izlemiet šonedēļ: apmaksāta pozīcija vai beigas.

4

Pārbaudiet kopējo tiešo darbaspēku kā procentu no ieņēmumiem pret ilgtspējīgo 32-40% joslu.

5

Apstipriniet, ka pastāv vismaz viens krustapmācīts aizvietotājs katrai ļoti specializētai stacijai.

NODAĻA 7

Produktu Iznākums Virsotnē

Kas netērē, tam netrūkst.

— ANĢĻU SAKĀMVĀRDS

Instinkts, kas jūs padarīja par nopietnu šefpavāru — pirkt labāko produktu, apgriezt to līdz pilnībai, pasniegt tikai ideālo gabalu — arī, ja nepārvaldīts, ir viens no jūsu virtuves dārgākajiem ieradumiem. Apjoma restorāna cenu un apjoma līmenī, apgriešanas atkritumi uz vidēja griezuma ir noapaļošanas kļūda. Par visa omāra, veselas pīles, vai savākta produkta cenu, kuru kādam bija jāved divas stundas, lai piegādātu, gabals, ko jūs izmetat, jo tam nebija tieši tāda forma, kādu jūs vēlējāties šķīvim, nav noapaļošanas kļūda. Tas bieži ir 15-30% no tā, ko samaksājāt par produktu, izmests, produktam, kura vairumtirdzniecības cena par kilogramu jau atspoguļo reālu trūkumu.

Šeit iznākuma disciplīna pārstāj būt aizmugures biroja tikums un kļūst tieši par peļņas avotu, kas finansē zvaigznes tiekšanos. Katra premium produkta daļa, kurai jūs atrodat likumīgu izmantojumu — buljons, dekors, personāla ēdiena komponents, fermentēts garšviela, uzglabāta nākotnes ēdienkartei — ir peļņa, ko jūs jau samaksājāt vienreiz un tagad atgūstat otro reizi, būtībā par velti, jo darbs to izmantot ir daļa no darba, kas sākotnēji tika ieguldīts tās iegūšanā un sadalīšanā.

Izveidojiet **Iznākuma Disciplīnas Lapu** saviem pieciem vai sešiem dārgākajiem, visbiežāk izmantotajiem premium produktiem, izsekotu katru nedēļu: saņemtā pilna produkta svaru, faktiski pasniegto svaru ēdienkartē, kurā tas tiek izmantots, svaru, kas novirzīts sekundārai izmantošanai (buljons, dekors, personāla ēdiens, konservi), un svaru, kas patiešām izmests kā nelietojams. Aprēķiniet iznākuma procentu — lietojamo svaru (pasniegts plus sekundārā izmantošana), dalītu

ar saņemto kopējo svaru — katram produktam, un izsekojiet to laika gaitā tāpat, kā izsekotu jebkuru citu izmaksu attiecību.

LIETOJAMĀ IZNĀKUMA PROCENTS

(Pasniegtais svars + Sekundārai izmantošanai novirzītais svars) ÷ Saņemtais kopējais svars

Ņemiet veselu pīli, kas nopirkta ēdienkartei, kura šķīvī izmanto tikai krūtiņu. Nopirkta vesela par 14 €/kg, vidējā 2,4 kg pīle maksā 33,60 €. Tikai krūtiņa var veidot 28% no šī svara lietojamā iznākumā — aptuveni 670 g — kamēr kājas, skelets un apgriešana veido atlikušos 72%. Virtuve, kas pasniedz tikai krūtiņu un izmet atlikumu, darbojas ar 28% iznākumu par 33,60 € produktu, kas nozīmē, ka reālā faktiski izmantotās krūtiņas porcijas izmaksa ir 33,60 €, nevis 9,41 €, ko liktu domāt tikai krūtiņas svars, ja pirkti atsevišķi, atkaulēts, par atkaulēta gaļnieka cenu. Virtuve, kas pārvērš kājas confit personāla ēdiena vai amuse-bouche rotācijai, samazina skeletu buljona bāzē, ko izmanto 3 citos ēdienos, un izkausē taukus dekora komponentam, virza lietojamo iznākumu no 28% uz 70-80%, un pasniegtās krūtiņas porcijas efektīvā izmaksa proporcionāli krīt — bieži par vairāk nekā pusi — jo pārējais dzīvnieks vairs nav mirusi izmaksa, kas sēž atkritumu tvertnē.

Tas nav arguments par lētāku šķīvi. Šķivis paliek tikpat ambiciozs, kāds tas bija. Tas, kas mainās, ir tas, kas notiek ar produkta daļām, kas nav tajā konkrētajā šķīvī, un virtuve ar

patiesu iznākuma disciplīnu parasti atklāj, ka tā var atļauties pirkst ievērojami labāku bāzes produktu — audzētu ganībās, nevis standarta, retāku savāktu produktu sezonā, papildu nedēļu sausai nogatavināšanai — izmantojot peļņu, kas atgūta no atlikušā dzīvnieka, nemainot ēdienkartes cenu vispār. Tas ir reālais mehānisms, ar kuru "pirkt labāko un izmantot to visu" finansē zvaigznes tiekšanos: nevis caur disciplīnu kā morālu labumu, bet caur disciplīnu kā tiešu, aprēķinām atklātu apgrozāmā kapitāla avotu, kas maksā par labākiem produktiem un labāku personālu.

Sezonas un savāktā piegāde nes saistītu, bet atšķirīgu risku, ko vērts izsekot atsevišķi: īss glabāšanas laiks nozīmē, ka slikta piegādes nedēļa, piegādātājs, kas nevar piegādāt solīto daudzumu, vai savākts produkts, kas nāk zem specifikācijas, var piespiest pēdējā brīža ēdienkartes maiņu, kas izmaksā vairāk izšķērdētā sagatavošanā un steidzīgā iegādē nekā pats produkts. Izsekojiet savu aizvietošanas likmi — nedēļas, kad plānotais ēdiens bija jāmaina piegādes dēļ, dalītas ar kopējo nedēļu skaitu — un izturieties pret jebko virs aptuveni vienas nedēļas no astoņām kā pazīmi, ka jūsu piegādātāju attiecībām šim produktam nepieciešama iebūvēta rezerves iegāde, nevis tikai cerība, ka šīs nedēļas piegāde ieradīsies.

Savāktu un hipersezonālu produktu vajāšana nes saistītas izmaksas, ko vērts godīgi nosaukt: laiku attiecību veidošanai ar vācējiem un maziem ražotājiem, kuri bieži nevar apņemties apjomu vai piegādes grafikus tāpat, kā to var izplatītājs. Budžetējiet reālas stundas šim attiecību pārvaldībai tāpat, kā budžetējat attīstības laiku nākamajā nodaļā — vācējs, kurš

uzticas jums pietiekami, lai zvanītu vispirms, kad sezonā ienāk kaut kas izcils, ir patiesa konkurences priekšrocība pār virtuvi, kas zvana tikai tad, kad vajadzīgs produkts, un šī uzticēšanās tiek veidota sezonu gaitā, nevis atsevišķu pasūtījumu gaitā, ar konsekventu godīgu apmaksu un patiesu interesi par to, ko viņi jums atnes, nevis tikai par to, ko esat gatavi maksāt tajā nedēļā.

Veselu dzīvnieku un zivju griešana īpaši atalgo ieguldījumus patiesā iekšējā prasmē, nevis jau sadalītu gabalu pirkšanu, un ieguvums laika gaitā uzkrājas veidā, ko vērts skaidri pateikt: pavārs, kurš var efektīvi sadalīt veselu dzīvnieku, ne tikai atgūst vairāk lietojamā iznākuma vienā sesijā, viņš arī kļūst ātrāks, kas nozīmē, ka darbaspēka intensitātes izmaksas, kas iekļautas šajā iznākuma atgūšanā — trešais slānis jūsu 3. nodaļas Darbaspēka Piešķiršanā Ēdienam — krīt mēnešu gaitā, kad prasme attīstās. Izturieties pret iekšējo griešanas apmācību kā pret kapitāla ieguldījumu jūsu izmaksu struktūrā, nevis kā jauku virtuves prasmi, un ir vieglāk attaisnot apmācības stundas pret skaidru finansiālu atdevi.

Vienkārša ikmēneša Iznākuma Disciplīnas Lapas pārskatīšana jūsu galvenajiem produktiem, atklāti dalīta ar visu virtuvi, nevis turēta kā īpašnieka privāta izklājlapa, mēdz mainīt uzvedību ātrāk nekā jebkurš politikas memorands. Pavāri, kas redz, konkrētos skaitļos, cik vērts ir 20 procentpunktu iznākuma uzlabojums vienam produktam mēneša laikā, sāk atrast sekundārus izmantojumus pēc savas iniciatīvas, jo skaitlis padara stimulu acīmredzamu veidā, kā "lūdzu, netērējiet produktu" nekad pilnībā nespēj.

Šonedēļ: izvēlieties savu vienu dārgāko produktu pēc nedēļas izdevumiem un veiciet Iznākuma Disciplīnas Lapu tam vienu nedēļu. Aprēķiniet savu reālo lietojamā iznākuma procentu, un nosakiet vienu likumīgu sekundāro izmantojumu izmestajai daļai, ko pašlaik neizmantojat.

Kā Sākt

- 1 Izvēlieties savu vienu dārgāko, visbiežāk izmantoto premium produktu.
- 2 Izsekojiet tā pilnu saņemto svaru, pasniegto svaru, sekundārai izmantošanai novirzīto svaru, un izmesto svaru vienu nedēļu.
- 3 Aprēķiniet lietojamā iznākuma procentu: (pasniegtais plus sekundārā izmantošana) dalīts ar saņemto kopējo svaru.
- 4 Nosakiet vienu likumīgu sekundāro izmantojumu — buljonu, dekoru, personāla ēdienu, konservus — pašlaik izmestajai daļai.
- 5 Reģistrējiet savu aizvietošanas likmi šī produkta piegādei, un atzīmējiet to, ja tā pārsniedz vienu nedēļu no astoņām.

NODAĻA 8

Ēdienkartes Attīstība Kā Izmaksu Centrs

Pilnība tiek sasniegta ne tad, kad vairs nav ko pievienot, bet tad, kad vairs nav ko atņemt.

— ANTUĀNS DE SENT-EKZIPERĪ

Pajautājiem lielākajai daļai šefpavāru-īpašnieku, cik viņu ēdienkartes vadīšana maksā, un viņi jums sniegs skaitli par produktiem un darbaspēku pašreizējā, gatavajā ēdienkartē — skaitli, ko pareizi izveido 3. nodaļa. Pajautājiem viņiem, cik maksāja izstrādāt šo ēdienkarti, un lielākā daļa vispār nevar atbildēt, jo P&A laiks, testa partiju izšķērdēšana, un pati sezonas maiņa tiek traktēta kā neredzama, nebudžetēta fona aktivitāte, nevis kā reāls izmaksu centrs ar savu rindiņu grāmatvedībā. Tā ir reāla nauda, bieži ievērojama, un restorāns, kas to nebudžetē, vai nu nosaka zemāku cenu savai ēdienkartei attiecībā pret reālajām ražošanas izmaksām, vai klusi asiņo attīstības izmaksas servisa vakaros, kad testēšana ieplūst virtuvē, kurai vajadzētu koncentrēties uz viesiem.

Godīgi novērtējiet, cik attīstība patiešām maksā sezonas maiņas laikā. Ja jūsu sous chef un 2 commis pavada vidēji sešas stundas nedēļā katrs, 8 nedēļu attīstības periodā pirms jaunas ēdienkartes uzsākšanas, testējot un pilnveidojot jaunus ēdienus, tas ir 18 stundas nedēļā ar jauktu noslogotu likmi, teiksim, 23 €/stundā — 414 € nedēļā, jeb 3312 € attīstības periodā.

Pievienojiet produktu izmaksas testa partijām, parasti veiktas pilnās porcijās, lai pareizi novērtētu ēdienu, konservatīvi novērtētas 40% apmērā no salīdzināmām gatavas ēdienkartes produktu izmaksām, ņemot vērā mazākos testa partiju daudzumus un iterācijas izšķērdēšanu — sauksim to par vēl 1100 € periodā. Kopējās attīstības izmaksas vienai sezonas ēdienkartes maiņai: aptuveni 4400 €.

ATTĪSTĪBAS IZMAKSAS UZ MAIŅU

(P&A stundas × jaukta noslogota alga) + (Testa partiju produktu izmaksas, ~40% no gatavas ēdienkartes izmaksām)

Attīstības Izmaksu Novērtēšana, Solis Pa Solim

1. Saskaitiet stundas, ko sous chef un commis pavada testējot un pilnveidojot attīstības periodā.
2. Reiziniet šīs stundas ar jauktu noslogotu virtuves algu.
3. Pievienojiet testa partiju produktu izmaksas, novērtētas aptuveni 40% apmērā no salīdzināmām gatavas ēdienkartes produktu izmaksām.
4. Salīdziniet kopsummu ar 8-12% attīstības piešķirumu, kas jau iekļauts jūsu ēdienkartes cenošanā.

Veicot četras sezonas maiņas gadā, attīstība restorānam maksā aptuveni 17 600 € gadā — reāls, ievērojams skaitlis, kuram 8-12% attīstības un izšķērdēšanas piešķirums 3. nodaļas cenošanas modelī pastāv tieši, lai to atgūtu, un vērts pārbaudīt savu reālo skaitli pret šo piešķirumu, nevis pieņemt, ka tas ir segts.

Papildus izejas izmaksām, lielāks darbības risks ir attīstība, kas asiņo servisā. Virtuvs bez plānota attīstības perioda testē jaunus ēdienus servisa vakaru spraugās — pēc izsniegšanas letes aizvēršanas, lēnas sagatavošanas periodu laikā, kam vajadzēja būt rīt dienas mise en place — kas gan rada sliktāku attīstības darbu (noguruši pavāri, kas testē pulksten vienā naktī, pieņem sliktākus lēmumus nekā atpūtušies pavāri, kas testē pulksten desmitos no rīta), gan klusi erodē reālā servisa ēdienkartes sagatavošanas kvalitāti, jo stundas, kurām vajadzēja iet rīt dienas mise, tā vietā gāja šī vakara testa ēdienam.

Risinājums ir patiesa **Attīstības Budžeta Rindīņa** ar savām aizsargātām stundām, nevis izspiesta no tā, kas tajā nedēļā šķiet brīvs. Piešķiriet attīstību konkrētam blokam — parasti lēnākai servisa dienai, vai pirmajām divām stundām sagatavošanas maiņas dienā, kad virtuvs nesteidzas uz vakara servisu — un izturieties pret šo bloku kā nepieejamu jebkam citam, tāpat, kā jūs aizsargātu jebkuru citu fiksētu izmaksu. Izveidojiet **Maiņu Kalendāru** visam gadam: fiksētus datumus, noteiktus vismaz divus mēnešus iepriekš, tam, kad katra sezonas ēdienkarte tiek fiksēta, kad sākas attīstība, un kad notiek pēdējais aizejošās ēdienkartes serviss. Restorāns, kas darbojas šādi, parasti vada attīstību skaidri noteiktā sešu līdz astoņu nedēļu periodā sezonai, fiksē jauno ēdienkarti veselu nedēļu pirms uzsākšanas, lai ļautu patiesu ģenerālmēģinājuma servisu vai divus personālam un izvēlētiem pastāvīgajiem viesiem, un izturas pret jebkuru attīstību, kas notiek ārpus šī perioda, kā pazīmi, ka kaut kas kalendārā ir noslīdējis un jālabo, pirms tas kļūst hronisks.

Ģenerālmēģinājuma solim ir lielāka nozīme, nekā izklausās. Ēdienkarte, kas testēta tikai attīstības virtuvē, nekad nav vadīta pilnā tempā pilnai sēdēšanas reizei, uzticami atklāj laika un pasniegšanas problēmas reālajā atklāšanas vakarā, kuras viena personāla vakariņas vai viesu piedāvāta sēdēšanas reize divus vai 3 vakarus pirms uzsākšanas būtu noķērušas par velti. Skaidri budžetējiet vienu vai divas piedāvātas vai stipri atlaistas "priekšskatījuma" sēdēšanas reizes savā Attīstības Budžeta Rindiņā — zaudētie ieņēmumi šajos viesos ir lēta apdrošināšana pret nelīdzenu, atsauksmēm riskantu pirmo nedēļu reālajā ēdienkartē.

Izsekojiet ēdiena veikspēju pēc uzsākšanas ar to pašu stingrību, ar kādu izsekojāt tā attīstību, jo otra puse ēdienkartes attīstībai kā izmaksu centram ir zināt, kad izņemt ēdienu, kas nepelna savu vietu. Vienkāršs **Ēdiena Izņemšanas Signāls** — ēdiens, kas konsekvēnti rada zem vidējā šķīvju atgriešanas likmes, nesamērīgas īpašā pieprasījuma modifikācijas, vai ievērojami lēnāku galdiņa apgrozījumu attiecībā pret tā pozīciju ēdienkartes secībā — saka jums kaut ko, ko attīstības process pilnībā nenokēra. Virtuve, kas tikai pievieno ēdienus sezonas maiņu laikā, nekad formāli neizņemot vāji sniedzošos, beigās iegūst ēdienkartes uzpūšanos, kas atšķaida fokusu, neviens to apzināti neizlemjot.

Iesaistiet savu zāles komandu attīstības periodā, ne tikai virtuvi, un budžetējiet arī viņu laiku. Ēdiens, kas garšo ārkārtīgi, bet ir patiešām grūti aprakstāms vai labi pasniedzams pie galda — pārāk sarežģīta pasniegšanas secība, produkta stāsts, kura izskaidrošana aizņem 90 sekundes, kad jūsu 2. nodaļas tempa

modelis paredzēja 20 — ir attīstības izmaksas, kas vēlāk parādās kā servisa problēma, ja zāle ar to pirmo reizi saskaras atklāšanas vakarā. Īsa, strukturēta degustācijas un instruktāžas sesija visai zāles komandai attīstības perioda laikā, ne tikai pirms uzsākšanas, konsekventi rada gludāku servisu jaunās ēdienkartes pirmajās divās nedēļās nekā viena instruktāža pirms uzsākšanas.

Veiciet vienkāršu rakstisku uzskaiti par katru testēto ēdienu, kas nenokļuva galīgajā ēdienkartē, ieskaitot iemeslu, kāpēc tas tika izgriezts — pārāk sarežģīts pasniegt tempā, pārāk tuvu esošam ēdienam, viesa atsauksme, kas nesaskanēja, vai vienkārši nav pietiekami labs. Šis arhīvs laika gaitā ir vērts vairāk, nekā šķiet tajā brīdī: noraidīta ideja pirms divām sezonām, atkārtoti apskatīta ar citu tehniku vai citu produktu sezonā, bieži ir ātrākais ceļš uz spēcīgu jaunu ēdienu, un virtuve bez uzskaites katru gadu atkārtoti atklāj tos pašus strupceļus, nevis tos izmanto par pamatu.

Šonedēļ: novērtējiet savas reālās attīstības izmaksas jaunākajai sezonas maiņai, izmantojot reālas stundas, kur varat, un godīgus novērtējumus, kur nevarat, un salīdziniet tās ar 8-12% attīstības piešķirumu, kas iekļauts jūsu pašreizējā ēdienkartes cenošanā. Ja reālais skaitlis ir ievērojami augstāks, šī plaisa nāk ārā no jūsu peļņas, vai jūs to izsekojāt, vai nē.

Šonedēļ

1

Novērtējiet savas reālās attīstības izmaksas jaunākajai sezonas maiņai: stundas ar noslogotu likmi plus testa partiju produktu izmaksas.

2

Salīdziniet šo reālo skaitli ar 8-12% attīstības piešķirumu, kas iekļauts jūsu pašreizējā ēdienkartes cenošanā.

3

Bloķējiet aizsargātu attīstības periodu Maiņu Kalendārā — konkrētu dienu vai maiņu, nevis "kad būs brīvs laiks."

4

Ieplānojiet vienu piedāvātu vai atlaistu priekšskatījuma sēdēšanas reizi pirms reālā jaunās ēdienkartes atklāšanas vakara.

5

Sāciet rakstisku uzskaiti par katru testēto ēdienu, kas nenokļuva ēdienkartē, un kāpēc.

NODAĻA 9

Ceļvedis, Inspektors Un Noteikumi, Ko Neviens Nepublicē

*Izcilība ir parastu lietu darīšana neparasti
labi.*

— DŽONS V. GĀRDNERS

Vērts būt uzmanīgam un godīgam par to, ko šī nodaļa var un nevar jums pastāstīt, jo ambiciozo restorānu telpa ir pilna ar pašpārliecinātu mitoloģiju par to, kā patiesībā tiek lemta atzinība, lielākā daļa no tā nav pārbaudāma, daļa aktīvi kontrproduktīva, kad šefpavārs-īpašnieks sāk pieņemt reālus darbības lēmumus, pamatojoties uz baumu, nevis faktu. Neviena ārpuspusējais nezina no iekšpuses, kā strādā jebkura konkrēta ceļveža inspektori, ko viņi individuāli meklē, vai kā notiek viņu iekšējās apspriešanās, un izlikties par ko citu būtu lāča pakalpojums. Tas, kas seko tā vietā, ir tas, kas ir patiesi publiski — kritēriji, ko lieli ceļveži paši publicē par to, ko tie novērtē — pārvērsti kaut kādā, pret ko jūs patiešām varat auditēt savu restorānu, pēc grafika, nevis traktēt atzinību kā mīklu, kuru jūs varat tikai cerēt iepriecināt.

Kritēriji, ko nopietni ceļveži publiski apgalvo, ka tie sver, plaši konsekventā veidā starp lielāko daļu lielo ceļvežu, mēdz grupēties ap nelielu tēmu kopumu: produktu kvalitāti, tehnikas un garšas kombināciju apgūšanu, personību un identitāti, kas izteikta caur virtuvi, vērtību attiecībā pret cenu, un — to, ko lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku nepietiekami novērtē attiecībā pret to, cik lielā mērā tas ir norādīts kā svarīgs — pieredzes konsekvenci vairākās apmeklējuma reizēs laika gaitā. Šis pēdējais kritērijs ir tas, par ko šī nodaļa patiešām ir, jo tas ir viens no visvairāk jūsu kontrolē esošajiem, visvairāk izmērāms, un visbiežāk tas, kas atšķir restorānu, kas tiek pamanīts vienreiz, no tā, kas tiek atzīts un saglabā atzinību.

Iztēlojieties parakstu ēdienu, kas iegūst perfektu piecinieku labāk atceramā vakarā un divnieku nejaušā otrdienā, ko neviens

nenovēroja — tā pati recepte, tas pats pavārs, 15 sekunžu atšķirība atpūtas laikā, ko neviens nekad nebija izmērijis, jo neviens nekad nebija skatījies uz neko citu, tikai uz labākajiem vakariem. Vidējais rādītājs izskatījās labi. Izkliede bija reālais stāsts, un tā ir izkliede, ko nepaziņots atkārtots apmeklējums ir izveidots noķert.

Izveidojiet **Konsekvences Audit**, veiktu katru mēnesi, novērtētu godīgi, nevis dāsni, dimensijās, par kurām paši ceļveži apgalvo, ka tiem ir svarīgi:

- **Ēdiena-uz-ēdienu variācija:** izvelciet tos pašus 3 vai četrus parakstu ēdienus no nejaušas viesu izlases mēneša laikā — ne jūsu labāko vakaru, reālu nejaušu izlasi — un lieciet savam sous chef vai uzticamam vecākajam pavāram novērtēt pasniegšanas, garšas un temperatūras konsekvenci pret jūsu iekšējo standarta fotogrāfiju un recepti. Novērtējiet katru vienkāršā 1-5 skalā un izsekojiet vidējo un izkliedi, ne tikai vidējo; ēdiens ar vidējo 4,2 ar individuāliem vērtējumiem, kas svārstās no 2 līdz 5, ir daudz lielāks konsekvences risks nekā ēdiens ar plakanāku, uzticamāku 3,8 visā līnijā.
- **Servisa laika konsekvence:** izsekojiet reālo pagājušo laiku starp ēdieniem galdiņu izlasē katru nedēļu, ne tikai vakaros, par kuriem zināt, ka tie ir svarīgi. Virtuve, kas vada ciešu 18 minūšu tempu starp ēdieniem lēnā otrdienā un steidzīgu deviņu minūšu tempu pārpildītā sestdienā, sniedz divus dažādus restorānus atkarībā no vakara, un šī izkliede ir tieši tas, ko pamanītu atkārtots viesis — vai nepaziņots atgriešanās apmeklējums.

- **Zāles personāla zināšanu konsekvence:** izvēles pārbaudē katru mēnesi, vai katrs viesmīlis zālē var pareizi aprakstīt pašreizējās degustācijas ēdienkartes ēdienu izcelsmi, tehniku un savietošanas pamatojumu, ne tikai divus vecākos darbiniekus. Viesis, kas saņem pārliecinošu, konkrētu atbildi no viena viesmīļa un neskaidru no cita uz to pašu jautājumu, dažādos apmeklējumos, piedzīvo nekonsekvenci, ko var izlabot ar apmācību, nevis talantu.
- **Produktu izcelsmes konsekvence:** izsekojiet, cik bieži ēdienkartē norādītā izcelsmes detaļa — "makšķerēts," nosaukts ražotājs, konkrēta izcelsme — jāaizvieto klusi piegādes problēmu dēļ, un kā šī aizvietošana tiek vai netiek paziņota galdam.

Neviena no šīm lietām negarantē zvaigzni, un es neuzticētos nevienam, kas jums teiktu, ka tas tā ir. Tas, ko tas dara, ir novirza jūsu enerģiju uz vienīgo atzinības procesa daļu, ko jūs patiešām varat ietekmēt ar pārliecību: vai restorāns, ko ceļveža inspektors piedzīvo jebkurā nepaziņotā apmeklējumā, ko viņš veic, ir tas pats restorāns, ko piedzīvo jūsu labākie pastāvīgie viesi savā desmitajā apmeklējumā. Ceļveži, kas publicē jebko par savu procesu, konsekventi uzsver atkārtotus, nepaziņotus apmeklējumus tieši tāpēc, ka restorāns var radīt vienu ārkārtēju vakaru ar adrenalīnu un veiksmi; radīt to pašu standartu uzticami, parastā otrdienā, ko neviens nenovēroja, ir cits un grūtāks sasniegums, un tas ir tas, par ko ceļveži saka, ka tie patiešām testē.

Nekontrolējamajai pusei jāpiešķir vienāda godīgums. Atzinības reģionālā sadale, temps, kādā ceļvedis paplašinās tirgū,

inspektoru garšas preferences, kas mainās gadu gaitā, un tīrs laiks attiecībā pret to, kad jūsu restorāns nejauši sasniedz virsotni, visi ir reāli faktori, un neviens no tiem nav jūsu pārvaldībā. Šefpavāri-īpašnieki, kas vislabāk pārvalda atzinību, ir tie, kas pieliek pilnas pūles kontrolējamajai pusei — konsekvencei, patiesi — un izturas pret nekontrolējamo pusi ar kaut ko tuvāku laikapstākļiem nekā stratēģijai: vērts novērot, nav vērts zaudēt miegu, mēģinot to ietekmēt.

Vērts skaidri nosaukt, kā domāt par iespēju, ka jebkurš serviss ir inspekcija, jo trauksme ap šo jautājumu dažām virtuvēm rada vairāk kaitējuma, nekā to darītu patiesi slikta atsauksme. Publiski deklarētā loģika par nepaziņotiem, atkārtotiem apmeklējumiem nozīmē, ka burtiski katra servisa traktēšana kā potenciāla inspekcija — spriedzīgākas, trauksmainākas virtuves vadīšana katru vakaru gadījumam, ja šī ir tā nakts — nav ne ilgtspējīga, ne, pamatojoties uz to, ko ceļveži apgalvo, ka tie novērtē autentiskā restorāna raksturā, visticamāk tā versija jūsu restorānam, ko tie patiešām mēģina novērtēt. Konsekvences Audits pastāv tieši tāpēc, lai jums nebūtu jādabojas pastāvīgas zemas pakāpes panikas stāvoklī: ja jūsu konsekvences rādītāji ir patiesi stabili parastā nejaušā otrdienā, jūs jau esat izdarījuši vienīgo sagatavošanos, kas ir svarīga, vakarā, ko neviens nenovēroja.

Konsekvences darbs arī aizsargā jūs pret risku, kam nav nekāda sakara ar ceļvežiem: parastu pastāvīgu viesi, kurš apmeklēja jūsu labākajā vakarā un atgriežas, gaidot tieši šo standartu, katru reizi, jo tas ir standarts, ko esat noteikuši. Mērķa restorāns dzīvo nesamērīgi no mutiskās reklāmas no viesiem, kas ceļoja, lai tur

būtu, un viesis, kurš pastāstīja sešiem draugiem par ārkārtēju maltīti un pēc tam atgriešanās apmeklējumā piedzīvo ievērojami sliktāku versiju, rada vairāk reputācijas kaitējuma, klusi, gadu gaitā, nekā lielākā daļa īpašnieku ņem vērā. Konsekvences Audits ir tikpat daudz jūsu esošās reputācijas aizsardzība, cik uzbrukums, kas vērsts uz jaunas atzinības iegūšanu.

Šonedēļ: veiciet Ēdiena-Uz-Ēdienu Variācijas pārbaudi saviem diviem svarīgākajiem parakstu ēdieniem, izmantojot reālu nejaušu izlasi no pēdējām divām nedēļām, nevis savus labāk atceramos šķīvjus, un novērtējiet tos godīgi.

Šonedēļ

- 1** Izvelciet nejaušu viesu izlasi no pēdējām divām nedēļām saviem diviem svarīgākajiem parakstu ēdieniem.
- 2** Novērtējiet pasniegšanu, garšu un temperatūru 1-5 skalā pret savu iekšējo recepti, izsekojot izkliedi, kā arī vidējo.
- 3** Hronometrējiet pagājušo starpu starp ēdieniem galdiņu izlasē gan lēnā, gan aizņemtā vakarā.
- 4** Izvēles pārbaudē 3 viesmīļus, ne tikai vecākos, par izcelsmes un savietošanas pamatojumu pašreizējai ēdienkartei.
- 5** Reģistrējiet jebkuru klusu norādītās izcelsmes detaļas aizvietošanu un kā tā tika vai netika paziņota galdam.

NODAĻA 10

Fifty Best, Vietējie Ceļveži Un Uzmanības Ekonomika

*Reputācija ir tas, ko citi domā par tevi;
raksturs ir tas, kas tu patiešām esi.*

— DŽONS VŪDENS

Ārpus jebkuras zvaigžņu sistēmas, kas dominē jūsu ambīcijās, atrodas plašāka sarakstu, reitingu, kritiķu, vietējo ceļvežu un sociālās uzmanības ekosistēma, kas veido rezervācijas un reputāciju pati par sevi, un traktēt to visu kā vienlīdz svarīgu — vai vienlīdz vērtu vajāt — ir ātrs veids, kā sadedzināt stundas, kuru jums nav, atzinībai, kas nekustina jūsu skaitļus. Daļa no šīs ekosistēmas rada reālu, izmērāmu rezervāciju pieprasījumu. Daļa ir prestižs bez pievienotajiem ieņēmumiem. Zināt, kas ir kas, jūsu konkrētajam restorānam un reģionam, vērts darīt apzināti, nevis instinktīvi.

Izveidojiet **Atzinības Karti**: vienkāršu diagrammu ar divām asīm, nepieciešamo piepūli pret novēroto ietekmi uz rezervācijām, aptverot katru jūsu restorānam nozīmīgu atzinības avotu — lielo ceļvedi, kuru jūs vajājat, jebkuru nacionālo "labāko" sarakstu, reģionālā ēdienu kritiķa uzmanību, nominēšanu globālā reitingu sarakstā, vietējos pilsētas ceļvežus, un organisko uzmanību sociālajos tīklos (virāls ēdiena foto, ēdiena satura veidotāja video). Katram reģistrējiet divus godīgus skaitļus par slīdošiem 12 mēnešiem: stundas, ko jūs vai jūsu komanda pavadījāt, meklējot vai mijiedarbojoties ar šo avotu (iesniedzot pieteikumus izskatīšanai, uzņemot kritiķi, pārvaldot sociālo saturu, kas radīja uzmanību), un izmērāmu izmaiņu rezervāciju pieprasījumos vai viesu skaitā četru nedēļu laikā pēc jebkuras uzmanības vai iekļaušanas sarakstā.



ATZINĪBAS KARTE — PATĒRĒTĀ PIEPŪLE PRET IZMĒRĪTO IETEKMI UZ REZERVĀCIJĀM, ATTĒLOTA PĒC AVOTA

Tas, kas mēdz parādīties šajā kartē, restorānos, kas to izseko, ir patiešs pārsteigums lielākajai daļai šefpavāru-īpašnieku: viena labi izvietota reģionālā kritiķa atsauksme vai spēcīga iekļaušana vietējā ceļvedī bieži izraisa asāku, tūlītējāku rezervāciju kāpumu nekā nominēšana prestižā globālā reitingu sarakstā, jo kritiķa vai vietējā ceļveža auditorija ir nesamērīgi sastāv no cilvēkiem, kas patiešām var rezervēt galdiņu jūsu restorānā šajā sezonā, kamēr globālā reitingu saraksta auditorija sliecas pret cilvēkiem, kas atklāj jūsu vārdu bez reālistiska tuva ceļa apmeklēt. Tas nav arguments pret globālā saraksta vajāšanu — ilgtermiņa prestižs un karjeras vērtība ir reāla — tas ir arguments pret pieņemumu, ka ietekme mērogojas ar prestižu, un par jūsu patiešām ierobežoto stundu atbilstošu budžetēšanu.

Sociālajiem tīkliem jāpiešķir sava godīga ieraksta kartē vietā vispārīgas "mums vajadzētu darīt vairāk no tā." Viens ēdiens, kas patiesi kļūst virāls, var radīt reālu, izmērāmu kāpumu pieprasījumos — spēcīgs video moments no ēdiena satura

veidotāja var radīt 3 līdz četrus nedēļu pieplūdumu, kas vērts 15-25% virs bāzes rezervāciju tempa — bet tas arī rada pieplūdumu pieprasījumos no plašākas, cenai jutīgākas auditorijas, kas mazāk iespējams pāries uz reālu rezervāciju jūsu cenu līmenī, un servisa komandu, kas nav gatava sekojošo zemas nodoma pieprasījumu apjomam. Izsekojiet konversijas likmi pieplūdumā, ne tikai pieprasījumu apjomu, pirms izlemjat, vai sociālā uzmanība ir vērtā stundu, ko jūsu komanda velta saturam.

Kartes izmaksu puse ir tikpat svarīga kā ietekmes puse. Kritiķa pareiza uzņemšana — piedāvātā vai atlaistā maltīte, papildu uzmanība no šefpavāra un zāles komandas, turpmāki pasākumi — ir reālas, aprēķinām atklātas izmaksas, nevis pakalpojums, ko darāt par bezmaksas atpazīstamību. Pieteikšanās lielam sarakstam bieži nes reālas administratīvas stundas: veidlapas, atbalsta materiālus, fotografēšanu. Aktīvas sociālo mediju klātbūtnes pārvaldīšana līmenī, kas patiešām rada uzmanību, bieži ir nepilnas slodzes darba vērtā stundās mēnesī, vai jūs to esat budžetējuši kā tādu, vai nē. Neviena no šīm izmaksām nedara tiekšanos nevērtu — bet šefpavārs-īpašnieks, kurš nekad nav saskaitījis stundas pret izmērīto ietekmi, biežāk nekā ne, pārmērīgi iegulda atzinības avotos, kas šķiet visprestižākie, un nepietiekami iegulda tajos, kas patiešām piepilda otrdienas vakarus.

Izmantojiet karti vienai apzinātai pārdalei ceturksnī, ne visas jūsu atzinības stratēģijas pārveidošanai vienlaikus. Ja jūsu karte rāda 40 stundas mēnesī, kas iet globālā saraksta pieteikšanās procesā, kas divu gadu laikā nav radījis nekādas izmērāmas izmaiņas rezervācijās, un astoņas stundas mēnesī, kas iet

attiecībās ar reģionālo kritiķi un ēdiena rakstnieku, kas divreiz ir radījusi reālu četru nedēļu rezervāciju kāpumu, tas nav iemesls pilnībā atteikties no globālā saraksta vajāšanas — šīs atzinības ietekme uz karjeru un galīgo novērtējumu ir reāla un lēnāka, nekā var atspoguļot viens rezervāciju kāpums — bet tas ir skaidrs signāls vispirms aizsargāt un attīstīt reģionālo attiecību, jo tā ir tā ar visskaidrāko izmērīto atdevi.

Negatīvā uzmanība arī pieder kartei, un lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku izvairās to izsekot tieši tāpēc, ka ir nepatīkami skatīties uz to tieši. Skarba, bet godīga kritiska atsauksme, virāls negatīvs sociālais ieraksts par servisa neveiksmi, vai publisks salīdzinājums ar konkurentu, kas nenāca par labu jums, visi nes reālas, izmērāmas ietekmes uz nākamo nedēļu rezervācijām, un izlikšanās, ka tas nenotiek, nepadara rezervāciju kritumu izzudušu — tas tikai nozīmē, ka jūs pārvaldāt savu reakciju bez datiem. Reģistrējiet negatīvo uzmanību tāpat, kā reģistrējat pozitīvo, ar tām pašām divām asīm, un jūs bieži atklāsiet, ka viena asa negatīva raksta ietekme uz rezervācijām izgaist ātrāk, nekā šķiet ilgstoša tieši sekojošajām trauksmainajām nedēļām, kas pati par sevi ir noderīga informācija nākamreiz, kad tas notiek.

Traktējiet jebkuru atsevišķu atzinības gabalu — iekļaušanu sarakstā, atsauksmi, pieminēšanu — kā iespēju pārvērst uzmanību savos kontrolētos aktīvos, nevis tikai uzmanību. Spēcīgu atsauksmi vērts citēt, ar atļauju, jūsu pašu rezervācijas lapā. Iekļaušana sarakstā vērts patiesu, konkrētu pateicību un attiecību veidojošu vēršanos pie tā, kurš to sastādīja, ne tikai sociālu atkārtotu publicēšanu. Restorāni, kas iegūst visilgstošāko

vērtību no atzinības, traktē katru gadījumu kā izejmateriālu saviem pašu ilgtermiņa viesu piesaistes aktīviem, ne kā vienreizēju kāpumu, ko izbaudīt un tad ļaut izgaist, kas ir noklusējuma stāvoklis, ja neviens komandā neatbild par atzinības pārvēršanu par kaut ko, kas turpina darboties pēc tam, kad sākotnējā uzmanība pāriet.

Šonedēļ: izveidojiet Atzinības Karti pēdējiem 12 mēnešiem, izmantojot savus reālos rezervāciju datus ap katru saņemto uzmanības vai iekļaušanas sarakstā gabalu, pat aptuveni rekonstruētu no atmiņas un jūsu rezervāciju sistēmas vēstures. Nosakiet vienīgo avotu, kas radīja labāko ietekmi uz stundu, un to, kas radīja sliktāko, un veiciet vienu apzinātu sava laika pārdali uz pirmo šajā ceturksnī.

Kā Sākt

- 1** Uzskaitiet katru jūsu restorānam nozīmīgu atzinības avotu: ceļvedi, nacionālos sarakstus, reģionālos kritiķus, reitingu sarakstus, vietējos ceļvežus, sociālo uzmanību.
- 2** Katram reģistrējiet stundas, kas patērētas to meklējot, un izmērāmās izmaiņas rezervāciju pieprasījumos četru nedēļu laikā pēc jebkuras uzmanības.
- 3** Iekļaujiet negatīvo uzmanību tajā pašā kartē, izmantojot tās pašas divas asis.
- 4** Nosakiet vienīgo avotu ar labāko ietekmi uz stundu un vienīgo sliktāko.
- 5** Veiciet vienu apzinātu sava laika pārdali uz labāk sniedzošos avotu šajā ceturksnī.

NODAĻA 11

Rezervāciju Līkne

*Pareizais laiks, neatlaidība, un 10 gadi
mēģinājumu galu galā liks jums izskatīties
kā panākumam pār nakti.*

— BIZ STOUNS

Apjoma restorāna pieprasījums ir aptuveni paredzams: aizņemtāks nedēļas nogalēs, klusāks nedēļas vidū, ievērojama sezonāla svārstība ap svētkiem. Mērķa degustācijas ēdienkartes restorāna pieprasījums uzvedas savādāk, un, ja jūs nesaprotat tā formu, jūs hroniski nepareizi cenosiet savus lēnākos vakarus un nepārdosiet aizņemtākos, dažreiz tajā pašā nedēļā.

Sāciet ar pareizu **Rezervāciju Līknes** kartēšanu: katrai nedēļas dienai attēlojiet, cik daudz iepriekš viesi parasti tiek rezervēti, kāds jaudas procents ir aizpildīts divas nedēļas iepriekš, un kāda izskatās galīgā aizpildījuma likme vakarā. Lielākajai daļai šī līmeņa restorānu modelis strikti sadalās. Piektdiena un sestdiena mēdz piepildīties agri un pilnībā — bieži virs 80% rezervēti divas līdz 3 nedēļas iepriekš, dažreiz izpārdoti atbrīvošanas brīdī augsta pieprasījuma zālēm — kamēr otrdiena un trešdiena piepildās vēlāk, plānāk, un nesamērīgi no pēdējā brīža, vietējiem, cenai jutīgiem rezervētājiem, nevis mērķa viesiem, kas veido jūsu nedēļas nogales sastāvu. Restorāns, kas traktē katru vakaru identiski cenošanā un atbrīvošanas stratēģijā, efektīvi izmanto sestdienas stratēģiju otrdienā un atstāj reālu otrdienas vietu skaitu tukšu, ko cita pieeja būtu pārdevusi.

Instinkts, kas daudziem šefpavāriem-īpašniekiem ir attiecībā uz lēnajiem nedēļas vidus vakariem, ir vienkārši tos slēgt — samazināt līdz četriem vakariem nedēļā, aizsargāt brigādi, izvairīties no pustukšas zāles vadīšanas. Tas dažreiz ir pareizais lēmums, un 17. nodaļa pareizi aptver darbaspēka un izdegšanas matemātiku aiz slēgšanas lēmumiem. Bet, pirms pēc noklusējuma izvēlaties slēgšanu, vērts pārbaudīt, vai problēma patiešām ir nepietiekams pieprasījums, vai vienkārši

nediferencēta cena un atbrīvošanas stratēģija, kas piemērota vakaram, kuram vajadzīga cita.

Otrdienu pārdošana sākas ar otrdienas traktēšanu kā patiesi citu produktu, nevis sestdienas atlaidi. Īsāka, ciešāka ēdienkarte jūsu lēnākajā vakarā — 3. nodaļas Ēdienkartes Cenu Kāpņu atklāšanas ēdienkartes koncepts — cenota pēc tās pašas reālajām ražošanas izmaksām, atbrīvota ar īsāku, elastīgāku rezervācijas periodu, kas piemērots pēdējā brīža, vietējam pieprasījumam, nevis 3 mēnešu iepriekš mērķa rezervētājam, var piepildīt vakaru, ko plakans, nediferencēts pieeja atstāj pie 50% jaudas. Apsveriet restorānu, kura otrdienas aizpildījuma likme pārgāja no vidēji 46% uz 78% divu sezonu laikā, darot tieši to: sešu ēdienu ēdienkarte par 65% no pilnas degustācijas ēdienkartes cenas, atbrīvota tikai 14 dienas iepriekš standarta 90 vietā, mārketēta īpaši vietējam pastāvīgo viesu sarakstam, nevis mērķa vērstiem kanāliem, kas piepilda nedēļas nogales.

Pats atbrīvošanas laiks ir svira, ko vērts apzināti pārvaldīt, nevis pēc noklusējuma "mēs atveram grāmatu 3 mēnešus iepriekš, jo mēs to vienmēr esam darījuši." Restorāni ar patiesi augstu pieprasījumu — daudzu mēnešu gaidīšanas saraksti, izpārdotas atbrīvošanas dienas — bieži gūst labumu no atbrīvošanas datumu sadalīšanas: mazāka partija galdiņu, atbrīvota tālāk iepriekš viesiem, kas plāno ceļojumu ap maltīti, otra partija atbrīvota tuvāk datumam, lai noķertu spontānāk izlēmušus viesus, un galīga maza rezerve atbrīvota pēdējās nedēļas laikā tieši, lai piepildītu jebkādas atcelšanas, bez tā, ka sprauga kādreiz publiski parādās grāmatā. Šī sadalītā pieeja parasti rada augstāku galīgo aizpildījuma likmi nekā 100% inventāra

atbrīvošana vienā datumā, jo viena datuma atbrīvošana vai nu izpārdodas tūlīt — atstājot reālu pieprasījumu neapmierinātu un, sliktāk, neizmērītu, jo jūs nekad neuzzināsi, cik daudz papildu pieprasījuma pastāvēja ārpus jūsu jaudas — vai nepietiekami pārdod un atstāj redzamas spraugas, kas tad attur turpmākas rezervācijas no viesiem, kas pieņem, ka daļēji tukša grāmata signalizē samazinošu pieprasījumu.

Gaidīšanas sarakstiem jāpiešķir aktīva pārvaldība, nevis pasīva vākšana. Gaidīšanas saraksts, kuram viesi pievienojas un par kuru tad nekad vairs nedzird, ir izšķiesta laba griba un izšķiesti dati — katrs vārds tajā ir reāls pieprasījuma signāls, ko jums vajadzētu izmantot gan atbrīvošanas stratēģijas informēšanai, gan ātrai atcelto vietu papildīšanai, jo viesis gaidīšanas sarakstā, kas pārvērsts stundu laikā pēc atcelšanas, ir gan labāka viesu pieredze, gan daudz augstākas iespējamības rezervācija nekā šīs vietas atvēršana aukstam pieprasījumam. Izsekojiet savu gaidīšanas-saraksta-uz-rezervāciju konversijas likmi tāpat, kā izsekotu jebkuru citu piltuvi; vesela konversijas likme atcelšanas papildījumos parasti ir labi virs 40%, un likme, kas ir ievērojami zemāka, liek domāt, ka jūsu gaidīšanas saraksta komunikācijai — cik ātri sazināties, cik skaidri paziņojat steidzamību — nepieciešama uzmanība, pirms secināt, ka pats gaidīšanas saraksts nav vērtīgs.

Izsekojiet darbdienas-pret-nedēļas-nogales pieprasījumu kā attiecību laika gaitā, ne tikai momentuzņēmumu. Restorāns, kura darbdienas aizpildījuma likme tendēto pieaugumu attiecībā pret nedēļas nogales aizpildījuma likmi secīgajās sezonās, ir restorāns, kura mērķa reputācija patiesi padziļinās — viesi arvien

vairāk vēlas veidot nedēļas vidus ceļojumu ap maltīti, nevis pēc noklusējuma izvēlēties nedēļas nogales apmeklējumu — un šī tendence ir viens no skaidrākajiem, agrākajiem pieejamajiem signāliem, ka atzinība un reputācija pārtop reālā, banka-atbilstīgā pieprasījumā, nevis tikai labvēlīgā presē.

Vērts izveidot vienkāršu gada skatījumu uz Rezervāciju Līkni, kā arī nedēļas, jo mērķa restorāni šī līmeņa parasti nes reālu sezonālu formu virs darbdienas formas — pieaugumu pirms lielākiem reģionāliem pasākumiem vai tūristu sezonām, reālu ieplaku ap noteiktām svētku nedēļām, kad pat mērķa ceļošanas modeļi kļūst plānāki, un bieži sekundāru pieprasījuma vilni, kas saistīts ar jūsu pašu atzinības kalendāru, ja ceļveža gada paziņojums iekrīt jūsu darbības sezonā. Uzlieciet šīs divas līknes vienu otrai virsū — nedēļas un gada — un jūs parasti atklāsi, ka jūsu vienīgais grūtākais piepildāmais vakars nav fiksēta otrdiena katru gada nedēļu, tā ir otrdiena konkrētas 3 nedēļu ieplakas laikā, ko plakana, visu gadu ilgstoša otrdienas stratēģija pilnībā nerisinās. Zināt precīzi, kad šī ieplaka iekrīt, ļauj jums koncentrēt savu Ēdienkartes Cenu Kāpnes un atbrīvošanas perioda eksperimentus tur, kur tie patiešām nepieciešami, nevis vadīt pastāvīgi atlaistu nedēļas vidus piedāvājumu, kas atstāj peļņu uz galda nedēļās, kad otrdiena tik un tā būtu piepildījies.

Rezervāciju līkne, kas veidota tikai no jūsu paša restorāna vēsturiskiem datiem, vienmēr būs aizkavējošs rādītājs, noderīgs, lai saprastu to, kas jau ir noticis, bet ierobežots, lai paredzētu patiesu pakāpenisku pieprasījuma izmaiņu — atzinības paziņojumu, lielu preses rakstu, tuvumā slēdzošu konkurentu. Aktīvi atgriezieties pie līknes pēc jebkura šāda notikuma, nevis

pieņemiet, ka pagājušā gada modelis joprojām attiecas, jo visa tās izsekošanas vērtība ir noķert brīdī, kad pamata forma patiešām mainās.

Šonedēļ: kartējiet savu reālo Rezervāciju Līkni katrai nedēļas dienai pēdējos 3 mēnešos — cik daudz iepriekš rezervācijas nolaižas, un jūsu galīgo aizpildījuma likmi. Nosakiet savu vienīgo vājāko vakaru pēc aizpildījuma likmes, un pārbaudiet vienu apzinātu izmaiņu tā ēdienkartē, cenā, vai atbrīvošanas periodā šomēnes, nevis pēc noklusējuma to slēdzot.

Šonedēļ

1

Kartējiet, cik daudz iepriekš rezervācijas nolaižas un galīgo aizpildījuma likmi katrai nedēļas dienai, pēdējos 3 mēnešos.

2

Nosakiet savu vienīgo vājāko vakaru pēc reālas aizpildījuma likmes.

3

Izstrādājiet patiesi atšķirīgu produktu šim vakaram — īsāku, savādāk cenotu ēdienkarti ar savu atbrīvošanas periodu — nevis sestdienas atlaidi.

4

Pārbaudiet savu gaidīšanas-saraksta-uz-rezervāciju konversijas likmi atcelšanās pret 40% etalonu.

5

Pārbaudiet vienu apzinātu izmaiņu tā vājākā vakara ēdienkartē, cenā, vai atbrīvošanas periodā šomēnes, nevis pēc noklusējuma to slēdzot.

NODAĻA 12

Viesu Dati Un Pastāvīgais Viesis Mērķa Restorānā

*Viesmīlība sastāv no maza daudzuma
došanas un liela daudzuma ņemšanas.*

— MARKS TVENS

Atkārtota biznesa ekonomika izskatās savādāk restorānā, kuru lielākā daļa viesu apmeklē vienreiz kādas īpašas gadījuma dēļ, nekā apkaimes bistro, kur pastāvīgais viesis var ēst 40 reizes gadā. Jūs nekad neuzbūvēsiet lojalitātes programmu ap apmeklējumu biežumu tāpat, kā to var izdarīt ikdienas restorāns. Bet "viesis apmeklē reti" nenozīmē "viesis neatgriežas" — tas nozīmē, ka pastāvīgā viesā definīcija, un atkārtota biznesa nopelnīšanas mehānika, abas ir jāpārbūvē jūsu reālajai viesu uzvedībai, nevis aizgūtai no modeļa, kas neatbilst.

Mērķa restorāna pastāvīgais viesis parasti apmeklē vienreiz katros 12-24 mēnešos, bieži ap atkārtotu notikumu — jubileju, dzimšanas dienu, gadskārtēju braucienu uz reģionu — un restorāni, kas veiksmīgi darbojas ar šo viesu tipu, ir tie, kas padara katru no šiem retajiem apmeklējumiem tā, ka tas jūtas kā attiecību turpinājums, nevis pirmā tikšanās katru reizi. Tas prasa viesu datu disciplīnu, kuras lielākajai daļai šī līmeņa restorānu vienkārši nav, jo atkārtoto apmeklējumu apjoms ir pietiekami zems, lai atmiņa šķistu pietiekama, kamēr komandas dalībnieks, kurš atcerējās viesi, neaiziet, vai restorāns nezaug pāri tam, ko viens cilvēks var noturēt galvā.

Izveidojiet patiesu **Viesā Kartītes** struktūru, nevis neskaidru piezīmju lauku, piestiprinātu jūsu rezervāciju sistēmai. Vismaz uzņemiet: diētas un alerģiju informāciju (protams, un uzturētu aktuālu — viesā alerģijas var mainīties starp apmeklējumiem); vīna un dzērienu preferences, novērotas servisa laikā, ne tikai norādītas rezervējot; notikumu, kas saistīts ar katru apmeklējumu, ja atklāts; konkrētus mirkļus, ko personāls pamanīja servisa laikā — ēdienu, par kuru viesis sajūsminājās,

vietu, kuru viņš deva priekšroku, stāstu, ko viņš dalījās par to, ko svin; un vienkāršu karodziņu jebkam, kas nogāja greizi iepriekšējā apmeklējumā, lai cik mazs tas arī būtu, lai tas nekad neatkārtotos. Šai uzskaiti jābūt patiesi izmantojamai jebkuram zāles personāla loceklim, nevis noslēgtai īpašnieka atmiņā vai viena vadītāja privātā piezīmju grāmatiņā.

Iztēlojieties viesi, kas atgriežas 18 mēnešus pēc pirmā apmeklējuma, gaidot, ka viņai vajadzēs sevi iepazīstināt no jauna, un tā vietā dzird maître d' klusi, bez ceremonijas pieminam, ka virtuve atceras omāra ēdienu, par kuru viņa sajūsminājās, un ka tā versija ir atgriezusies ēdienkartē šajā sezonā. Viņa nevienam nebija teikusi, ka bija nervoza par to, vai atmiņa saglabāsies. Šis viens teikums ir iemesls, kāpēc viņa rezervēja trešo apmeklējumu, pirms bija pat pabeigusi otro.

Otrā apmeklējuma piedāvājums ir vieta, kur šie dati nopelna savu vietu. Viesis, kurš apmeklēja pirms 18 mēnešiem savas jubilejas dēļ, kura uzskaitē rāda, ka viņš sajūsminājās par konkrētu ēdienu, kas kopš tā laika ir pametis ēdienkarti, pelna rezervācijas apstiprinājumu, kas piemin — īsi, patiesi, nevis kā pārdošanas taktiku, tērpto kā personīgu uzmanību — ka virtuve atceras, un varbūt piezīmi, ka ēdiens, kas iedvesmots no tā ēdiena, sezonāli atkal parādās. Tas nav automatizējams tā, kā ir atlaides kods; tas prasa, lai kāds no jūsu komandas patiešām pārskata viesu uzskaiti pirms rezervācijas apstiprināšanas un uzraksta kaut ko reālu. Bet tas ir tieši tāds žests, ko sistēma, kas balstīta tikai uz atmiņu, nevar uzticami radīt lielā mērogā, kad ir pagājuši pirmie 18 mēneši no jebkura pastāvīgā viesu vēstures ar restorānu, un tas ir nesamērīgi tas, kas pārvērš vienreizēju

dzīves viesi par viesi, kas atgriežas otrās vienreizējās dzīves gadījuma dēļ, un saka saviem draugiem rezervēt trešo.

Izsekojiet savu reālo atkārtoto apmeklējumu likmi kā reālu metriku, ne iespaidu. Izvelciet katru viesi, kas rezervējis pēdējos 24 mēnešos, un aprēķiniet, cik procenti rezervējuši vairāk nekā vienu reizi šajā periodā. Lielākajai daļai šī mēroga mērķa restorānu patiesa atkārtotības likme — reāli atgriešanās apmeklējumi, ne tikai atkārtoti pieprasījumi — kaut kur starp 15% un 25% divu gadu periodā ir stabils, vesels skaitlis; zem 10% parasti signalizē vai nu viesu kartīšu sistēmu, kas patiešām netiek izmantota rezervācijas brīdī, vai restorānu, kura reputācija joprojām galvenokārt ir veidota uz pirmās reizes jaunuma, nevis patiesu viesmīlības dziļumu. Virs 30% šajā restorānu kategorijā bieži nozīmē, ka esat izveidojuši kaut ko neparasti spēcīgu, vērtu aizsargāt un iekšēji izpētīt to, kas to patiešām virza.

Viena strukturāla spriedze vērts godīgi nosaukt: ļoti augsta atkārtotības likme tik mazā restorānā var izspiest jaunus mērķa viesus un jaunu kritisko uzmanību, abus svarīgus atzinības mērķiem, kas aptverti 9. un 10. nodaļā. Restorāni, kas ar to tiek galā labi, aizsargā apzinātu inventāra sadali — parasti 15-25% no jaudas — jaunu viesu rezervācijām pat spēcīga pastāvīgo viesu pieprasījuma periodos, nevis ļauj grāmatai pilnībā piepildīties ar atgriezušām sejām, lai cik uzticīgas un mīļas tās arī nebūtu.

Personāla mainība ir kluss drauds jebkurai viesu attiecību sistēmai, kas veidota ap atmiņu, nevis uzskaiti, un vērts to risināt tieši: sommelier vai maître d', kas personīgi veidojis attiecības ar

jūsu vērtīgākajiem pastāvīgajiem viesiem 3 gadu laikā, pārstāv gan patiesu aktīvu, gan patiesu risku, jo, ja šī attiecība pastāv tikai viņu galvā, tā aiziet kopā ar viņiem. Rakstiska Viesa Kartītes sistēma nav birokrātiska virsstruktūra virs patiesas viesmīlības — labi izpildīta, tā ir tas, kas ļauj patiesai viesmīlībai izdzīvot viena darbinieka aiziešanu, un tas, kas ļauj jaunākam komandas dalībniekam sniegt personīgas atzinības versiju, kuru citādi vajadzētu gadiem ilgu stāžu, lai to nopelnītu pašam.

Apsveriet arī, kā jūs rīkojaties ar viesi, kas apmeklē vairākas iestādes vai ēd pie jums kā daļu no plašākas attiecības — viesnīcas konsjeržs, kas atkārtoti sūta jums viesus, vietējs uzņēmums, kas rezervē jūsu zāli klientu vakariņām vairākas reizes gadā, vīna importētājs, kas ēd pie jums, lai novērtētu savietošanas attiecību. Tie nav labi noķerti modeļi, kas veidots tikai ap individuālā ēdāja apmeklējuma biežumu, un pelna savu izsekošanu, jo spēcīgas ieteikuma attiecības mūža vērtība mērķa restorānā bieži pārsniedz pat jūsu uzticamākā individuālā pastāvīgā viesā mūža vērtību, vienkārši caur jauno viesu apjomu, ko tā ievieš laika gaitā.

Nekam no tā nav jājūtas transakciju veidā viesiem, un tam nevajadzētu. Viesa Kartītes mērķis ir padarīt viesmīlību precīzāku, nevis mehāniskāku — labi uzturēta uzskaitē pilnībā izzūd no viesā pieredzes un vienkārši parādās kā restorāns, kas šķiet patiesi atceras viņus.

Šonedēļ: auditējiet savus pašreizējos viesu datus — kur tie tagad dzīvo, lai cik neformāli — pret pieciem iepriekš minētajiem laukiem, un nosakiet vienīgo lielāko plaisu. Pēc tam izvēlieties 3

gaidāmās rezervācijas no atgriezušies viesiem un uzrakstiet patiesu, konkrētu piezīmi, kas atsaucas uz viņu pēdējo apmeklējumu katrā apstiprinājumā.

Šonedēļ

1

Auditējiet savus pašreizējos viesu datus, kur tie dzīvo, pret pieciem Viesa Kartītes laukiem: diēta/alergijas, dzērienu preference, notikums, konkrēti mirkļi, un iepriekšējās problēmas.

2

Nosakiet vienīgo lielāko plaisu šajā uzskaitē un sāciet to aizvērt.

3

Aprēķiniet savu reālo atkārtoto apmeklējumu likmi pēdējos 24 mēnešos rezervāciju.

4

Izvēlieties 3 gaidāmās rezervācijas no atgriezušies viesiem un uzrakstiet patiesu, konkrētu piezīmi, kas atsaucas uz viņu pēdējo apmeklējumu katrā apstiprinājumā.

5

Apstipriniet, ka turat 15-25% no inventāra atvērtu jaunu viesu rezervācijām, nevis ļaujat grāmatai pilnībā piepildīties ar pastāvīgiem viesiem.

NODAĻA 13

Šefpavāra Galds, Bārs Un Otrā Ieņēmumu Līnija

*Nekaunieties par savām neveiksmēm,
mācieties no tām un sāciet no jauna.*

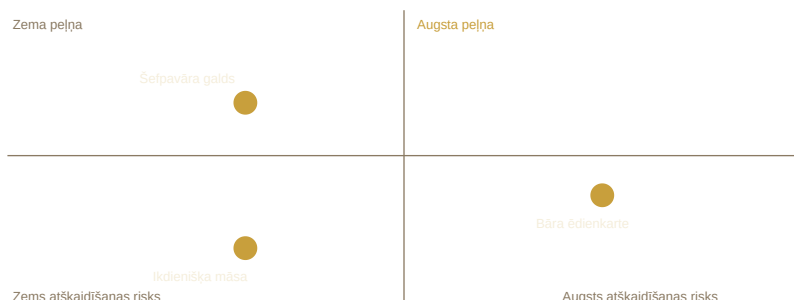
— RIČARDS BRENSONS

Jūsu galvenajai zālei ir stingrs jaudas griesti un fiksēta cenu struktūra, kas veidota ap pilnu degustācijas ēdienkartes pieredzi. Šis ierobežojums ir visa atzinības, ko jūs vajājat, premisa — jūs nevarat vienkārši pievienot viesus, lai atrisinātu ieņēmumu problēmu, neatšķaidot to, kas padara restorānu vērtu par to rakstīt. Bet virtuve, kas ražo šo ēdienkarti, un jūsu komandā iekļautā prasme, ir resurss, ko otrs, zemāku izmaksu formāts var izmantot, nemaz nepieskaroties pamata pieredzei, un restorāni, kas šajā līmenī veido patiesi veselīgu ekonomiku, nesamērīgi vada otro formātu blakus galvenajai zālei, nevis paļaujas tikai uz galveno zāli, lai nestu visu biznesu.

Iespējas grupējas dažās atpazīstamās formās: bārs vai šefpavāra galds, kas apsēdina saujiņu viesu tieši pie izsniegšanas letes, bieži par piemaksu, nevis atlaidi, pārdodot tuvumu un teātri, nevis lētāku maltītes versiju; bāra ēdienkarte, kas piedāvā īsāku, à la carte formātu, veidotu no blakus tehnikām un produktiem, nevis samazinātu degustācijas ēdienkarti; pusdienu servisu ar citu cenu un tempu; vai, ambiciozākajā galā, patiesi atsevišķu, ikdienišķu masu restorānu, kas daļa aizmugures biroju, iepirkumu attiecības, vai pat fizisko virtuves telpu ar galveno restorānu.

Katrs nes atšķirīgu peļņas profilu un atšķirīgu atšķaidīšanas risku, un lēmumam starp tiem jāiziet cauri **Otrā Formāta Lēmumu Matricai**: katrai iespējai novērtējiet gaidāmo papildu peļņas ieguldījumu, kapitāla un darbā pieņemšanas izmaksas uzsākšanai, un — asi, ko lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku nepietiekami novērtē — zīmola atšķaidīšanas risku, tas ir,

iespējamību, ka otrs formāts maina to, kā viesi uztver galvenā restorāna ekskluzivitāti un ambīciju.



OTRĀ FORMĀTA LĒMUMU MATRICA — PEĻŅAS IEGULDĪJUMS PRET ZĪMOLA ATŠĶAIDĪŠANAS RISKU

Šēpavāra galda vai bāra formāts parasti vērtē visaugstāk peļņā un vissliktāk jaudā — jūs pievienojat, iespējams, četras līdz astoņas vietas, par piemaksas cenu, kas atspoguļo tuvumu un piekļuvi, izmantojot virtuves jaudu un personālu, kas jums jau ir, kas to padara tuvu tīrai papildu peļņai, bet absolūtais ieņēmumu griesti ir zemi, ņemot vērā mazo vietu skaitu. Bāra ēdienkarte vērtē labi gan peļņā, gan jaudā attiecībā pret uzsākšanas izmaksām, jo tā parasti izmanto esošo telpu un virtuves infrastruktūru ar pieticīgu papildu personālu, bet nes reālu atšķaidīšanas risku, ja nav rūpīgi izvietota — bāra ēdienkarte, kas izmanto tās pašas sastāvdaļas un tehnikas kā degustācijas ēdienkarte, par daļu no cenas, var lasīties gan viesiem, gan ceļvežiem kā "tas pats restorāns, bet versija, kas ir gatava kompromisam," kas ir tieši tas uztvēruma veids, no kura

ambiciozai virtuvei jāizvairās. Restorāni, kas to dara labi, veido bāra ēdienkarti ap blakus, bet patiesi atšķirīgiem ēdieniem — dažādām tehnikām, dažādu radošu reģistru — nevis vienkāršotām degustācijas ēdienkartes ēdienu versijām.

Patiesi atsevišķa ikdienišķa māsa vērtē visaugstāk ilgtermiņa ieņēmumu potenciālā un viszemāk uzsākšanas izmaksu un vadības kapacitātes asīs — tas ir, faktiski, otrs bizness, kam nepieciešams savs peļņas un zaudējumu pārskats, bieži savs galvenais šefpavārs, kas ziņo jums, nevis katram ēdienam ejot caur jūsu rokām, un reāls kapitāls. Tas arī nes vismazāko atšķaidīšanas risku no visām iespējām, tieši tāpēc, ka tas ir izvietots kā skaidri atsevišķs, nevis blakus — viesi saprot šefpavāra-īpašnieka ikdienišķo otro restorānu kā atšķirīgu, papildinošu projektu, nevis galvenā restorāna atlaidi, ar nosacījumu, ka zīmols un ēdienkarte patiesi apņemas šo atdalīšanu, nevis tirgojas ar galvenā restorāna atzinību par zemāku cenu.

Veiciet aprēķinus, pirms apņematies jebkurai iespējai. Četru vietu šefpavāra galds ar 40% piemaksu virs standarta degustācijas ēdienkartes cenas, piepildīts divos vakaros nedēļā, izmantojot esošo virtuves jaudu, varētu pievienot 340 € papildu nedēļas ieņēmumus ar papildu peļņu, kas tuvu 70%, jo gandrīz visas saistītās izmaksas jau ir noslīkušas galvenajā virtuvē — patiesi pievilcīgs, zema riska papildinājums. Pilna bāra ēdienkarte, kas prasa vienu veltītu pavāru un vienu veltītu viesmili, 3 vakarus nedēļā, varētu pievienot 4200 € nedēļas ieņēmumus ar pieticīgāku 35% peļņu pēc jaunā veltītā darbaspēka — lielāks absolūts ieguldījums, bet tāds, kam jāpārvar materiāli augstāka

latiņa izpildē un izvietojumā, lai izvairītos no iepriekš aprakstītā atšķaidīšanas riska.

Otrā formāta labs komplektēšanas nozīmē pretoties kārdinājumam vienkārši izstiept esošo brigādi plānāk pār diviem servisiem, nevis patiesi resursēt jauno. Bāra ēdienkarte, ko komplektē "jebkurš brīvais" no galvenās virtuves konkrētā vakarā, nevis pavārs un viesmīlis ar patiesu piederību šim formātam, mēdz radīt neuzticamu izpildi tieši tajā formātā, kam paredzēts būt jūsu vismazāk riskantajai, visieciētīgākajai ieņēmumu līnijai — un neuzticamība tur arī nes reālu reputācijas risku, jo viesu pirmā saskarsme ar jūsu restorānu ir tikpat iespējama kā ikdienišķs bāra apmeklējums, kā pilna degustācijas ēdienkartes rezervācija, īpaši vietējiem, kas izlemj, vai pilna pieredze ir vērts galu galā rezervēt.

Jebkura otrā formāta uzsākšanas laiks attiecībā pret jūsu pašreizējo darbības realitāti ir svarīgāks nekā formāta iekšējie nopelni. Virtuve, kas ir vidū konsekvences veidošanas periodam pirms gaidāmā inspekcijas perioda, vai komanda, kas nesen absorbējusi pieprasījuma pieplūdumu no jaunas atzinības, reti ir īstais brīdis, lai arī uzsāktu jaunu formātu, kas prasa jaunu darbā pieņemšanu, jaunu apmācību un jaunas sistēmas — lai cik labi arī izskatītos pamata ekonomika uz papīra. Restorāni, kas gūst reālu vērtību no otrā formāta, mēdz to uzsākt salīdzinoši stabilā periodā, kad galvenās zāles darbība notiek pietiekami gludi, lai absorbētu vadības uzmanību, kas jaunam formātam patiesi ir nepieciešama tā pirmajos mēnešos.

Atgriezieties pie matricas ikgadu, nevis traktējiet sākotnējo lēmumu kā pastāvīgu; formāts, kas vērtēja slikti pirms diviem gadiem, pirms jūsu komandai bija jauda vai jūsu reputācijai bija vilkme to atbalstīt, var vērtēt ļoti savādāk šodien.

Šonedēļ: novērtējiet savas reālistiskās otrā formāta iespējas pret Otrā Formāta Lēmumu Matricas trim asīm — peļņu, uzsākšanas izmaksām, atšķaidīšanas risku — izmantojot rupjus, bet godīgus novērtējumus, un nosakiet, kura viena iespēja, ja tāda ir, pietiekami labi pārvar visas 3, lai būtu vērtā patiesai iespējamības sarunai šajā ceturksnī.

Šonedēļ

1

Uzskaitiet savas reālistiskās otrā formāta iespējas: šefpavāra galdu/bāru, bāra ēdienkarti, pusdienu servisu, vai atsevišķu ikdienišķu māsu.

2

Novērtējiet katru pret Otrā Formāta Lēmumu Matricas trim asīm: papildu peļņu, uzsākšanas un darbā pieņemšanas izmaksas, zīmola atšķaidīšanas risku.

3

Veiciet reālos nedēļas ieņēmumu un peļņas aprēķinus savai augstāk vērtētajai iespējai, izmantojot reālus skaitļus, ne intuīciju.

4

Pārbaudiet laiku pret jūsu pašreizējo darbības realitāti — ne vidū inspekcijas spiediena vai pieprasījuma pieplūduma.

5

Nosakiet vienīgo iespēju, ja tāda ir, kas pietiekami labi pārvar visas 3 asis patiesai iespējamības sarunai šajā ceturksnī.

NODAĻA 14

Privāti Pasākumi Un Sadarbība



Lielas lietas biznesā nekad nedara viens cilvēks. Tās dara cilvēku komanda.

— STĪVS DŽOBSS

Pilns izpirkums, viesojošā šefpavāra vakariņas, vai patiesa zīmola sadarbība var būt visaugstākās peļņas ieņēmumi, ko jūsu restorāns rada konkrētā mēnesī, un tas arī var, nolaidīgi izpildīts, būt ātrākais veids, kā kaitēt pašai lietai — konsekvencei, amatam, ekskluzivitātei — uz kuras ir veidota atzinība. Šī nodaļa ir par pirmā noķeršanu, neriskējot ar otro.

Privāti pasākumi pēc būtības nes labāku ekonomiku nekā parasts servisa vakars strukturāla iemesla dēļ: jūs zināt precīzu viesu skaitu un ēdienkarti iepriekš, kas novērš lielāko daļu darbības nenoteiktības — neierašanās risku, à la carte mainīgumu, pēdējā brīža izmaiņas — ko nes parasts serviss. Pilns jūsu 28 vietu zāles izpirkums, pārdots kā fiksēta pakete, nevis cenots par viesi ar standarta ēdienkartes likmi, jāatspoguļo šai noteiktībai un pārdodamai ekskluzivitātei, nevis vienkārši jāreizina jūsu parastā cena par viesi ar vietu skaitu.

Izveidojiet apzināti **Izpirkuma Minimālo Cenu**: sāciet ar saviem parastajiem ieņēmumiem par viesi pilnā jaudā (viesi reizinājumā ar ēdienkartes cenu reizinājumā ar gaidāmo dzērienu izvēli), tad pievienojiet piemaksu, kas atspoguļo alternatīvo izmaksu par jūsu parastā rezervāciju sastāva atteikšanu šim datumam — parasti 15-25% virs tiešā reizinājuma par viesi vēlamam datumam, jo izpirkuma viesis faktiski pērk ekskluzīvu piekļuvi trūcīgam resursam, un mazāku vai nekādu piemaksu patiesi lēnam datumam, kur alternatīva tāpat ir daļēji tukša zāle. 28 vietu zālei par 165 € par viesi ar 55 € vidējiem dzērieniem, standarta ieņēmumi par viesi ir 220 €, jeb 6160 € pilnā jaudā; sestdienas izpirkuma minimālajai cenai, ar 20% piemaksu, vajadzētu būt tuvu 7390 €, un šefpavārs-īpašnieks, kurš iet zem savu paša

standarta ieņēmumu par viesi, lai "noslēgtu darījumu" vēlamam datumam, matemātiski maksā privātai grupai par savas nedēļas visvērtīgākā serviesa pārņemšanu.

IZPIRKUMA MINIMĀLĀ CENA

**(Viesi × Ēdienkartes cena × Gaidāmā dzērienu
izvēle) × (1 + 15-25% piemaksa vēlamam
datumam)**

Viesojošā šefpavāra vakariņas un zīmola sadarbības nes atšķirīgu ekonomisko formu un asāku pārvaldāmu risku. Labi izpildīta, viesojošā šefpavāra vakariņas atnes patiesi papildinošu radošu perspektīvu, savstarpēji reklamē abu šefpavāru sekotājus, un var pieprasīt piemaksas cenu tieši tāpēc, ka tas ir vienreizējs pasākums, kuru viesi nesaņems citu iespēju piedzīvot. Slikti izpildīta, tā atšķaida jūsu virtuves identitāti uz vienu vakaru, sajauc viesus par to, kas jūsu restorāns patiešām ir, vai — risks, ko šefpavāri-īpašnieki visvairāk nepietiekami novērtē — izmaksā vairāk jūsu pašu komandas sagatavošanas un koordinācijas laikā, nekā pasākuma piemaksas cenošana patiešām atgūst, jo patiesa divu šefpavāru sadarbības ēdienkarte parasti prasa ievērojami vairāk attīstības un koordinācijas laika nekā parasta sezonas maiņa, koncentrēta daudz īsākā periodā.

Cenojiet sadarbības, lai skaidri segtu šo reālo koordinācijas izmaksu, ne tikai produktus un standarta darbaspēku pašam vakaram. Noderīgs īkšķa likums: budžetējiet visas nedēļas

ekvivalentu no savas normālās 8. nodaļas Attīstības Budžeta Rindiņas jebkuras viesojošā šefpavāra sadarbības cenošanā, jo koordinācija, ēdienkartes veidošana un mēģinājuma laiks patiesi atgādina saspiestu sezonas maiņu, un restorāni, kas cenot sadarbības tā, it kā tās būtu parasts servisa vakars ar piestiprinātu viesojošu šefpavāru, konsekvēnti atklāj, ka pasākums bija mazāk rentabls, nekā izskatījās, kad tiek saskaitītas reālās sagatavošanas stundas.

Kodola aizsardzība ir vissvarīgākā zīmola sadarbībās — stipro dzērienu zīmolam, luksusa produktam, mediju partnerībai, kas piedāvā sponsorēt pasākumu vai vakariņas. Tie var būt patiesi vērtīgi, gan finansiāli, gan par 10. nodaļā aptverto atzinību blakusēsošo redzamību, bet tie nes asāko zīmola atšķaidīšanas risku no visa šajā nodaļā, jo redzami jūsu zālē klātesoša zīmola partnerība — zīmes, zīmola glāzes, ēdienkarte, kas veidota ap sponsora produkta izvietojumu, nevis jūsu radošo redzējumu — nekavējoties lasās viesiem un jebkuram klātesošam inspektoram vai kritiķim kā kompromiss neatkarībā un vienreizējā redzējumā, ko atzinība ir veidota atalgot. Sadarbības, kas šajā līmenī labi darbojas, ir tās, kur zīmola klātbūtne ir patiesi smalka vai pilnībā aizkulisēs — finansējot produktu izpēti, sponsorējot konkrētu vakariņu izmaksas bez redzama zīmola zālē — nevis tās, kur partnerība ir vakara redzamais mērķis.

Izpirkuma darbības plānošanai jāpiešķir tāda pati stingrība kā cenošanai. Apstipriniet galīgo viesu skaitu, diētas prasības, un jebkādus īpašus pieprasījumus pietiekami laicīgi pirms datuma — privāts pasākums ar fiksētu, iepriekš saskaņotu ēdienkarti atstāj daudz mazāk vietas tāda veida pēdējā brīža elastībai, ko

var absorbēt parasts à la carte vai degustācijas serviss, un izpirkums, kas pārvēršas steigā, jo galīgais skaitlis vai prasības netika pietiekami agri fiksētas, apdraud tieši to premium servisa iespaidu, ko augstākajai cenai vajadzētu sniegt. Izveidojiet standarta izpirkuma plānošanas grafiku — galīgais skaitlis fiksēts divas nedēļas iepriekš, ēdienkarte apstiprināta nedēļu iepriekš, jebkādi īpaši pieprasījumi paziņoti virtuvei vismaz 72 stundas iepriekš — un pieturieties pie tā tikpat stingri, kā pieturaties pie parasta servisa standarta, jo privāta pasākuma viesis bieži ir atkārtots korporatīvs vai augstas vērtības klients, kura pieredze ir nesamērīgi svarīga nākotnes rezervācijām tieši šāda veida.

Sadarbībām un viesojošā šefpavāra vakariņām arī jāpiešķir skaidra rakstiska vienošanās, kas aptver vairāk nekā tikai ieņēmumu sadali: kurš kontrolē galīgo ēdienkartes apstiprināšanu, kā izmaksas tiek dalītas, ja pasākums pārsniedz budžetu, kas notiek ar jebkādām kopīgi izstrādātajām receptēm vai tehnikām, un kā pasākums tiek reklamēts un kā.

Rokasspiediena vienošanās starp diviem šefpavāriem, kas sajūsmināti par radošu sadarbību, ir tieši tā situācija, kur skaidrs dokuments, saskaņots pirms plānošanas sajūsma pārņem, novērš patiesi labas idejas vēlāku sabojāšanos neapskatītas detaļas dēļ.

Uzturiet nepārtrauktu uzskaiti par katra privātā pasākuma reālo peļņu attiecībā pret standarta servisa vakaru, ko tas aizstāja, un atgriezieties pie savas minimālās cenas vismaz ikgadu, kad jūsu standarta ēdienkartes cenošana un pieprasījuma līmenis attīstās.

Šonedēļ: aprēķiniet savu reālo Izpirkuma Minimālo Cenu, izmantojot savus reālos skaitļus, un salīdziniet to ar to, ko iekasējāt par pēdējo jūsu uzņemto privāto pasākumu. Ja plaša ir nozīmīga, tie ir ieņēmumi, ko pašlaik atstājat uz jūsu vienīgās elastīgākās, visaugstākās noteiktības ieņēmumu iespējas.

Šonedēļ

- 1** Aprēķiniet savu Izpirkuma Minimālo Cenu: ieņēmumus par viesi pilnā jaudā plus 15-25% piemaksu vēlamam datumam.
- 2** Salīdziniet to ar to, ko patiešām iekasējāt par pēdējo privāto pasākumu vai izpirkumu.
- 3** Budžetējiet nedēļas ekvivalentu no Attīstības Budžeta Rindīņas jebkuras viesojošā šefpavāra sadarbības cenošanā.
- 4** Nosakiet standarta izpirkuma plānošanas grafiku: galīgais skaitlis divas nedēļas iepriekš, ēdienkarte nedēļu iepriekš, īpaši pieprasījumi 72 stundas iepriekš.
- 5** Izstrādāji rakstiskas vienošanās veidni, kas aptver ēdienkartes apstiprināšanu, izmaksu pārsniegumus, un reklamēšanu jebkurai turpmākai sadarbībai.

NODAĻA 15

Diena, Kad Ierodas Zvaigzne

*Veiksme dod priekšroku sagatavotiem
prātiem.*

— LUIJS PASTĒRS

Iztēlojieties telefonu rītā, kad iznāk paziņojums: 40 neatbildēti zvani, rezervāciju lapa, kas jau divreiz sabrukusi, līnijas pavārs, kas atsvaidzina ceļveža vietni starp pasūtījumiem, jo joprojām tam netic. Nedēļa, kad ierodas zvaigzne, vai līdzvērtīga atzinība, ir vienlaikus labākā nedēļa, kāda jūsu restorānam jebkad ir bijusi, un viena no darbībā visbīstamākajām, un gandrīz neviens negatavojas šī teikuma otrai pusei, jo pirmā puse ir tik pārlicinoša. Pieprasījums nekavējoties un nozīmīgi pieaug — rezervāciju pieprasījumi parasti pieaug par 300-600% pirmajās 72 stundās pēc zvaigznes paziņojuma, uzturēti paaugstinātā daudzkārtā no pirms-atzinības pieprasījuma vairākus mēnešus pēc tam. Jūsu esošās sistēmas, veidotas pieprasījuma līmenim, kāds jums bija dienu pirms paziņojuma, tiks testētas grūtāk nekā jebkurā citā jūsu restorāna vēstures brīdī, tieši tajā brīdī, kad visa nozare skatās visuzmanīgāk.

3 soļi, ko vērts veikt nekavējoties, pirms paziņojuma, ja jums ir jebkāds iepriekšējs brīdinājums, un pirmo 48 stundu laikā, ja nav, veido **Atzinības Reakcijas Plānu**.

Pirmkārt: sasaldējiet rezervāciju sistēmu un manuāli pārbaudiet jaudu, pirms to atkal atverat pieplūdumam. Rezervāciju sistēma, kas veidota stabilam, paredzamam pieprasījumam, elegantiski netiks galā ar pieprasījuma pieaugumu, kas mērīts daudzkārtos, nevis procentos — jūs riskējat ar pārrezervāciju, dubultām rezervācijām, vai sabrukušu rezervāciju lapu tieši tajā brīdī, kad visvairāk acu skatās uz jums. Atveriet rezervācijas atkal apzināti, kontrolētā atbrīvošanā, ideāli ar skaidru komunikāciju par to, kad atvērsies nākamā datumu partija, nevis atstāt viesus atsvaidzinām salauztu lapu.

Otrkārt: skaidri aizsargājiet savus esošos pastāvīgos viesus un apstiprinātas īstermiņa rezervācijas. Ātrākais veids, kā kaitēt labai gribai, ko esat gadiem veidojuši, ir atcelt vai pazemināt uzticama viesu ilgtermiņa rezervāciju, lai pielāgotos pēkšņam jaunam pieprasījuma vilnim, kas vajā pašu atzinību. Izveidojiet skaidru iekšēju noteikumu — apstiprinātas rezervācijas, kas veiktas pirms paziņojuma, ir neaizskaramas — un paziņojiet to savai komandai, lai neviens neveiktu izņēmumu labi savienota jauna pieprasījuma spiediena dēļ.

Atzinības Reakcijas Plāns, Solis Pa Solim

- 1 Sasaldējiet rezervāciju sistēmu un manuāli pārbaudiet jaudu, pirms to atkal atverat.
- 2 Atveriet rezervācijas atkal kontrolētā, paziņotā atbrīvošanā, nevis visas uzreiz.
- 3 Fiksējiet noteikumu, ka apstiprinātas pirms-paziņojuma rezervācijas ir neaizskaramas, un pastāstiet to visai komandai.
- 4 Saglabājiet cenu visu sezonu, pirms jebko koriģējat.

Treškārt: pretojieties tūlītējai pārcenošanai, pat ja kārdinājums ir milzīgs un tirgus, iespējams, to izturētu. Cenas paaugstinājums, kas paziņots tajā pašā nedēļā kā atzinība, daudziem viesiem un presei, kas atspoguļo stāstu, lasās kā oportūnisms, nevis dabiska pielāgošanās, un tas ir solis, ko jūs varat ticami veikt tikai vienreiz, slikti, sliktākajā iespējamajā brīdī jūsu reputācijai.

Šefpavāri-īpašnieki, kas ar to tiek galā vislabāk, gaida veselu sezonu — pietiekami ilgi, lai sākotnējais pieplūdums normalizētos jaunā stabilā pieprasījuma līmenī — pirms korigē cenu, un ietvēra pielāgojumu, kad tas notika, ap Vietas-Stundas Vērtības un Darbaspēka Piešķiršanas Ēdienam matemātiku no 2. un 3. nodaļas, nevis ap pašu atzinību.

Divas kļūdas uzticami parādās restorānos, kas neplāno šo brīdi. Pirmā ir nepietiekams personāla nodrošinājums pieplūdumam pašā servisā, nevis tikai rezervāciju sistēmā — virtuve un zāles komanda, kas pēkšņi apkalpo zāli, pilnu ar pirmreizējiem, augstu gaidu viesiem, daudziem īpaši tur, lai pārbaudītu, vai atzinība ir pelnīta, vajag vairāk atbalsta šajā periodā, ne mazāk, pat ja īstermiņa peļņa var kārdināt īpašnieku saglabāt izmaksas nemainīgas, kamēr ieņēmumi pieaug. Atvediet papildu atbalstu, kaut vai īslaicīgi, nevis lūdziet jau nostieptu brigādi absorbēt pieplūdumu virs tās esošās slodzes; 6. nodaļas personāla attiecību disciplīna šajā periodā ir svarīgāka, ne mazāk.

Otrā kļūda ir traktēt šo brīdi kā finiša līniju, nevis jaunu grīdu. Restorāns, kas atslābina 9. nodaļas konsekvences disciplīnu, kad atzinība jau ir ieradusies — spriežot, saprotami, bet nepareizi, ka grūtā daļa ir beigusies — ir restorāns, kuram visdrīzāk atzinība izrādīsies īslaicīga. Ceļveži, kas publiski uzsver nepārtrauktu, atkārtotu novērtēšanu, saskaņā ar savu paziņoto loģiku, novēro, vai standarts, kas nopelnīja atzinību, tur, ne tikai to, vai tas tika sasniegts vienreiz.

Finansiāli, budžetējiet pieplūdumu pareizi, nevis pieņemiet, ka papildu ieņēmumi ir tīra peļņa. Vadiet savu 1. nodaļas Ambīcijas

Grāmatu caur šo periodu konkrēti — papildu personālu, papildu produktu apjomu potenciāli mazāk labvēlīgos nosacījumos, ja jūs ātri mērogojat iepirkumus, un jebkādu īstermiņa neefektivitāti, kad nostiepta komanda atrod savu jauno ritmu, visi parādās kā reālas izmaksas pret reālo ieņēmumu pieplūdumu, un neto peļņa pirmajā vai divos mēnešos pēc atzinības bieži ir plānāka, nekā liek domāt tikai apgrozījuma pieaugums.

Vērts konkrēti simulēt pieplūduma finansiālo pusi, ne tikai darbības pusi. Modelējiet, kas notiek ar jūsu Ambīcijas Grāmatu un Vietas-Stundas Vērtību, ja pieprasījums trīskāršojas 3 mēnešus: papildu izmaksas no pagaidu personāla, jebkuru piemaksu, kas samaksāta par steidzamiem produktu pasūtījumiem, kad apjoms mērogojas ātrāk, nekā jūsu parastās piegādātāju attiecības bija veidotas apstrādāt, un reālo risku, ka servisa kvalitāte krīt zem spiediena tieši tad, kad visvairāk jaunu, pirmreizējo, novērtējošo viesu ir zālē. Restorāni, kas to modelē iepriekš, mēdz budžetēt reālu spilvenu — papildu pagaidu darbaspēku, nedaudz konservatīvāku rezervāciju tempu nekā maksimālā teorētiskā jauda pirmā pieplūduma mēneša laikā — nevis atklāt spriedzi reālā laikā vienīgā augstākās redzamības perioda laikā, ko restorāns jebkad piedzīvos.

Sazinieties iekšēji pirms paziņojuma, ja jums ir jebkāds iepriekšējs brīdinājums, vai nekavējoties pēc tā, ja nav. Komanda, kas uzzina par lielo atzinības brīdi no sociālajiem tīkliem vai sajūsmināta viesu komentāra, nevis tieši no jums ar skaidru plānu par to, kas mainās un kas ne, saprotami jutīsies nemierīgi un reaktīvi tieši tajā nedēļā, kad jums vajag, lai tā būtu mierīga un konsekventa. Īsa, skaidra komandas sanāksme —

šeit ir tas, kas mainās, šeit ir tas, kas ne, šeit ir plāns — dara vairāk, lai aizsargātu konsekvenci, kas nopelnīja atzinību, nekā gandrīz jebkas cits, ko varat izdarīt šajā pirmajā 48 stundu periodā.

Šonedēļ: uzrakstiet savu Atzinības Reakcijas Plānu tagad, pirms jums tas nepieciešams — 3 iepriekš minētie soļi, pielāgoti jūsu konkrētajai rezervāciju sistēmai, komandas lielumam, un viesu bāzei — lai, ja vai kad pienāk zvans, jūs izpildītu plānu, nevis to improvizētu zem visbiežāk publiskā spiediena, ko jūsu restorāns jebkad piedzīvos.

Kā Sākt

- 1** Uzrakstiet sava Atzinības Reakcijas Plāna rezervāciju sasaušanas soli: kā jūs apturēsiet un manuāli pārbaudīsiet jaudu, pirms to atkal atverat.
- 2** Uzrakstiet noteikumu, kas aizsargā esošos pastāvīgos viesus un apstiprinātas rezervācijas, un dalieties ar to ar visu komandu.
- 3** Izlemiet iepriekš, ka jūs saglabāsi cenu visu sezonu pēc jebkādas atzinības ierašanās.
- 4** Nosakiet, ko atvedīsiet kā pagaidu personāla atbalstu tajā brīdī, kad sākas pieprasījuma pieplūdums.
- 5** Izstrādāji iisu, skaidru komandas sanāksmi, ko rīkosiet pirmo 48 stundu laikā pēc paziņojuma.

NODAĻA 16

Diena, Kad Zvaigzne Aiziet

Krīti septiņas reizes, celies astoto.

— JAPĀŅU SAKĀMVĀRDS

Atzinības zaudēšana šajā līmenī ir reāla iespēja, nevis attāla eventualitāte, un tā pelna to pašu godīgu, nesentimentālu attieksmi kā jebkurš cits risks šajā grāmatā, nevis klusēšanu, ko tā parasti saņem. Ceļveži pārskata savus vērtējumus; standarti, ko zāle gadiem lieliski uzturēja, var paslīdēt zem jauniem spiedieniem; tirgus var vienkārši turpināt tālāk. Neatkarīgi no iemesla, restorāns, kas ir veidojis savu finanšu modeli, personālu, un identitāti pilnībā ap atzinības uzturēšanu, bez plāna to zaudēt, piedzīvo zaudējumu kā eksistenciālu krīzi. Restorāns, kas plānoja iespēju, to piedzīvo kā smagu, sāpīgu, bet izdzīvojamu neveiksmi.

Pieprasījuma šoks ir tūlītējs un reāls, un vērts nosaukt tā reālo formu, nevis neskaidru "lietas kļūs grūtākas" sajūtu. Rezervāciju pieprasījumi parasti nozīmīgi krīt nedēļās pēc publiskas atzinības zaudēšanas — restorānos, kas caur to iet, sākotnējais pieprasījumu apjoms parasti krīt 20-40% diapazonā pirmajā mēnesī, nesamērīgi koncentrēts mērķa viesos, kuru apmeklējums bija būtiski motivēts pašas atzinības dēļ, nevis iepriekšējas tiešas pieredzes ar restorānu dēļ. Vietējie pastāvīgie viesi un viesi ar patiesām iepriekšējām attiecībām ar restorānu mēdz būt daudz stabilāki, kas ir tieši iemesls, kāpēc 12. nodaļas viesi kartītes un atkārtota biznesa darbs, un 20. nodaļā aptvertie no atzinības neatkarīgie etaloni, ir tik svarīgi, cik ir — tās ir jūsu biznesa daļas, kas neizgaist, kad mainās ceļveža vērtējums.

Iztēlojieties līnijas pavāru, kas dzird ziņu no klienta telefona pirms īpašnieks ir teicis vārdu — lasot par zaudējumu svešinieka ekrānā servisa vidū, pasniedzot sesto ēdienu ar rokām, kas pēkšņi jūtas nedrošas. Šī atmiņa pārdzīvo rezervāciju kritumu

gadiem, kas ir tieši iemesls, kāpēc komanda to dzird no vadības vispirms, ne pēdējā.

Morāles trieciens iekšpusē bieži ir grūtāk pārvaldāms nekā pieprasījuma šoks, un pelna tiešu, godīgu vadību, nevis izvairīšanos. Komanda, kas strādājusi tempā un intensitātē, ko šī grāmata aprakstīja, konkrēti vajājot atzinību, piedzīvo tās zaudējumu personīgi, ne tikai finansiāli — pavāri un zāles personāls, kas pievienojās konkrēti atzinības dēļ, vai kas jūt patiesu lepnumu par to, ka palīdzēja to nopelnīt un uzturēt, ir jādzird tieši no jums, ātri un godīgi, nevis jāsalikt situāciju kopā no preses atspoguļojuma vai viesu reakcijām zālē. Īpašnieka klusēšana šajā brīdī lasās kā noliegums vai vienaldzība, un neviens no tiem nepalīdz komandai, kurai vajadzīgs skaidrs virziens par to, kas notiks tālāk.

Izveidojiet **Sliktāka Scenārija Plānu** pirms jums tas nepieciešams, to pašu disciplīnu kā 15. nodaļas Atzinības Reakcijas Plānu, vērstu uz pretējo scenāriju. Tam konkrēti jāaptver 3 lietas: pārskatīts, godīgs finanšu modelis, kas atspoguļo pieprasījuma kritumu 20-40% diapazonā, uzturētu vismaz divus ceturkšņus, lai jūs zinātu iepriekš, kādi izmaksu pielāgojumi — personāls, produktu apjoms, formāts — patiešām būtu nepieciešami, nevis atklātu iztrūkumu reālā laikā; komunikācijas plānu komandai, kas tieši risina zaudējumu un atkārtoti apstiprina to, kas nav mainījies restorāna standartos un mērķī; un komunikācijas plānu viesiem un presei, kas pretojas instinktam uz klusēšanu vai pārmērīgu izskaidrošanu, un tā vietā skaidri norāda, ar ko esat lepni un uz ko koncentrējaties tālāk.

Restorāni, kas patiesi ir atjaunojušies pēc atzinības zaudēšanas, daļa modeli, ko vērts nosaukt: tie traktēja zaudējumu kā informāciju par konkrētu vērtējumu, nevis kā spriedumu par restorāna reālo kvalitāti, un izmantoja spiedienu, ko tas noņēma — ārējā standarta zaudējumu, pret kuru bija jāuzstājas — lai atkārtoti fokusētos uz standartu, ko tie sev noteica, pirms atzinība vispār ienāca ainā. Vairāki restorāni, kas ir caur to izgājuši, izmantoja tiešās sekas, lai veiktu izmaiņas, ko tie bija vēlējušies veikt kādu laiku, bet bija atturējušies bailēs no tā, kā ceļvedis varētu reaģēt — īsāku ēdienkarti, atšķirīgu tempu, patiesu radošu atiestatīšanu — tieši tāpēc, ka ārējais spiediens, kas ierobežoja šīs izvēles, pagaidām bija pazudis. Daži no šiem restorāniem atguva atzinību dažu gadu laikā, uz ēdienkartes, kas bija nozīmīgi atšķirīga un, pēc pašu vērtējuma, labāka nekā tā, kas to zaudēja. Citi to neatguva un tomēr izveidoja patiesi veselīgu, rentablu biznesu, kad tika atbrīvoti no katra lēmuma optimizācijas pret ārēju vērtējumu.

Finanšu disciplīna, kas šajā periodā ir vissvarīgākā, ir pretoties impulsam agresīvi atlaist, lai vajātu aizgājušo pieprasījumu atpakaļ. Restorāns, kas nozīmīgi pazemina cenu nedēļās pēc atzinības zaudēšanas, mēģinot par jebkuru cenu atkal piepildīt zāli, signalizē grūtības tieši tai viesu bāzei — atlikušajiem pastāvīgajiem viesiem, vietējai presei, nozarei — kuru uzticēšanās ir vissvarīgākā atjaunošanai. Saglabājiēt savu Vietas-Stundas Vērtības un Darbaspēka Piešķiršanas Ēdienam cenu disciplīnu šajā periodā konkrēti; mazāka, pilnas cenas zāle, kas apzināti atjaunojas, ir spēcīgāka ilgtermiņa pozīcija nekā

pilna, atlaista zāle, kas signalizē, ka restorāns vairs netic savai pašam vērtībai.

Vērts atšķirt, gan savā domāšanā, gan tajā, kā to sazināties komandai, starp konkrēta atzinības gabala zaudēšanu un pamatā esošās kvalitātes, kas to nopelnīja, zaudēšanu — tie nav vieni un tie paši notikumi, pat ja tie var justies identiski no iekšpuses reālajā nedēļā, kad ziņa pienāk. Ceļveža vērtējums ir viens restorāna mērījums, veikts konkrētā brīdī, ar konkrētu procesu ar savām robežām un aklajām vietām, publiski deklarēts kā tāds lielākajā daļā ceļvežu paši. Šī atšķirība skaidra saglabāšana, un tās godīga sazināšana komandai, kas cieš, atšķiras no noliegšanas — tas ir vienkārši precīzi, un tas ir pamats, uz kura patiesi stāv iepriekš aprakstītā atjaunošana.

Apdrošināšana pret šo scenāriju, praktiskā ziņā, galvenokārt ir darbs, ko šī visa grāmata jau ir aprakstījusi: patiesi diversificēta ieņēmumu bāze (13. un 14. nodaļa), reāls atkārtoto viesu pamats, kas nepastāv atkarībā no atzinības (12. nodaļa), un pietiekami disciplinēta izmaksu struktūra, lai izdzīvotu reālu pieprasījuma kritumu bez tūlītējas krīzes (viss modelis, izstrādāts 19. nodaļā). Restorāns, kas ir labi izveidojis šīs lietas, pirms atzinība vispār ieradās, gandrīz pēc definīcijas ir restorāns, kas var izdzīvot to zaudējot — kas ir vēl viens arguments, blakus katram citam šajā grāmatā, par pamatā esošās ekonomikas pareizu veidošanu neatkarīgi no tā, kā attīstīsies pati atzinība.

Šonedēļ: uzrakstiet savu Sliktāka Scenārija Plānu tagad, kamēr tas ir hipotētisks vingrinājums, nevis steidzams — pārskatīto finanšu modeli, komunikāciju komandai, komunikāciju viesiem —

izmantojot to pašu disciplīnu, ko vēlētos, lai būtu pieejama, ja tā jums būtu vajadzīga rīt.

Kā Sākt

- 1 Modelējiet pārskatītu finanšu plānu, pieņemot 20-40% pieprasījuma kritumu, uzturētu divus ceturkšņus.
- 2 Nosakiet iepriekš, kuras izmaksu sviras — personālu, produktu apjomu, formātu — jūs patiešām vilktu tajā scenārijā.
- 3 Izstrādājiēt komunikāciju komandai, ko sniegtu tieši un ātri, ja atzinība tiktu zaudēta.
- 4 Izstrādājiēt komunikāciju viesiem un presei, kas skaidri norāda, ar ko esat lepni un uz ko koncentrējaties tālāk.
- 5 Apņematies rakstiski saglabāt savu Vietas-Stundas Vērtības un cenošanas disciplīnu, nevis atlaist, lai vajātu pieprasījumu atpakaļ.

NODAĻA 17

Izdegšanas Ekonomika

Gandrīz viss atkal strādās, ja to atslēgs uz dažām minūtēm, jūs neizņemot.

— ANNA LAMOTE

Katra šīs grāmatas struktūra līdz šim traktēja jūsu komandas stundas kā izmaksu, kas jāoptimizē. Šī nodaļa traktē tās arī kā kaut ko citu: ierobežotu cilvēcisku resursu ar reālām robežām, un savieno šīs robežas tieši atpakaļ ar finanšu modeli, jo šie 2 ir daudz vairāk savīti, nekā lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku vēlas atzīt zem spiediena.

Šajā ambīciju līmenī nostrādātās stundas ir patiesi ārkārtējas, un izlikšanās par pretējo nevienam nepalīdz. 60, 70, dažreiz 80 stundu nedēļas šefpavāram-īpašniekam un vecākajam virtuves personālam prasīgos periodos ir izplatītas restorānos, kas vajā un uztur atzinību šajā mērogā, dažos gadījumos uzturētas gadiem. Šī tempa cilvēciskā izmaksa ir reāla un labi dokumentēta visā nozarē plaši: paaugstināta mainība, fiziskās traumas biežums no atkārtota sasprindzinājuma un virtuves negadījumiem, kas pieaug ar nogurumu, un garīgās veselības slodze, ko viesmīlības nozare vēsturiski ir lēni nosaukusi atklāti, nemaz nerunājot par strukturālu risināšanu.

Iztēlojieties talantīgu chef de partie, kas iesniedz atlūgumu pēc diviem gadiem ar 70 stundu nedēļām, ne tāpēc, ka pārstāja mīlēt darbu, bet tāpēc, ka viņas ķermenis beidzot pateica kaut ko, kam viņas kalendārā nekad nebija vietas dzirdēt. Viņas aizvietošana aizņem četrus mēnešus, kad visa līnija klusi kompensē plaisu, darbā pieņemšanas maksu, un dažas nervozas nedēļas, kad izsniegšanas lete darbojas lēnāk nekā agrāk — izmaksas, ko neviens nekur nepierakstīja, jo neviena no tām nenāca kā rēķins.

Finanšu saikne ir tieša, pat ja tā reti tiek eksplīcīti modelēta. Mainība šajā līmenī ir dārga veidā, kas sastāda ar 1. nodaļas

Ambīcijas Grāmatas izmaksām: aizvietojošas chef de partie pieņemšana darbā un apmācība līdz pilnai kompetencei sarežģītā degustācijas ēdienkartes virtuvē parasti aizņem divus līdz četrus mēnešus samazinātas produktivitātes no visas līnijas, kas pielāgojas ap plaisu, plus tiešas darbā pieņemšanas izmaksas, plus reālu konsekvences krituma risku pārejas laikā — tieši to risku, ko 9. nodaļas audits ir izveidots noķert, kas parādās sliktākajā iespējamajā brīdī. Virtuvs, kas zaudē un aizvieto divus vecākos pavārus gadā izdegšanas dēļ, konservatīvi novērtēta 12 000-18 000 € kopējās traucējuma izmaksās uz aiziešanu, kad tiek saskaitīts apmācības laiks, samazinātā ražošana palaišanas laikā, un darbā pieņemšanas izmaksas, absorbē 24 000-36 000 € gadā izmaksu kategorijā, kas nekad neparādās kā sava rindiņa, tā vietā maskēta kā neskaidri zemāka produktivitāte un periodiski servisa klupieni, ko neviens gluži neizseko līdz to reālajam cēlonim.

GADA MAINĪBAS TRAUCĒJUMA IZMAKSAS

Vecāko darbinieku aiziešanas gadā × 12 000-18 000 € par aiziešanu (apmācības laiks + samazināta ražošana + darbā pieņemšanas izmaksas)

Četru dienu nedēļas un apzinātas slēgšanas modeļi, ko daudzi ambiciozi šefpavāri traktē kā nerasniedzamu luksusu, pilna patiesu finanšu modeļi, nevis reflektīvu noraidīšanu, jo

ieņēmumu matemātika bieži ir mazāk soda nekā intuīcija liek domāt. Vēl viena vakara slēgšana nedēļā — pāreja no sešu vakaru uz piecu vakaru darbības grafiku — noņem šī vakara Vietas-Stundas Vērtību no jūsu ieņēmumiem, bet tas arī noņem šī vakara mainīgās izmaksas (produktus, stundas darbaspēku, komunālos pakalpojumus), un ja slēgtais vakars tiek izvēlēts apzināti kā jūsu vājākais pēc 11. nodaļas Rezervāciju Līknes analīzes, nevis patvaļīgs vakars, faktiski zaudētie ieņēmumi ir nozīmīgi mazāki nekā plakans viena sestā samazinājums pār nedēļu.

Veiciet reālo salīdzinājumu. Restorāns, kas rēķinā ieraksta 38 000 € nedēļā pār sešiem vakariem, ar tā vājāko vakaru — saskaņā ar Rezervāciju Līkni — dodot ieguldījumu aptuveni 4200 € no tā kopsummas pret 2600 € saistīto mainīgo izmaksu tam vakaram, gūst 1600 € patiesa nedēļas peļņas ieguldījuma, paliekot atvērts tajā sestajā vakarā. Tā slēgšana maksā 1600 € nedēļā, jeb aptuveni 83 000 € gadā 50 darbības nedēļās — reāls skaitlis, nevis nulle, bet bieži daudz mazāks nekā samazinājums mainībai saistītajās traucējuma izmaksās, samazinātajā virsstundu un traumū riskā, un uzlabotajā vecākā personāla noturībā, ko var radīt piecu dienu grafiks. Vairāki restorāni, kas ir pārgājuši no sešiem uz pieciem darbības vakariem, ziņo, ka izmaiņas praktiski atmaksājās pašas 18 mēnešu laikā, kad tika ņemta vērā samazinātā mainība un uzlabotā konsekvence (mazāk noguruma izraisītu servisa kļūdu), pat pirms saskaitot grūtāk kvantificējamu vērtību no šefpavāra-īpašnieka un vecākās komandas, kas joprojām veic šo darbu, veselīgi, piecus gadus vēlāk.

Izveidojiet savu slēgšanas modeļa modeli, izmantojot to pašu struktūru: nosakiet savu patiesi vājāko vakaru pēc reāliem ieņēmumiem un reālām mainīgajām izmaksām, nevis pieņēmuma, un aprēķiniet reālo tā slēgšanas neto izmaksu pret jūsu labāko godīgo novērtējumu par mainības un izdegšanas izmaksām, ko pašlaik absorbējat. Atbilde nebūs identiska katram restorānam — zāle ar izcili spēcīgu pieprasījumu katru vienu nakti saskaras ar grūtāku kompromisu nekā tā, kurai ir patiesi vāja nedēļas vidus vakars upurēšanai — bet reālo skaitļu izpildīšana, nevis slēgšanas traktēšana vai nu kā acīmredzams luksuss, vai acīmredzama neiespējamība, ir disciplīna, kas ir svarīga.

Papildus pašam grafikam, strukturālas aizsardzības pret izdegšanu, ko vērts eksplicīti budžetēt, ietver patiesu, aizsargātu ikgadējā atvaļinājuma politiku vecākajam personālam (ne tikai likumā prasītos minimumus nelabprāt godinātus), reālu griestus secīgi nostrādātām dienām pat prasīgos periodos, un krustapmācību, kas ir pietiekami dziļa, lai neviena viena cilvēka klātbūtne nebūtu vienīgais neveiksmes punkts pilnam servisam — tas pats liekuma princips no 6. nodaļas personāla attiecību diskusijas, šeit pielietots cilvēciskajai ilgtspējai, nevis tikai servisa riskam.

Vērts būt godīgam arī par to robežām, ko vienas grafika izmaiņas var izlabot. Četru dienu nedēļa vai piektais slēgtais vakars samazina kopējās stundas, bet, ja atlikušie servisa vakari joprojām tiek vadīti neilgtspējīgā tempā — steidzīga sagatavošana, nepietiekams personāls uz viesi, brigāde joprojām plāni izplatīta dienās, kad tā strādā — izdegšanas risks

vienkārši koncentrējas mazāk dienās, nevis patiesi atrisinās. 6. nodaļas Viesu-Pret-Brigādi Attiecība un šīs nodaļas slēgšanas modelis jārisina kopā, nevis jātraktē kā atsevišķas sviras; piecu dienu grafiks, komplektēts ar to pašu plāno attiecību kā vecais sešu dienu grafiks, bieži rada ļoti maz reālas atvieglojuma, jo kopējās ietaupītās stundas klusi tiek atkal absorbētas kā "panākšana" atlikušajās dienās.

Garīgās veselības atbalstam, traktētam nopietni, nevis kā plakātam personāla telpā, arī jāpieder šim budžetam. Pieticīgs, patiess ieguldījums — piekļuve konsultēšanai, reāla un izpildīta politika pret darbu ar traumu vai slimību, vadība, kas modelē savu brīvdienu ņemšanu, nevis klātbūtnes traktēšanu kā goda zīmi — maksā daļu no tā, ko maksā viena vecākā darbinieka aiziešana iepriekšējā šīs nodaļas traucējuma matemātikā, un restorāni, kas apzināti veido to savā kultūrā, nevis reaktīvi pēc krīzes, mēdz būt tie, kuru vecākā komanda ir joprojām tur gadiem vēlāk.

Šonedēļ: aprēķiniet reālo neto nedēļas izmaksu, slēdzot jūsu vājāko darbības vakaru, izmantojot reālus ieņēmumu un mainīgo izmaksu skaitļus, nevis pieņēmumu, un salīdziniet to godīgi ar jūsu labāko novērtējumu par to, ko pašlaik jums izmaksā mainība un izdegšana.

Šonedēļ

1

Nosakiet savu patiesi vājāko darbības vakaru pēc reāliem ieņēmumiem un reālām mainīgajām izmaksām, izmantojot 11. nodaļas Rezervāciju Līkni.

2

Aprēķiniet reālo neto nedēļas peļņu, no kuras atteiktos, slēdzot to vakaru.

3

Novērtējiet savas pašreizējās gada traucējuma izmaksas no vecākā personāla mainības, 12 000-18 000 € uz aiziešanu.

4

Salīdziniet šos divus skaitļus godīgi, pirms izlemjat starp piecu un sešu dienu grafiku.

5

Pārbaudiet savu Viesu-Pret-Brigādi Attiecību dienās, kad paliktu atvērti, lai neviena slēgšana netiktu klusi atkal absorbēta kā "panākšana."

NODAĻA 18

Investori, Partneri Un Kam Pieder Šefpavāra Vārds

Uzticies, bet pārbaudi.

— KRIEVU SAKĀMVĀRDS

Kādā atzinības vajāšanas brīdī lielākā daļa ambiciozo šefpavāru-īpašnieku saskaras ar kapitāla lēmumu: sponsors, kas piedāvā finansēt paplašināšanu vai renovāciju, iznomātājs, kas piedāvā partnerību otrai vietai, viesnīcu grupa, kas ieinteresēta atnest jūsu vārdu savā īpašumā, vai esošā partnera loma un pašu kapitāls, kas jāformalizē, kad bizness ir izaudzis pāri savam sākotnējam neformālajam pamatam. Šie darījumi var būt patiesi vērtīgi, un tie arī var, nolaidīgi strukturēti, izmaksāt šefpavāram-īpašniekam kontroli pār vienīgo aktīvu, kas šajā biznesā ir vissvarīgākais: viņa paša vārdu un radošo virzienu.

Šajā līmenī parastās kapitāla struktūras sadalās dažās atpazīstamās formās, katra ar atšķirīgu riska profilu. Tīrs finansiāls sponsors — investors, kas nodrošina kapitālu apmaiņā pret pašu kapitālu vai peļņas daļu, bez darbības iesaistes — ir visīrākā struktūra, bet tā, kurā izejas un kontroles nosacījumi ir vissvarīgākie, jo pasīvs investors šodien var kļūt aktīvs, viedokļa pilns brīdī, kad restorāns neatbilst viņa gaidām. Iznomātāja partnerība, izplatīta tur, kur restorāns aizņem izcilu vai augstas vērtības īpašumu, bieži saista restorāna likteni ar iznomātāja plašāku nekustamā īpašuma stratēģiju veidos, kas nav acīmredzami, kamēr īres atjaunošana vai īpašuma pārdošana neuzspiež jautājumu. Viesnīcu vai viesmīlības grupas partnerība — jūsu vārda un koncepta atnesšana viņu īpašumā, dažreiz vairākās vietās — piedāvā reālus mēroga un resursu ieguvumus, bet paceļ šīs nodaļas centrālā jautājuma asāko versiju: kam patiešām pieder jūsu vārda vērtība, kad tas ir licencēts, franšizēts, vai citādi paplašināts ārpus zāles, ko jūs personīgi vadāt.

Šis jautājums pelna tiešu, nesentimentālu atbildi, pirms jebkurš darījums tiek parakstīts, jo tas ir tieši tas noteikums, ko lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku nepietiekami novērtē sarunās, kas vadītas, saprotami, sajūsmas un partnerības garā, nevis juridiskas piesardzības garā. Izveidojiet **Nosacījumu Lapas Kontrolsarakstu** un pieprasiet skaidrību katram punktam, pirms virzāties tālāk par rokasspiediena posmu jebkurā kapitāla vai partnerības sarunā:

- **Vārda un zīmola īpašumtiesības:** kam pieder tiesības komerciāli izmantot jūsu vārdu, ar kādiem nosacījumiem, un kas notiek ar šīm tiesībām, ja partnerība beidzas — vai otra puse saglabā jebkādu spēju turpināt izmantot jūsu vārdu, izskatu, vai restorāna konceptu pēc tam, kad jūs vairs neesat iesaistīts?
- **Radošā kontrole:** kādi lēmumi prasa jūsu apstiprinājumu — ēdienkarte, vecākā virtuves personāla pieņemšana darbā, cenošana, paplašināšanās uz papildu vietām — un kādus lēmumus var pieņemt partneris vai investors bez jums?
- **Izejas nosacījumi:** ar kādiem nosacījumiem jūs varat izpirkt partnera daļu, vai viņi jūsu, un ar kādu vērtēšanas metodoloģiju, saskaņotu iepriekš, nevis apspriestu zem reāla strīda spiediena?
- **Paplašināšanās tiesības:** ja partnerība ir veiksmīga un tiek piedāvāta otra vieta, kam ir tiesības vadīt šo lēmumu, un kas notiek ar jūsu vārdu un iesaisti, ja atsakāties paplašināties, kamēr partneris vēlas?

- **Atzinības riska sadale:** ja restorāns zaudē atzinību, izmantojot 16. nodaļas Sliktāka Scenārija Plāna struktūru, kā tas ietekmē partnerības nosacījumus — vai sponsoram ir jebkādas tiesības mainīt darījumu, pamatojoties uz ceļveža vērtējumu, un vai tas ir risks, ko esat gatavi pieņemt?

Darījumi, kas noiet greizi, modelī, kas atkārtojas restorānos, kas caur to iet, daļa kopīgu pavedienu: šefpavārs-īpašnieks, kas sajūsmināts par partnerības resursiem un apstiprinājumu, parakstīja ātri, ar labvēlīgi skanīgiem galvenajiem nosacījumiem, nepieprasot skaidrību iepriekš minētajiem kontrolsaraksta punktiem, un atklāja plaisu tikai tad, kad strīds vai vājas veikspējas periods atklāja tieši to, cik daudz kontroles patiešām bija atdots. Viesnīcu grupa, kurai pieder plašas tiesības uz jūsu vārdu un konceptu, piemēram, dažās struktūrās var turpināt darboties zem jūsu vārda veidos, ko jūs vairs nekontrolējat, pat pēc jūsu pašu iesaistes beigām — scenārijs, kas izklausās neticams, kamēr tas nenotiek šefpavāram-īpašniekam, kurš uzticējās rokasspiediena līmeņa sapratnei, nevis rakstiskam nosacījumam, kas to patiešām teica.

Nekas no tā nav arguments pret partnerību vai kapitālu — resursi un apstiprinājums, ko tie atnes, bieži ir patiesi vērtīgi, un daudzas no šīm attiecībām darbojas labi desmitgadēm. Tas ir arguments par jūsu paša vārda traktēšanu, šajā līmenī, kā vienīgo aktīvu, kas tas patiešām ir, un tā izmantošanas apspriešanu ar to pašu stingrību, kādu vēlētos, lai iznomātājs atnestu jūsu ēkas īres apspriešanai.

Atvediet advokātu ar patiesu pieredzi viesmīlības vai zīmola licencēšanas darījumos konkrēti jebkurai sarunai virs noteikta lieluma, nevis vispārējo, un budžetējiet šo izmaksu kā reālu, labi iztērētu naudu, nevis minimizējamu izdevumu. Konkrētie veidi, kā restorāna partnerība vai vārda licencēšanas darījums var noiet greizi, pietiekami atšķiras no standarta komerciāla līguma, ka vispārējs juridisks padoms bieži palaiž garām tieši tos riskus, ko apraksta šī nodaļa — neskaidrību par zīmola īpašumtiesībām pēc šķiršanās, neskaidru radošās kontroles valodu, kas izklausās saprātīga, kamēr to netestē reāls strīds.

Vērts arī rīkot atklātu sarunu ar citiem šefpavāriem-īpašniekiem, kas ir izgājuši caur līdzīgu darījumu, ja atrodat kādus, kas vēlas runāt godīgi, nevis diplomātiski. Konkrēti neveiksmes modeļi šajā partnerības kategorijā atkārtojas pietiekami bieži, dažādos restorānos un dažādos reģionos, ka atklāta saruna ar kādu, kas caur to ir izgājis, var atklāt kontrollsaraksta punktu, ko neesat apsvēruši, ātrāk un konkrētāk nekā jebkurš vispārējs padoms, ieskaitot šīs nodaļas padomu.

Uzlieciet pārskatīšanas datumu jebkuram parakstītam darījumam, pat labvēlīgam — ieplānotu ikgadēju pārbaudi, kur jūs no jauna novērtējat, vai nosacījumi joprojām atspoguļo reālo attiecību un katras puses reālo sarunu spēku, nevis ļaujiet gadiem parakstītam dokumentam klusi valdīt biznesu, kas kopš tā laika ir ievērojami mainījies.

Šonedēļ: ja jums ir jebkāda esoša partnerības, investīciju, vai licencēšanas vienošanās, atkārtoti izlasiet to pret iepriekš minēto Nosacījumu Lapas Kontrollsarakstu un nosakiet jebkuru punktu,

ko tā skaidri neapskata. Ja jums šobrīd nav nevienas, uzrakstiet savu neapspriežamo nostāju katram punktam, pirms jebkad esat telpā, apspriežot vienu zem spiediena.

Šonedēļ

1

Atkārtoti izlasiet jebkuru esošu partnerības, investīciju, vai licencēšanas vienošanos pret pieciem Nosacījumu Lapas KontROLSaraksta punktiem.

2

Atzīmējiet jebkuru punktu — vārda īpašumtiesības, radošo kontroli, izejas nosacījumus, paplašināšanās tiesības, atzinības riska sadali — kas nav skaidri apskatīts.

3

Ja jums nav pašreizējas vienošanās, uzrakstiet savu neapspriežamo nostāju katram no pieciem punktiem tagad.

4

Nosakiet advokātu ar patiesu viesmīlības vai zīmola licencēšanas pieredzi, lai pārskatītu jebkuru darījumu virs noteikta lieluma.

5

Nosakiet ikgadēju pārskatīšanas datumu jebkuram parakstītam darījumam, lai no jauna novērtētu, vai tā nosacījumi joprojām atbilst realitātei.

NODAĻA 19

Rentablā Zvaigzne

*Mēs esam tas, ko mēs atkārtoti darām.
Izcilība tad nav darbība, bet paradums.*

— VILS DURANTS (PARAFRĀZĒJOT ARISTOTELI)

Viss šajā grāmatā saplūst šeit. Jūs esat izveidojuši Ambīcijas Grāmatu, kas jums saka patieso tiekšanās izmaksu. Jūs zināt savu Vietas-Stundas Vērtību un to, kas to kustina. Jūs esat cenojuši ēdienkarti pēc tās reālajām ražošanas izmaksām, nevis nervozitātes. Jūs esat izveidojuši dzērienu programmu, kas nes peļņu, ko ēdiens strukturāli nevar. Jūs esat kvantificējuši, ko patiešām maksā neierašanās, un izvēlējušies politiku, kas pret to aizsargā. Jūs esat noteikuši savas brigādes lielumu pēc reālas attiecības, nevis improvizētas. Jūs atgūstat iznākumu no produktiem, par kuriem maksājat premium cenas. Jūs esat budžetējuši ēdienkartes attīstību kā reālu izmaksu, kāda tā ir. Jūs vadāt godīgu Konsekvences Audit. Jūs saprotat, kuri atzinības avoti ir vērti jūsu stundu un kuri ne. Jūs apzināti pārvaldāt savu rezervāciju līkni, nevis traktējat katru vakaru vienādi. Jūs veidojat patiesu atkārtotu biznesu, neraugoties uz reti apmeklējumiem. Jūs varētu vadīt otro formātu, kas pievieno peļņu, neatšķaidot kodolu. Jums ir plāns dienai, kad ierodas atzinība, un plāns dienai, kad tā varētu aiziet. Jūs apzināti pārvaldāt tempa cilvēcisko izmaksu, nevis izliekaties, ka tā nepastāv. Un jūs zināt tieši, no kā jūs atsakāties jebkurā kapitāla vai partnerības darījumā.

Kopā tie nav atsevišķi uzlabojumi — tie ir viens modelis, un vērts to redzēt kā tādu, izstrādātu caur pilnu piemēru, lai saprastu, kā daļas patiešām sareizinās, nevis vienkārši saskaitās.

Ņemiet 28 vietu restorānu, vienu sēdēšanas reizi vakarā, sešus vakarus nedēļā, vadot pilnu modeli, ko apraksta šī grāmata. Vietas-Stundas Vērtība, no 175 € degustācijas ēdienkartes (pārceņot, izmantojot 3. nodaļas Darbaspēka Piešķiršanu

Ēdienam) ar 68% savietošanas uzņemšanu par 115 € (4. nodaļas Ieliešanas Izmaksu Griesti piemēroti), pār pastiprinātu divu stundu 50 minūšu ēdienkarti (2. nodaļas ilguma disciplīna): kopējie ieņēmumi uz viesi ir 175 € plus ($0,68 \times 115$ €), jeb 253,20 €. Pār 28 vietām un 2,83 stundām, tā ir Vietas-Stundas Vērtība 90,05 € — stingri 2. nodaļas augstākajā salīdzinājuma joslā.

Pie 85% vidējās aizpildījuma likmes pār sešiem vakariem (atspoguļojot 11. nodaļas Rezervāciju Līknes pārvaldību, ieskaitot diferencētu otrdienas piedāvājumu), tas ir aptuveni 143 viesi nedēļā, jeb 36 208 € nedēļas ieņēmumi. Neierašanās politika, kas tur reālos neierašanās zaudējumus zem 1% viesu (5. nodaļa), aizsargā gandrīz visus šos plānotos ieņēmumus no tukšās vietas nodokļa, ko absorbē nepārvaldīts restorāns. Personāla attiecība, uzturēta tuvu 2,2 pilnībā apmaksātām personāla stundām uz viesi (6. nodaļa), nevis piepūsta, no neapmaksāta darba atkarīga attiecība, maksā aptuveni 13 800 € nedēļā pilnībā noslogotā darbaspēkā — 38% no ieņēmumiem, ilgtspējīgā joslā. Produktu izmaksas, disciplinētas ar 7. nodaļas iznākuma izsekošanu, darbojas ar 24% no ieņēmumiem, nevis 30%+, ko nedisciplinēta virtuve nestu ar to pašu produktu sarakstu. Attīstības izmaksas, pareizi budžetētas saskaņā ar 8. nodaļu, vidēji 340 € nedēļā, amortizētas gada laikā. Īre, komunālie pakalpojumi, apdrošināšana, mārketingu un administrācija — izmaksas, uz kurām šī grāmata nav koncentrējusies, jo tās nav unikālas šai restorānu kategorijai — darbojas ar reprezentatīviem 18% no ieņēmumiem šāda izmēra un atrašanās vietas zālei.

Saskaitiet to: 36 208 € ieņēmumi, mīnus 38% darbaspēks (13 759 €), mīnus 24% produkti (8690 €), mīnus 340 € attīstība, mīnus 18% pieskaitāmās izmaksas (6517 €), atstāj 6902 € nedēļā, jeb aptuveni 345 000 € gadā pirms nodokļiem, 50 darbības nedēļās — patiesi rentabls bizness, pirms saskaitāt jebkuru ieguldījumu no otrā formāta (13. nodaļa) vai privātiem pasākumiem (14. nodaļa), abi, labi vadīti, pievieno papildu peļņu virs šī pamata.

ZVAIGZNES GRĀMATA

**Ieņēmumi – (% Darbaspēks + % Produkti +
Attīstības izmaksas + % Pieskaitāmās
izmaksas) = Nedēļas peļņas ieguldījums**

Zvaigznes Grāmatas Veidošana, Solis Pa Solim

1

Aprēķiniet Vietas-Stundas Vērtību no savas pārceņotās ēdienkartes un reālas savietošanas uzņemšanas.

2

Piemērojiet savu reālo aizpildījuma likmi, lai iegūtu nedēļas viesus un nedēļas ieņēmumus.

3

Atņemiet darbaspēka, produktu, attīstības un pieskaitāmās izmaksas kā procentus no šiem ieņēmumiem.

4

Nosakiet vienīgo sviru — cenu, ilgumu, darbaspēka attiecību, vai aizpildījuma likmi — kas šajā ceturksnī kustinātu visvairāk galīgo rezultātu.

Izveidojiet savu **Zvaigznes Grāmatu**, izmantojot to pašu struktūru, aizpildītu ar saviem reālajiem skaitļiem šo ilustratīvo vietā: Vietas-Stundas Vērtību, aizpildījuma likmi, darbaspēka attiecību, produktu attiecību, attīstības izmaksas, pieskaitāmo izmaksu attiecību, un iegūto nedēļas un gada peļņas ieguldījumu. Pārrēķiniet to katru mēnesi, to pašu disciplīnu kā 1. nodaļas Ambīcijas Grāmatu, lai vienmēr zinātu, vai modelis tur vai novirzās, un kura vienīgā svira — cena, ilgums, darbaspēka attiecība, aizpildījuma likme — kustinātu visvairāk skaitli, ja jums šajā ceturksnī jāizvēlas tikai viena, ar kuru strādāt.

Restorāni, kas sasniedz patiesu rentabilitāti šajā ambīciju līmenī, kā likums, nav tie ar vienīgo labāko ēdienu vai talantīgāko šefpavāru. Tie nesamērīgi ir tie, kur šefpavārs-īpašnieks traktēja biznesa modeli ar to pašu stingrību kā ēdienu — kur katra šīs

grāmatas struktūra tika izveidota, izsekota, un pārskatīta, nevis pieņemta vienreiz un aizmirsta. Šī disciplīna jums ir pieejama neatkarīgi no tā, kā pati atzinība nolaižas, un tā ir disciplīna, kas nosaka, vai tiekšanās, lai kā tā arī beigtos, jūs atstāj ar biznesu, vai tikai skaistu, neilgtspējīgu atmiņu.

Pievērsiet uzmanību arī tam, ko šis izstrādātais piemērs neprasa: tas neprasa, lai restorāns būtu saņēmis atzinību, ko tas vajā. Katrs skaitlis iepriekš minētajā Zvaigznes Grāmatā ir sasniedzams, un tas ir sasniegts restorānos, pirms jebkura zvaigzne vai liela sarakstā iekļaušana ir ieradusies — jo modelis ir veidots uz restorāna pašas kontrolējamās ekonomikas, nevis uz pieprasījuma pastiprinājumu, ko sniedz atzinība. Tā ir apzināta struktūras iezīme, nevis nejauša: restorāns, kas veido rentablu Zvaigznes Grāmatu, joprojām vajājot atzinību, ir principiāli spēcīgākā pozīcijā nekā tas, kas kļūst rentabls tikai tad, kad atzinība ierodas, jo pēdējais jebkurā brīdī ir viena ceļveža vērtējuma attālumā no krīzes, ko apraksta 16. nodaļa. Pirmais vienkārši saņem papildu peļņas pastiprinājumu, ja un kad atzinība ienāk, virs biznesa, kas jau bija veselīgs bez tā.

Dalieties ar Zvaigznes Grāmatu, vai vismaz tās galvenajiem skaitļiem, ar savu vecāko komandu tur, kur jūtaties ērti to darīt. Brigāde, kas saprot reālo ekonomisko modeli, kura daļa tā ir, mēdz atšķirīgi iesaistīties lēmumos par tempu, izšķērdēšanu, un konsekvenci nekā komanda, kas darbojas ar ticību, ka "skaitļi kaut kā sanāk."

Šonedēļ: izveidojiet savu pilno Zvaigznes Grāmatu, izmantojot savus reālos skaitļus visās iepriekš minētajās kategorijās, un

nosakiet vienīgo sviru, kas kustinātu visvairāk jūsu galīgo rezultātu, ja uzlabotu tikai to vienu šajā ceturksnī.

Ieviest Praksē

1 Izveidojiet savu Zvaigznes Grāmatu: Vietas-Stundas Vērtību, aizpildījuma likmi, darbaspēka attiecību, produktu attiecību, attīstības izmaksas, un pieskaitāmo izmaksu attiecību, izmantojot savus reālos skaitļus.

2 Aprēķiniet iegūto nedēļas un gada peļņas ieguldījumu pirms jebkāda atzinības virzīta pieprasījuma pastiprinājuma.

3 Nosakiet vienīgo sviru — cenu, ilgumu, darbaspēka attiecību, vai aizpildījuma likmi — kas šajā ceturksnī kustinātu visvairāk galīgo rezultātu.

4 Nosakiet atkārtotu ikmēneša datumu Zvaigznes Grāmatas pārrēķināšanai, to pašu disciplīnu kā Ambīcijas Grāmatu.

5 Dalieties ar galvenajiem skaitļiem ar savu vecāko komandu.

NODAĻA 20

10 Gadu Restorāns

Ne kalnu mēs iekarojam, bet sevi.

— EDMUNDS HILARIJS

Lielākā daļa šīs grāmatas ir bijusi par izdzīvošanu atzinības tiekšanā, ceļā nezaudējot naudu. Šī pēdējā nodaļa ir par garāku jautājumu zem tā: kas nepieciešams, lai jūs joprojām vadītu šo restorānu, savos noteikumos, 10 gadus no tagad — atzīts vai ne, un neatkarīgi no tā, kas notiek ar jebkuru atsevišķu zvaigzni vai sarakstā iekļaušanu ceļā.

Pēctecība virtuvē ir pirmā daļa, un tā ir viena no tām, par ko lielākā daļa šefpavāru-īpašnieku izvairās domāt, kamēr tie joprojām ir tie pie izsniegšanas letes katru nakti, saprotami, jo visa restorāna identitāte bieži ir saistīta ar viņu personīgo klātbūtni pie plīts. Bet restorānam, kas var darboties pilnā standartā tikai tad, kad dibinošais šefpavārs ir fiziski klātesošs, ir strukturāli griesti gan tā ilgmūžībai, gan, praktiski, tā īpašnieka spējai jebkad ņemt reālu atvaļinājumu, atgūties no traumas, vai galu galā atkāpties izvēles, nevis krīzes dēļ. Patiesa sous chef vai izpilddirektora sous chef veidošana, kas spēj vadīt pilnu servisu restorāna reālajā standartā — nevis samazinātu, "pietiekami labu, kamēr šefpavāra nav" versiju, bet reālo standartu — aizņem gadus apzinātas attīstības, nevis titula maiņu nedēļu pirms plānotas prombūtnes. Sāciet šo attīstību tagad, lai kāds arī būtu "tagad", kad to lasāt, jo laiks, kas nepieciešams šai spējai veidot, tiek mērīts gados, un vajadzība pēc tā mēdz ierasties bez daudz brīdinājuma — slimība, ģimenes apstākļi, vienkāršs izsīkums.

Brigādes saglabāšana desmitgades laikā, nevis mainības piedzīvošana, ko šīs grāmatas 17. nodaļa aprakstīja kā normālu, prasa noturības traktēšanu kā savu apzinātu praksi, nevis kā cerētu blakusefektu no labas algas. Virtuves, kas visilgāk

saglabā vecāko personālu, dala dažus kopīgus pavadienus: patiesus, caurspīdīgus izaugsmes ceļus restorānā, nevis personālam jāaiziet, lai augtu; 17. nodaļas slēgšanas un izdegšanas disciplīnu, kas patiešām ir ieviesta, nevis apspriesta un atlikta plauktā; un kultūru, kur šefpavāra-īpašnieka pašu redzamā attiecība ar darba tempu un spiedienu — vai viņi izskatās kā kāds, kas uztur desmitgadī, vai kā kāds, kas deg pret sienu — nosaka toni, ko absorbē visa komanda, gan labā, gan sliktā ziņā.

Ēdienkartes attīstība desmitgades laikā ir atšķirīga disciplīna nekā 8. nodaļā aptvertās sezonas izmaiņas, darbojoties daudz garākā laika skalā un ar grūtāku jautājumu: kā restorāna virtuve turpina augt un paliek patiesi interesanta savam paša šefpavāram un komandai, ne tikai viesiem, 10 gadu laikā, ne stagnējot muzeja gabalā, ne vajājot katru pārejošu tendenci tik cieši, ka restorāns zaudē jebkādu atšķirīgu identitāti, kas tam sākotnēji nopelnīja uzmanību. Restorāni, kas ar to tiek galā labi, mēdz aizsargāt apzinātu telpu patiesai radošai izpētei — 13. nodaļas otrā formāta eksperimentēšanu, periodisku pop-up vai sadarbību, kas ļauj virtuvei izstiepties ārpus galvenā restorāna ēdienkartes iedibinātās identitātes, sabatiskajam līdzīgus ceļojuma vai izpētes periodus, iebūvētus kalendārā — traktējot radošo atjaunošanos kā patiesu darbības ieguldījumu, nevis luksusu, kas iestiepts tikai tad, kad viss cits atļauj.

Lēmums pārtraukt vajāt atzinību, restorāniem, kas to sasniedz, pelna godīgu apspriešanu, nevis traktēšanu kā lejupslīdes atzīšanos. Daži no veselīgākajiem, ilgākus laikus izturošajiem restorāniem šajā ambīciju līmenī, nopelnot un uzturot atzinību

gadiem, ir izdarījuši apzinātu, publisku izvēli atkāpties no papildu godalgu vajāšanas skrejceļa — atsakoties tikt izskatītiem noteiktiem sarakstiem, vai vienkārši vairs nestrukturējot lēmumus ap to, ko ceļvedis varētu apbalvot — un pārvirzījuši šo enerģiju uz lietām, kas sākotnēji padarīja restorānu vērtu vajāt atzinību: ēdienu, komandu, viesiem, kas patiešām ir zālē. Tas nav pieejams katram restorānam katrā posmā — šīs grāmatas finanšu modelis patiesi ir atkarīgs, daudzām zālēm, no pieprasījuma, ko virza atzinība — bet restorānam, kas ir izveidojis zemāk minētos no atzinības neatkarīgos etalonus, tā ir reāla, likumīga izvēle, nevis neveiksme uzturēt ambīciju.

Iztēlojieties šefpavāri-īpašnieci, desmitgadi vēlāk, kurai jauna pavāre jautā, kāpēc viņa joprojām pati vada izsniegšanas leti piektdienās, kad viņa varētu viegli atkāpties. Viņa domā par to ilgāk, nekā jautājums šķiet pelnām, tad saka: jo tā joprojām ir labākā nedēļas daļa. Šī atbilde, dota godīgi, ir patiesais tests, ap kuru šī nodaļa ir veidota — ne tas, vai godalgas turpināja nākt, bet tas, vai persona, kas sāka restorānu, joprojām to izvēlētos, savos noteikumos, šodien.

Izveidojiet **no atzinības neatkarīgu etalonu** kopu, ko izsekojat neatkarīgi no tā, ko jebkurš ceļvedis, saraksts, vai kritiķis saka konkrētā gadā: savu reālo atkārtoto viesu likmi no 12. nodaļas, savas komandas vidējo darba stāžu, savas pašu stundas un veselību, godīgi mērītas, savas Zvaigznes Grāmatas reālo rentabilitāti, un vienkāršu ikgadēju instinkta pārbaudi — vai jūs personīgi joprojām izvēlētos vadīt šo restorānu, ja nekāda papildu atzinība nekad vairs nenāktu, pamatojoties tikai uz pašu darbu un biznesu, par kuru tas ir kļuvis. Restorāns, kas labi vērtē

pēc šiem etaloniem, ir restorāns, kas veidots izturēt neatkarīgi no atzinības ekonomikas raksturīgās neparedzamības, godīgi aptvertas šīs grāmatas 9., 10., 15. un 16. nodaļā. Restorāns, kas labi vērtē tikai tad, kad atzinība aktīvi plūst, ir izveidojis kaut ko trauslāku, nekā šķiet pašlaik.

Uzrakstiet savu **desmitgades plānu**: nevis stingru 10 gadu biznesa plānu, ko neviens patiešām neievēro, bet skaidru paziņojumu par to, ko vēlaties, lai paliktu patiesi par šo restorānu, un par savu paša dzīvi, desmitgadi no tagad — kurš ir virtuvē, kā izskatās temps, par ko kļuvusi ēdienkarte, ko saka skaitļi, un kā jūs zināsi, ceļā, vai jūs būvējat pret to, vai novirzāties no tā.

Neviena no šīs grāmatas struktūrām nav daudz vērtā, ja tās tiek veidotas vienreiz un tad novietotas plauktā. Atgriezieties pie Ambīcijas Grāmatas, Vietas-Stundas Vērtības, Zvaigznes Grāmatas un šī desmitgades plāna pēc patiesa atkārtota grafika — ikmēneša darbības skaitļiem, ikgadēja pašam desmitgades plānam — jo restorāns, kas sāka šo grāmatu, un restorāns, kas eksistēs pēc pieciem gadiem, būs atšķirīgi biznesi, kas saskaras ar atšķirīgiem spiedieniem, un modelis, kas veidots vienreiz restorānam, kāds jums bija, kad pirmoreiz to lasījāt, novecos tieši tikpat ātri, cik mainās pats restorāns.

Ja ir viens pavediens, kas iet zem visām 20 nodaļām, tas ir šis: atzinības tiekšanās un ilgtspējīga, rentabla biznesa tiekšanās nav spriedzē veidā, kā to mēdz liecināt esošā literatūra par šo pasauli. Tie kļūst pretēji tikai tad, kad neviens apzināti neveido otro. Jums jau ir disciplīna, standarti un amats, kas jūs atveda tik

tālu. Šī grāmata bija trūkstošā puse — skaitļi, nosaukti un izstrādāti, lai restorāns, kas nopelna atzinību, arī būtu restorāns, kas jums taisnīgi maksā par tā veidošanu, desmitgadei un pēc tam.

Šonedēļ: uzrakstiet pirmo godīgo melnrakstu sava paša desmitgades plāna — 3 līdz piecus teikumus, pietiekami konkrētus, lai jūs patiešām varētu sevi pārbaudīt pret tiem pēc gada — un nosakiet vienīgo lielāko plaisu starp to, kur restorāns ir šodien, un kur tas plāns saka, ka vēlaties, lai tas būtu.

Kā Sākt

1

Nosakiet, kurš ir vistālāk uz priekšu ceļā uz spēju vadīt pilnu servisu jūsu reālajā standartā, un nosakiet tiem apzinātu attīstības grafiku.

2

Godīgi novērtējiet sevi pēc no atzinības neatkarīgiem etaloniem: atkārtoto viesu likmi, komandas darba stāžu, savas pašu stundas un veselību, un Zvaigznes Grāmatas rentabilitāti.

3

Uzrakstiet savu desmitgades plānu — 3 līdz piecus teikumus par to, kurš ir virtuvē, tempu, ēdienkarti, un skaitļiem desmitgadi no tagad.

4

Nosakiet vienīgo lielāko plaisu starp to, kur restorāns ir šodien, un ko šis plāns apraksta.

5

Uzlieciet Ambīcijas Grāmatu, Vietas-Stundas Vērtību, Zvaigznes Grāmatu, un desmitgades plānu uz atkārtota ikmēneša un ikgadēja pārskatīšanas grafika.

Vārdnīca

Ambīcijas Grāmata	Ikmēneša pārskats par to, ko atzinības tiekšanās pašlaik izmaksā biznesam, atsevišķi no parastajām darbības izmaksām.
Vietas-Stundas Vērtība	Ieņēmumi par pieejamo vietas-stundu, galvenā metrika mazam degustācijas ēdienkartes restorānam ar vienu sēdēšanas reizi un fiksētu zāli.
Darbspēka Piešķiršana Ēdienam	Virtuves darbspēka izmaksu daļa, piešķirta katram degustācijas ēdienkartes ēdienam, izmantota, lai godīgi cenot ēdienkarti.
Ieliešanas Izmaksu Griesti	Maksimālā pieņemamā vīna vai dzēriena izmaksa glāzē, izteikta kā daļa no tā, par ko šī savietošana tiek pārdota.
Neierašanās Izmaksu Formula	Aprēķins par to, ko tukšs galdiņš patiešām izmaksā 30 vietu restorānam, izmantots, lai attaisnotu depozīta vai biļešu politiku.
Viesu-Pret-Brigādi Attiecība	Viesu skaits, ko noteikta lieluma virtuves un zāles brigāde var pareizi apkalpot vienā sēdēšanas reizē.

Iznākuma Disciplīnas Lapa	Izsekošanas uzskaitē premium produktiem, kas rāda, cik daudz no visa dzīvnieka, zivs vai savākta produkta patiešām tiek izmantots.
Attīstības Budžeta Rindiņa	Atsevišķs, plānots budžets ēdienkartes izpētei un testa ēdieniem, lai sezonas izmaiņas nesagāztu funkcionējošo virtuvi.
Konsekvenču Audits	Pašpārbaude pret kritērijiem, ko paši ceļveži publicē, izmantota, lai atrastu un izlabotu plaisas, ko atzinība patiešām soda.
Atzinības Karte	Plašākas uzmanības ekosistēmas (ceļveži, saraksti, kritiķi, sociālie mediji) pārskats ar katra rezervāciju ietekmi un laika izmaksām.
Rezervāciju Līkne	Modelis par to, kā degustācijas ēdienkartes restorāns piepildās laika gaitā: atbrīvošanas datumi, iepriekšējie laiki, un plaisa starp darbdienas un nedēļas nogales pieprasījumu.
Viesa Kartīte	Strukturētas piezīmes par pastāvīgu viesi mērķa restorānā: preferences, iepriekšējie apmeklējumi un iemesls uzaicināt tos atpakaļ.

Otrā Formāta Lēmumu Matrica	Struktūra, lai spriestu, vai zemāku izmaksu formāts (bārs, letes, pusdienas) atšķaida vai stiprina galveno zāli.
Izpirkuma Minimālā Cena	Minimālā cena, kas pilnam restorāna izpirkumam jāpārvar, lai pieveiktu parastas nakts ieņēmumus, kad katrs pastāvīgais viesis ir atteikts.
Atzinības Reakcijas Plāns	3 soļi un divas kļūdas, no kurām jāizvairās nedēļā, kad restorāns saņem jaunu atzinību, sagatavoti iepriekš.
Sliktāka Scenārija Plāns	Sagatavotā reakcija uz pieprasījuma šoku un morāles triecienu, kas seko zvaigznes vai sarakstā iekļaušanas zaudēšanai.
Nosacījumu Lapas Kontrolsaraksts	Darījuma punktu saraksts, ko pārbaudīt pirms investora, sponsora, vai viesnīcas partnerības pieņemšanas ap šefpavāra vārdu.
Zvaigznes Grāmata	Pilnīgs izstrādāts modelis, kas apvieno vietas-stundas vērtību, dzērienu peļņu, neierašanās politiku, personāla attiecību, un otro ieņēmumu līniju vienā skaitlī.
Degustācijas Ēdienkarte	Fiksētas secības mazu ēdienu ēdienkarte, formāts, ap kuru veidota gandrīz visa šīs grāmatas ekonomika.

Par autoru

Thibault Van de Sompele ir HappyChef, rezervāciju un darbības platformas restorāniem un viesnīcām, dibinātājs. Viņš dzīvo un strādā Essenā, Beļģijā, kur atrodas HappyChef. Ar viņu var sazināties, rakstot uz thibault@happychef.cloud.