



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

Przewodnik szefa-właściciela po ekonomii restauracji fine dining z menu degustacyjnym, która zdobywa gwiazdkę i zysk

AUTOR

Thibault Van de Sompele

Spis treści

01	Restauracja, Która Celowo Traci Pieniądze
02	Godzina-Miejsce To Wasza Jedyna Jednostka
03	Wycena Menu Degustacyjnego
04	Parowania Win I Marża Na Napojach
05	Zadatki, Bilety I Problem Niestawiennictwa
06	Wskaźnik Zatrudnienia
07	Wydajność Składników Na Szczycie
08	Rozwój Menu Jako Centrum Kosztów
09	Przewodnik, Inspektor I Zasady, Których Nikt Nie Publikuje
10	Fifty Best, Lokalne Przewodniki I Ekonomia Uwagi
11	Krzywa Rezerwacji
12	Dane O Gościach I Stały Bywalec W Restauracji-Destynacji
13	Stolik Szefa Kuchni, Bar I Druga Linia Przychodu
14	Wydarzenia Prywatne I Kolaboracje

- | | |
|-----------|---|
| 15 | Dzień, W Którym Przychodzi Gwiazdka |
| 16 | Dzień, W Którym Odchodzi Gwiazdka |
| 17 | Ekonomia Wypalenia |
| 18 | Inwestorzy, Wspólnicy I Kto Jest Właścicielem Nazwiska Szefa Kuchni |
| 19 | Rentowna Gwiazdka |
| 20 | Restauracja Na 10 Lat |

Wprowadzenie

Czy wasza sala jest pełna, wasze recenzje entuzjastyczne, a wasze własne konto bankowe wciąż jest tym, co cicho traci? Czy finansujecie ambicję restauracji z oszczędności, drugiej pracy lub cierpliwości partnera, mówiąc sobie, że uznanie w końcu to pokryje? Czy podejrzewacie, że gwiazdka, jeśli kiedykolwiek przyjdzie, może pogorszyć problem finansowy, zanim go poprawi? Czytajcie dalej — ta książka istnieje dokładnie dla tej przepaści między pełną salą a zdrowym biznesem.

Ta instrukcja jest tym, czym ta książka ma być. Nie książką o rzemiośle — takich już istnieje wiele dobrych, i to nie ma być kolejna — ale modelem operacyjnym dla specyficznego, strukturalnie nietypowego rodzaju biznesu: restauracji zbudowanej tak, by być ocenianą tak samo, jak zbudowanej, by być pełną, działającej na jedną turę, z menu, którego nie da się przyspieszyć, i strukturą kosztów, która karze dokładnie tę ambicję, która czyni ją wartą opisaną.

Oto obietnica, powiedziana wprost: pod koniec tej książki będziecie w stanie spojrzeć na liczby własnej restauracji i wiedzieć, z precyzją zamiast z lękiem, dokładnie ile kosztuje was w tym miesiącu dążenie do uznania, dokładnie którą dźwignię pociągnąć najpierw, by zamknąć lukę, i dokładnie jak zachować salę, którą kochacie, nie finansując jej cicho własnymi niepłatnymi godzinami. Będziecie w stanie wycenić menu w oparciu o to, ile faktycznie kosztuje jego przygotowanie, a nie o to, co wydaje się usprawiedliwione policzyć obcej osobie.

Będziecie wiedzieć, zanim jakkolwiek przewodnik was odwiedzi, czy wasza kuchnia jest wystarczająco spójna, by zasłużyć na to, o co zabiega.

Przed nami: Księga Ambicji, która nadaje realny numer w euro temu, ile kosztuje was teraz to dążenie. Wartość Godziny-Miejsca, jedyna metryka, która przecenia każdą decyzję dotyczącą sali. Księga Gwiazdy, która łączy każdą strukturę z tej książki w jeden przepracowany model restauracji, która jest jednocześnie uznana i, wreszcie, opłacana.

Już wiecie, jak gotować na tym poziomie. To, co następuje, to część, której nikt was nie nauczył — a zaczyna się od dokładnego momentu, w którym wasza restauracja traci pieniądze celowo. Zostańcie do ostatniego rozdziału, a to stanie się czymś więcej niż korektą tegorocznych liczb: będziecie mieć model restauracji zbudowanej tak, by wciąż warto było ją prowadzić, i wciąż była wasza, za 10 lat.

ROZDZIAŁ 1

Restauracja, Która Celowo Traci Pieniądze

*Sposób, w jaki robisz cokolwiek, jest
sposobem, w jaki robisz wszystko.*

— PRZYSŁOWIE ZEN

Wyobraźcie sobie salę w piątkowy wieczór. Każde z waszych 28 miejsc jest zajęte. Pass jest cichy w sposób, który zdarza się tylko wtedy, gdy kuchnia działa dokładnie w rytmie. Gość 2 stoliki od okna fotografuje piąte danie, zanim je zje. Wasza maîtresse d' mówi wam, jak robi to niemal co tydzień, że para przyleciała z Kopenhagi specjalnie na dziś wieczór. 3 recenzje z poważnych mediów leżą w waszej skrzynce, wszystkie entuzjastyczne. A gdy siadacie w niedzielę do rachunków, restauracja zarobiła 41 euro zysku za cały tydzień, albo straciła 800, albo — częściej niż jedno i drugie — po prostu nie potraficie tego stwierdzić, bo sposób, w jaki prowadzicie księgi, nie oddziela "restauracji" od "wszystkiego, co osobiście włożyłem w restaurację w tym miesiącu, żeby ją utrzymać na nogach."

To nie jest hipoteza. Jest bliskie medianowemu doświadczeniu ambitnej, dobrze ocenianej restauracji z menu degustacyjnym, mającej 30 miejsc lub mniej, i prawie nikt nie mówi tego głośno, bo powiedzenie tego głośno brzmi jak przyznanie, że projekt się nie udał, podczas gdy sala widocznie odnosi sukces. Nie zawiodła. Robi dokładnie to, co ta kategoria restauracji zwykle robi, gdy nikt nie zbudował dla niej celowo modelu finansowego: zamienia pełną salę i świetne recenzje w prestiż, kosztem, który właściciel osobiście pokrywa, bezterminowo, wierząc, że uznanie w końcu spłaci rachunek.

Oto dlaczego arytmetyka działa w ten sposób, strukturalnie, zanim jeszcze przejdziemy do waszych konkretnych liczb. Restauracja z menu degustacyjnym tej wielkości zazwyczaj działa na jedną turę wieczorem, czasem lunch, rzadko więcej. To ogranicza wasze maksymalne obłożenie do liczby, którą bistro

na 35 miejsc uznaloby za spokojny wtorek. Koszt składników na danie jest wysoki, bo cała przesłanka menu polega na składnikach wystarczająco dobrych, by uzasadnić cenę i reputację — langustynkach, dojrzewającej kaczce, dziko rosnących rzeczach, za których znalezienie trzeba było komuś zapłacić. Koszt pracy na gościa jest najwyższy w branży, bo 17-daniowe menu degustacyjne dla 28 osób zazwyczaj potrzebuje brygady dobranej pod salę 3 razy większą, wykonującej znacznie więcej przygotowań na danie, niż kiedykolwiek próbowałaby wolumenowa kuchnia. A wasz przychód na gościa, nawet przy naprawdę premium cenie, ma pułap, bo istnieje realna liczba, powyżej której wasz lokalny rynek po prostu nie zapłaci za kolację, bez względu na to, jak dobre są langustynki.

Wysoki koszt stały, wysoki koszt zmienny, ograniczone obłożenie, ograniczona cena. To nie jest model biznesowy ze słabą egzekucją. To jest model biznesowy, który z konstrukcji traci pieniądze, chyba że każda inna dźwignia — wartość godziny-miejsca, marża na napojach, wskaźnik zatrudnienia, ochrona przed niestawiennictwem — jest pociągnięta poprawnie i mocno. Większość ambitnych szefów-właścicieli nie pociąga żadnej z nich, bo nikt im nie powiedział, że te dźwignie istnieją, i zamiast tego kompensują strukturalnie słaby biznes jedynym wkładem, którego nie ma w rachunku zysków i strat: własnymi niepłatnymi godzinami, a często i własnym niepłatnym kapitałem.

Przestańcie zgadywać, ile to was kosztuje, i zbudujcie **Księgę Ambicji** — miesięczne rozliczenie, oddzielne od oficjalnego rachunku zysków i strat waszej restauracji, które ujmuje pełny

koszt dążenia, w tym części, których wasz księgowy nigdy nie zobaczy, bo nie pojawiają się jako faktura.

Księga Ambicji ma 4 linie, wypełniane co miesiąc:

1. **Wynik operacyjny restauracji** — przychód minus każdy koszt, który firma faktycznie płaci, z waszych obecnych ksiąg.
2. **Niedobór wynagrodzenia właściciela** — luka między tym, co płaciecie sobie, a tym, ile kosztowałoby zatrudnienie i zatrzymanie gdzieś indziej szefa waszego kalibru. Jeśli zabieracie do domu 1800 € miesięcznie, a szef waszego doświadczenia kosztowałby was 4500 € w pełni obciążone, ta luka 2700 € to realna subsydiacja, którą zapewniacie firmie, niezależnie od tego, czy pojawia się gdziekolwiek w rachunkach.
3. **Zainwestowany kapitał osobisty** — wszelkie pieniądze, które przeszły z waszych osobistych kont, oszczędności, lub dochodu partnera do firmy w tym miesiącu, zapisywane nawet wtedy, gdy wydaje się to "tylko pokryciem listy płac tym razem."
4. **Niepłatne godziny powyżej normalnego pełnego etatu** — godziny przepracowane ponad to, co włożyłby sprawiedliwie wynagradzany dyrektor generalny lub szef-właściciel, wycenione według ostrożnej stawki rynkowej dla tej roli, nie waszej wymarzonej stawki.

Zsumujcie te 4 linie i otrzymacie liczbę: ile to dążenie faktycznie kosztuje was w tym miesiącu, w euro, nie w odczuciach.

Rozważcie reprezentatywną restaurację na 20 8 miejsc

działającą w ten sposób — liczby ilustracyjne, nie prawdziwe księgi konkretnej restauracji — gdzie miesięczne rozliczenie często wynosi około 900 € straty operacyjnej, 2700 € niedoboru wynagrodzenia właściciela, brak wkładu kapitałowego w tym konkretnym miesiącu, i około 60 godzin niepłatnej nadwyżkowej pracy wycenionej na 25 € za godzinę, czyli 1500 €. To realny miesięczny koszt dążenia rzędu 5100 €, co miesiąc, dopóki restauracja działa w ten sposób.

Ta liczba nie jest argumentem za rezygnacją. To liczba, której potrzebujecie, by podjąć świadomą decyzję o tym, jak długo możecie utrzymać to dążenie, i — co bardziej przydatne — jest waszym punktem odniesienia. Każda struktura w reszcie tej książki istnieje, by sprowadzić tę liczbę do zera i dalej poniżej, nie rozgadniając tego, co czyniło restaurację wartą starania się o uznanie w pierwszej kolejności. Szef, który zna liczbę z Księgi Ambicji, ma kontrolę nad dążeniem. Szef, który jej nie zna, po prostu ma nadzieję, że recenzje w końcu zamienią się w pieniądze na czynsz, a nadzieja nie jest modelem finansowym.

Porównajcie tę restaurację z drugą, wyimaginowaną siostrzaną restauracją przy tej samej ulicy: ten sam talent szefa-właściciela, te same 20 8 miejsc, ale działającą na dwie krótsze tury wieczorem przy nieco niższej cenie zamiast jednej długiej, z węższym menu i mniejszą brygadą. Ta restauracja może nigdy nie zostać nigdzie opisana. Może też cicho płacić swojemu właścicielowi 4000 € miesięcznie, podczas gdy prestiżowa restauracja obok nie płaci nic, bo została zbudowana wokół modelu wolumenowego, a nie prestiżowego od pierwszego dnia. Stanie się tą restauracją nie jest celem — cała przesłanka tej

książki polega na tym, że nie musicie wybierać między uznaniem a wypłacalnością. Chodzi o to, że luka między tymi dwiema restauracjami to nie talent, i to nie jakość jedzenia. To fakt, że jedna z nich ma model finansowy zbudowany pod to, co faktycznie robi, a druga działa na nadziei i plecach właściciela.

KSIEGA AMBICJI

**Wynik operacyjny + Niedobór wynagrodzenia
właściciela + Zainwestowany kapitał osobisty
+ Niepłatne godziny nadwyżkowe (wycenione
według stawki rynkowej) = Realny miesięczny
koszt dążenia**

W tym tygodniu: zbudujcie jeden miesiąc własnej Księgi Ambicji, używając waszych rzeczywistych liczb tam, gdzie je macie, i uczciwych szacunków tam, gdzie ich nie macie. Nie zaokrąglajcie na swoją korzyść. Nie możecie zarządzać kosztem, którego nie zmierzycie, a w tej chwili ten koszt jest niemal na pewno większy, niż myślicie.

Na Początek

1

Otwórzcie arkusz kalkulacyjny i oznaczcie 4 wiersze: wynik operacyjny, niedobór wynagrodzenia właściciela, zainwestowany kapitał osobisty, niepłatne godziny nadwyżkowe.

2

Pobierzcie rzeczywisty przychód i koszty z zeszłego miesiąca z waszych ksiąg, by wypełnić pierwszy wiersz.

3

Oszacujcie uczciwą, w pełni obciążoną stawkę rynkową dla własnej roli i odejmijcie to, co faktycznie sobie zapłaciliście, by otrzymać drugi wiersz.

4

Zapisujcie każdy transfer osobisty do firmy i każdą godzinę przepracowaną ponad normalny pełny etat w tym miesiącu.

5

Zsumujcie 4 wiersze, by otrzymać wasz realny miesięczny koszt dążenia, w euro, nie w odczuciach.

ROZDZIAŁ 2

Godzina-Miejsce To Wasza Jedyna Jednostka

Czas jest najrzadszym zasobem, i jeśli nie jest zarządzany, nic innego nie może być zarządzane.

— PETER DRUCKER

Szef-właściciel przeglądający pełny tydzień obłożenia zauważył kiedyś coś, co się nie zgadzało: wtorkowy lunch z połową miejsc i połową ceny zanotował niemal ten sam zysk na godzinę co wyprzedana sobotnia kolacja. Ta sama kuchnia, te same standardy, zupełnie inna matematyka — bo serwis lunchowy był o 30 minut krótszy na stolik i nikt nigdy nie wycenił żadnej z tur na godzinę.

Każda restauracja ma metrykę główną, do której powinna zarządzać, niezależnie od tego, czy właściciel ją kiedykolwiek nazwał. Dla restauracji o wysokim wolumenie, wielotururowej, tą metryką jest zwykle liczba gości na zmianę lub przychód na godzinę pracy. Dla restauracji z menu degustacyjnym z jedną turą, 30 miejscami i stałym czasem trwania menu, żadna z tych metryk nie mówi wam tego, co musicie wiedzieć, bo cały wasz biznes jest ograniczony przez jeden zasób, który się nie skaluje: liczbę godzin-miejsc, które macie dostępne do sprzedania dziś wieczorem.

Oto obliczenie, i jest to liczba, do której ostatecznie sprowadza się każda decyzja w tej książce. **Wartość Godziny-Miejsc** to wasz całkowity przychód z jedzenia i napojów za turę, podzielony przez liczbę miejsc, podzielony przez liczbę godzin, przez które ta tura zajmuje salę.

Weźcie restaurację na 20 8 miejsc, działającą na jedną turę wieczorem, 6 wieczorów w tygodniu, z menu, które trwa 3 godziny od pierwszego dania do kawy. Jeśli każde miejsce sprzedaje się za menu degustacyjne po 165 €, ze średnio 55 € przychodu z napojów na gościa — parowanie, wino na kieliszki,

lub butelka dzielona przy stole — to daje 220 € na gościa, 6160 € za turę, na 28 miejscach i 3 godzinach, co daje 84 godziny-miejsca. 6160 € podzielone przez 84 daje Wartość Godziny-Miejsca 73,33 €.

WARTOŚĆ GODZINY-MIEJSCA

**Całkowity przychód z jedzenia i napojów za
turę ÷ Miejsca ÷ Godziny, przez które tura
zajmuje salę**

Dlaczego ta liczba ma większe znaczenie niż liczba gości, niż średni rachunek, niż procent kosztu jedzenia? Bo jest jedyną liczbą, która poprawnie wycenia to, czego naprawdę wam brakuje: czasu w sali. Restauracja wolumenowa, która obraca stolikami 3 razy w wieczorze, w efekcie sprzedaje to samo miejsce 3 oddzielne razy. Wy sprzedajecie każde miejsce dokładnie raz. Każda minuta poświęcona na wykładanie dania, każda minuta, którą sommelier spędza na wyjaśnianiu parowania, każda minuta rytmu między daniami to minuta waszego jedyne go zapasu, która jest zużywana, niezależnie od tego, czy generuje proporcjonalny przychód. Menu dłuższe o 20 minut przy tej samej cenie nie jest bardziej hojnym wieczorem. To cięcie o 10-15% waszej Wartości Godziny-Miejsca, dokonane po cichu, którego nikt nie umieścił na fakturze.

To przeformułowuje decyzje, które inaczej wyglądają czysto kreatywnie. Załóżmy, że wasze obecne 17-daniowe menu trwa 3

godziny i 20 minut, a część szanowanej przez was społeczności menu degustacyjnych serwuje 12 dań w dwie godziny 40. Skrócenie waszego menu o 20 minut bez obniżania ceny przesuwą waszą matematykę godziny-miejsca z 73,33 € do 78,30 € — skok wart mniej więcej 4940 € rocznie przy sześciu wieczorach tygodniowo, 50 tygodniach rocznie, dla zmiany, która nie kosztuje was nic w składnikach i, dobrze wykonana, nie kosztuje nic w doświadczeniu gościa. To jest, niemal co do euro, ile kosztuje dodanie sommeliera na pół etatu przez 3 wieczory w tygodniu. Krótsze menu nie tylko zagęściło wieczór. Sfinansowało zatrudnienie.

Odwrotność jest równie realna i równie niewidoczna, jeśli tego nie śledzicie. Dodanie dania serowego, serwisu digestifów, lub wydłużonej sekwencji amuse-bouche bez przecenienia rozciąga zużywane godziny-miejsca bez rozciągania przychodu, i po cichu nadgryzie waszą Wartość Godziny-Miejsca nawet gdy liczba gości i recenzje pozostają dokładnie tak silne jak wcześniej. To wzorzec, który powtarza się w fine dining: restauracja dodaje 40 minut doświadczenia gościa do menu w ciągu 18 miesięcy drobnych, dobrze zamierzonych dodatków i traci 18% swojej wartości godziny-miejsca w tym procesie, z właścicielem przekonanym, że biznes po prostu stał się droższy w prowadzeniu, podczas gdy w rzeczywistości biznes stał się mniej efektywny w zamienianiu tej samej sali na przychód.

Pasma benchmarkowe pomagają wam wiedzieć, gdzie stoicie. W zakresie restauracji z menu degustacyjnym tej skali, Wartość Godziny-Miejsca poniżej 50 € zwykle oznacza, że restauracja jest znacząco niedowyceniona względem swojej struktury

kosztów, lub menu trwa zbyt długo jak na swoją cenę, lub jedno i drugie. Wartość Godziny-Miejsca między 50 € a 80 € to miejsce, w którym zwykle plasuje się większość wypłacalnych, dobrze prowadzonych restauracji z menu degustacyjnym o 20 do 45 miejsc. Powyżej 80 € zwykle oznacza albo naprawdę premium, o wysokim popycie salę, która może utrzymać cenę, albo strukturę menu i parowań celowo zaprojektowaną — co jest dokładnie tematem następnych dwóch rozdziałów.

Dwie strukturalne dźwignie poruszają waszą Wartość Godziny-Miejsca, i tylko dwie: cena i czas trwania. Wszystko, co robicie w sali jadalnej, albo podnosi przychód przy tym samym czasie, albo utrzymuje przychód, skracając czas, albo, matematycznie, działa przeciwko wam, niezależnie od tego, jak dobrze to się czuje w sali.

Warto przeprowadzić to samo obliczenie dla drugiej tury, jeśli ją macie — serwis lunchowy, krótsze menu na dzień powszedni, miejsce przy barze — bo restauracje na tym poziomie często odkrywają, że ich drugorzędna tura ma niesamowicie inną Wartość Godziny-Miejsca niż ich flagowy serwis kolacyjny, w obie strony. Związły, dobrze wyceniony dwugodzinny lunch degustacyjny przy niższej cenie może czasem zanotować Wartość Godziny-Miejsca zbliżoną do kolacji, po prostu dlatego, że krótszy czas trwania kompensuje niższą cenę; rozwlekły, niedowyceniony niedzielny brunch może być po cichu najmniej rentownym wykorzystaniem sali w całym tygodniu, podtrzymywanym tylko dlatego, że "wydaje się", że powinien działać. Obliczcie każdą turę, którą prowadzicie, osobno.

Uśrednianie ich ukrywa dokładnie tę informację, którą ta metryka ma na celu ujawnić.

Przydatna dyscyplina to przeliczanie Wartości Godziny-Miejsca za każdym razem, gdy dokonujecie jakiegokolwiek zmiany w menu, sali, lub cenie — nie kwartalnie, ale na bieżąco. Dodanie czwartego stolika do sali, by uchwycić więcej gości w ruchliwy weekend, na przykład, wydaje się czystym zyskiem, ale jeśli wymusza nieco ciaśniejsze rozmieszczenie i wolniejsze ogólne tempo, by to skompensować, lub jeśli wymaga dodatkowego kelnera, którego koszt nie jest zrekompensowany dodanym przychodem, matematyka godziny-miejsca może opowiedzieć inną historię niż sugeruje sama liczba gości. Ta metryka jest tania do obliczenia — arkusz kalkulacyjny z czterema danymi wejściowymi — i kosztowna do zignorowania, bo każda inna struktura w tej książce zakłada, że znacie tę liczbę na pamięć.

W tym tygodniu: obliczcie waszą obecną rzeczywistą Wartość Godziny-Miejsca, używając rzeczywistych liczb z zeszłego miesiąca, nie przeciętnego wieczoru. Następnie zmierzcie czas waszego menu, danie po daniu, od pierwszego kęsa do rachunku na stole, w trzech reprezentatywnych wieczorach. Jeśli wasza wartość godziny-miejsca jest poniżej 50 €, lub jeśli pomiar czasu ujawnia 15 lub więcej minut niewycenionego wypełnienia w tempie, znaleźliście waszą pierwszą dźwignię, i pociągnięcie jej nic nie kosztuje.

**WARTOŚĆ GODZINY-MIEJSCA — PRZYKŁAD PRAKTYCZNY,
RESTAURACJA NA 30 MIEJSC**

Dane wejściowe	Wartość
Miejsca	30
Tury na wieczór	1
Wieczory otwarte na tydzień	5
Średni wydatek na gościa (menu + parowanie)	€165
Średnie obłożenie	85%
Czas trwania przy stole	2 godziny 45 minut
Przychód na dostępną godzinę-miejsce	€60

W Tym Tygodniu

1

Obliczcie waszą obecną Wartość Godziny-Miejsca, używając rzeczywistego przychodu, miejsc i czasu trwania menu z zeszłego miesiąca.

2

Zmierzcie czas waszego menu danie po daniu, od pierwszego kęsa do rachunku, w trzech reprezentatywnych wieczorach.

3

Oznaczcie każde niewycenione wypełnienie piętnastu minut lub więcej w tempie.

4

Jeśli wasza Wartość Godziny-Miejsca jest poniżej 50 €, zdecydujcie, czy najpierw podnieść cenę, czy skrócić czas trwania.

ROZDZIAŁ 3

Wycena Menu Degustacyjnego



Cena to to, co płacisz. Wartość to to, co dostajesz.

— WARREN BUFFETT

Niedowycenianie jest najczęstszym błędem w ambitnych kuchniach, i niemal nigdy nie jest błędem arytmetycznym. Szefowie-właściciele na tym poziomie potrafią wycenić danie co do grama. Błąd jest psychologiczny: wycena menu według tego, co wydaje się usprawiedliwione policzyć obcej osobie za kolację, zamiast według tego, ile menu faktycznie kosztuje do przygotowania i co rynek już wykazał, że jest w stanie znieść dla sali takiej jak wasza.

Zacznijcie od tego, ile kosztuje menu, poprawnie alokowane, nie tylko koszt składnika, który pojawia się na karcie technologicznej. Menu degustacyjne ma 3 warstwy kosztów na danie, a większość modeli wyceny patrzy tylko na pierwszą.

Pierwsza warstwa to koszt surowego składnika — to, co zapłaciliście dostawcy. Druga to to, co nazywam warstwą intensywności pracy: koszt konkretnych godzin, których wymaga danie, od przygotowania do wyłożenia, pomnożony przez obciążony koszt godzinowy waszej brygady. Przypieczony przegrzebek z trzema komponentami może nieść 4 € kosztu składnika i 11 minut czasu chef de partie; danie wymagające 48-godzinnej fermentacji, ręcznie wyciskanej dekoracji i sosu budowanego przez 2 dni może nieść 6 € kosztu składnika i 90 minut skumulowanej pracy kuchennej rozłożonej na jego okno produkcyjne. Wycenione tylko na podstawie składników, te 2 dania wyglądają niemal identycznie. Wycenione z uwzględnieniem pracy, drugie danie kosztuje mniej więcej 3 razy więcej, by trafić na stół, a menu, które nigdzie w swojej wycenie nie odzwierciedla tej luki, po cichu subsydiuje krzyżowo swoje

najbardziej pracochłonne, najbardziej "imponujące" dania kosztem najprostszych.

Trzecia warstwa to to, co nazywam zamortyzowanym kosztem rozwoju i strat — udział waszego czasu na B+R, waszych nieudanych partii testowych i nieuniknionych strat przy przycinaniu składników premium, które to konkretne danie ze sobą niesie, uśredniony na czas, przez który pozostaje w menu. Rozdziały 7 i 8 zagłębiają się w oba te tematy; do celów wyceny rozsądnym wartościami zastępczym jest dodanie 8-12% ponad koszt składników i pracy, by pokryć tę warstwę, i rewizja rzeczywistej liczby po przeprowadzeniu przez sezon Arkusza Śledzenia Wydajności i Budżetu Rozwoju z tych rozdziałów.

Oto **model Alokacji Pracy Na Danie**, zastosowany do pełnego 9-daniowego menu degustacyjnego. Zsumujcie koszt składników wszystkich 9 dań: powiedzmy 38 € łącznie. Zsumujcie koszt intensywności pracy, przy mieszanej obciążonej stawce kuchennej 22 €/godzinę: dla całego czasu przygotowania i wykładania menu, wychodzi to na mniej więcej 31 €. Dodajcie 10% na rozwój i straty: 6,90 €. Całkowity koszt produkcji na gościa: 75,90 €.

Alokacja Pracy Na Danie, Krok Po Kroku

- 1 Zsumujcie surowy koszt składnika każdego dania w menu.
- 2 Zsumujcie koszt intensywności pracy: czas przygotowania i wykładania na danie, pomnożony przez waszą mieszaną obciążoną stawkę kuchenną.
- 3 Dodajcie 8-12% tej sumy częściowej na amortyzowany rozwój i straty.
- 4 Podzielcie całkowity koszt produkcji przez wasz docelowy łączny wskaźnik jedzenie-i-praca, by otrzymać cenę menu, jakiej wymaga wasz model.

Teraz zastosujcie wasz docelowy wskaźnik kosztu jedzenie-i-praca. Większość wypłacalnych restauracji z menu degustacyjnym utrzymuje ten łączny wskaźnik — składnik plus alokowana praca plus rozwój, jako udział w cenie menu — między 42% a 50%, zauważalnie wyższy niż cel samego kosztu jedzenia restauracji wolumenowej, bo na tym poziomie rzemiosła praca jest nierozłączna od produktu. Przy 46%, cena waszego menu powinna wynosić 75,90 € podzielone przez 0,46, co daje 165 €

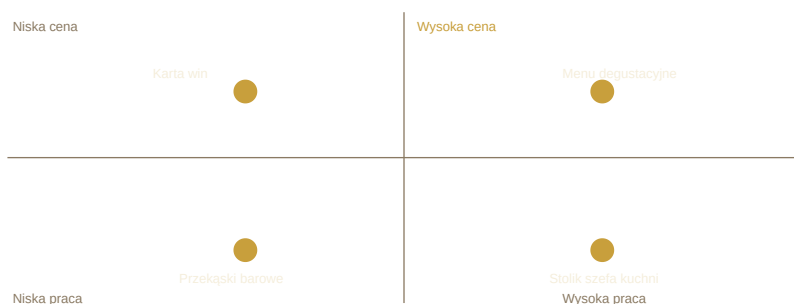
ALOKACJA PRACY NA DANIE

$$\begin{aligned} & \textbf{(Koszt składnika + Koszt intensywności pracy} \\ & \textbf{+ 8-12\% rozwoju/strat) } \div \textbf{Docelowy łączny} \\ & \textbf{wskaźnik = Cena menu} \end{aligned}$$

— a jeśli obecnie liczycie 125 € za menu, które kosztuje 75,90 € do przygotowania w ten sposób, prowadzicie wskaźnik jedzenie-i-praca na poziomie 61%, co nie jest realną liczbą dla biznesu, który wciąż musi płacić czynsz, ubezpieczenie, marketing i was. Porównajcie się z konkurencją celowo, nie przypadkowo. Zbudujcie prostą tabelę czterech lub pięciu restauracji na waszym poziomie uznania — podobny poziom gwiazdek lub pozycji w przewodniku, podobna liczba miejsc, podobny region — i ich publiczne ceny menu degustacyjnego. Nie kopiujecie ich liczby. Ustalacie pasmo, które wasz rynek już zaakceptował, byście mogli powiedzieć, czy wasza cena oparta na koszcie produkcji mieści się w nim, czy poza nim. Jeśli wasza cena oparta na koszcie wypada znacznie powyżej pasma konkurencji, to sygnał, by zrewidować porcje, liczbę dań lub warunki z dostawcami, zanim ustalicie cenę, którą rynek odrzuci. Jeśli wypada w paśmie lub poniżej, macie realną przestrzeń, a większość szefów-właścicieli w tej pozycji wciąż niedowycenia z przyzwyczajenia lub nerwów. Psychologia okrągłych liczb ma większe znaczenie, niż powinna, i powinniście ją wykorzystywać, a nie z nią walczyć. 165 € czyta się jako przemyślana, premium cena. 160 € czyta się jako cena, którą ktoś zaokrąglił w dół, by

poczuć się bezpieczniej, a goście zauważają ten rodzaj asekuracji bardziej, niż właściciele myślą. Wyceniajcie na liczbę, którą produkuje wasz model, zaokrągloną do najbliższych 5 € na waszą korzyść, nie w dół z nerwów. Warto wyraźnie zaznaczyć jeszcze jedno rozróżnienie, zanim ustalicie liczbę: różnicę między ceną waszego menu a tym, co nazwałbym waszą ****Drabiną Cenową Menu**** — faktem, że restauracja na tym poziomie często korzysta z oferowania więcej niż jednego punktu wejścia, nie jednej płaskiej ceny dla wszystkich. Krótsze, pięciosiedmiodaniowe menu "odkrywcze" po niższej cenie obok waszego pełnego menu degustacyjnego poszerza bazę gości, których możecie obsłużyć, nie rozważniając podstawowego doświadczenia, pod warunkiem że krótsze menu jest wycenione według własnej Alokacji Pracy Na Danie, a nie po prostu zdyskontowane od ceny pełnego menu. Menu odkrywcze wycenione jako "pełne menu minus kilka dań, minus płaski rabat 30%" jest zwykle niedowycenione względem swojego faktycznego kosztu produkcji, bo dania, które wycinacie, rzadko są tymi najbardziej pracochłonnymi — szefowie kuchni mają tendencję do chronienia technicznie najtrudniejszych dań i wycinania najpierw prostszych, co matematycznie oznacza, że rabat powinien często być mniejszy, niż podpowiada instynkt. Sezonowa przecena zasługuje na taki sam rygor jak początkowe ustalanie ceny, a większość restauracji jej nie docenia. Gdy koszty składników zmieniają się z porami roku — danie z truflą w grudniu kosztujące znacząco więcej niż to samo conceptualnie danie zbudowane wokół letniego warzywa w lipcu — pokusa polega na utrzymaniu ceny menu płaskiej przez cały rok dla prostoty i oczekiwań gościa. To rozsądny wybór, ale powinien

być celowy, dokonany po obliczeniu, do czego faktycznie prowadzi płaska roczna cena w uśrednieniu, a nie domyślny, którego nikt nie zbadał. Niektóre z najlepiej prowadzonych restauracji z menu degustacyjnym budują zamiast tego małe sezonowe pasmo w swojej wycenie — skromną premię w miesiącach najdroższych w składniki, wchłanianą przez gości jako oczekiwaną część tego, jak działa sezonowa restauracja — zamiast po cichu pochłaniać rosnącą lukę marży przez ćwierć roku. ****W tym tygodniu:**** przeprowadźcie Alokację Pracy Na Danie na waszym obecnym menu, danie po daniu, i porównajcie wynikową cenę z tym, co faktycznie liczyście. Jeśli luka przekracza 10%, nie mylicie się w wycenie na marginesach — niedowyceniacie cały biznes, i każdy rozdział po tym będzie walczył pod górkę, dopóki ta liczba nie zostanie naprawiona.



CENA A INTENSYWNOŚĆ PRACY — GDZIE PLASUJE SIĘ KAŻDA CZĘŚĆ OFERTY, I DLACZEGO SAMO MENU DEGUSTACYJNE RZADKO FINANSUJE SALĘ

Na Początek

- 1** Przeprowadźcie Alokację Pracy Na Danie na waszym obecnym menu, danie po daniu: koszt składnika, koszt intensywności pracy, i 8-12% na rozwój i straty.

- 2** Podzielcie całkowity koszt produkcji przez wasz docelowy łączny wskaźnik (42-50%), by otrzymać cenę, jakiej naprawdę wymaga wasz model.

- 3** Porównajcie tę liczbę z tym, co obecnie liczycie, i zanotujcie lukę w procentach.

- 4** Zbudujcie tabelę czterech lub pięciu restauracji na waszym poziomie uznania i ich publiczne ceny, by zobaczyć, czy wasza liczba oparta na koszcie mieści się w tym paśmie.

- 5** Jeśli luka przekracza 10%, wyznaczcie datę na przecenę, zamiast pozwalać jej przejść jeszcze jeden sezon.

ROZDZIAŁ 4

Parowania Win I Marża Na Napojach

Wino to światło słoneczne, spojone wodą.

— GALILEO GALILEI

Jedzenie, przy dyscyplinie cenowej opisanej w Rozdziale 3, doprowadzi waszą Wartość Godziny-Miejsca do liczby, która pozwala przetrwać. Rzadko doprowadzi ją do komfortowej. Marża, która faktycznie finansuje pensję sommeliera, powolne dojrzewanie piwnicy, i różnicę między "wyjściem na zero" a "rentownością" niemal zawsze pochodzi z napojów, nie z jedzenia — a restauracje z menu degustacyjnym, które prosperują, traktują swój program parowań jako drugie, celowo zaprojektowane centrum zysku, nie jako dodatek doczepiony do menu.

Wyobraźcie sobie sommeliera prowadzącego stolik na 4 osoby przez sześciokieliszkowe parowanie, nalewając tę samą butelkę, którą nalewał sto razy tego sezonu, opowiadając o niej tak, jakby nigdy się nią nie znużył — i wyobraźcie sobie, na koniec miesiąca, właściciela odkrywającego, że samo parowanie wygenerowało więcej marży brutto niż całe dziewięciodaniowe menu, któremu towarzyszyło. Ta jedna pozycja, traktowana jako dodatek przez lata, okazała się rzeczą, która po cichu utrzymywała światła.

Powód, dla którego napoje niosą marżę, której jedzenie nie może, jest strukturalny. Wasz koszt jedzenia, alokowany w sposób opisany w Rozdziale 3, musi znajdować się blisko 46% ceny menu tylko po to, by pokryć wbudowaną w nie pracę. Wino ma prawie żaden z tych kosztów pracy przypisanych — butelka nalewana przez 6 dań zajmuje sommelierowi mniej więcej te same sekundy obsługi, niezależnie od tego, czy kosztowała 18 € czy 80 € hurtowo — więc koszt nalewania, który byłby lekkomyślny w jedzeniu, jest komfortowo rentowny w winie.

Ustalcie **Sufit Kosztu Nalewania** i trzymajcie się go. Dla programu parowań na tym poziomie, docelowy koszt nalewania — wasz koszt hurtowy wina podzielony przez to, co liczycie za parowanie — między 28% a 35% to rozsądne pasmo; łagodniejsze niż koszt jedzenia, bo sprzedajecie też ekspertyzę, ryzyko przechowywania, i emocjonalny wzlot dobrze dobranego nalewania, z czego nic nie pojawia się w cenie butelki. Przeprowadźcie liczby na 6-kieliszkowym parowaniu: jeśli wasz koszt hurtowy przez 6 nalewań wynosi łącznie 34 €, a wyceniacie parowanie na 110 €, wasz koszt nalewania wynosi 31% — komfortowo w paśmie, i generuje 76 € marży brutto na wierzchu marży z jedzenia z tej samej tury, za koszt obsługi, który jest ułamkiem kosztu kuchni.

SUFIT KOSZTU NALEWANIA

**Koszt hurtowy wina ÷ Cena liczona za
parowanie — cel 28-35%**

Porównajcie to z marżą na jedzeniu przy tym samym gościu. Przy menu 165 € z łącznym wskaźnikiem jedzenie-i-praca 46%, wasza marża brutto na jedzeniu wynosi 89,10 €. Samo parowanie, przy marży brutto 76 €, dodaje 85% tyle zysku, ile całe dziewięciodaniowe menu, z pojedynczego nalewania sommeliera, i to porównanie jest rzeczywistym argumentem za traktowaniem waszego programu winnego tak samo poważnie, jak waszej kuchni.

Parowania bezalkoholowe zasługują na taki sam rygor, nie taryfę ulgową, bo "to tylko sok i herbata". Dobrze zbudowane parowanie bezalkoholowe — domowy verjus, sfermentowana herbata, klarowany owocowy shrub — zazwyczaj kosztuje mniej w produkcji niż parowanie winne i może być wycenione na 55-65% ceny parowania winnego, przy zachowaniu porównywalnej lub lepszej marży, bo wasz koszt składnika jest ułamkiem hurtowej ceny butelki. Przy trzeźwych i umiarkowanych gościach stanowiących obecnie znaczący i rosnący udział gości na tym poziomie, parowanie bezalkoholowe wycenione bez dyscypliny marży — traktowane jako uprzejmość, a nie produkt — to pieniądze zostawione na stole przy każdym z tych gości, a restauracje rutynowo zostawiają na stole 15-20% całkowitego przychodu z napojów w ten sposób, po prostu niedowyceniając opcji bezalkoholowej z dobrych manier.

Potem jest sama piwnica, która zachowuje się mniej jak zapasy, a bardziej jak kapitał, i powinna być budżetowana w ten sposób. **Zasada Inwestycji W Piwnicę**, którą daję szefom-właścicielom, brzmi: traktujcie każdą butelkę trzymaną dłużej niż 12 miesięcy bez nalania jako zamrożony kapitał zarabiający zero, i ograniczcie tę kategorię do nie więcej niż 20% całkowitej wartości waszej piwnicy w cenie zakupu. Piwnica, która w 40% składa się z leżakujących butelek bibliotecznych, które "odkładacie na odpowiedniego gościa", to biznes cicho subsydiujący prywatną kolekcję przepływem gotówki restauracji. Kupujcie, by nalewać w ciągu sezonu, trzymajcie naprawdę mały wybór biblioteczny, celowo i oddzielnie budżetowany, i śledźcie rotację piwnicy — całkowity koszt piwnicy podzielony przez koszt

sprzedanego wina w 12 miesięcy — tak samo, jak śledzilibyście każdy inny kapitał obrotowy. Wskaźnik rotacji poniżej 1,5 zwykle oznacza, że zbyt dużo kapitału siedzi w piwnicy w stosunku do tego, czego program parowań faktycznie potrzebuje, by działać.

Razem, dobrze prowadzony program napojów w restauracji na 20-8 miejsc, działającej 6 wieczorów w tygodniu, może rozsądnie oczekiwać wkładu 35-45% całkowitej marży brutto z mniej więcej 25-30% całkowitego przychodu — co jest całym sensem. Jedzenie przynosi wam reputację. Napoje, wycenione i zarządzane z tą samą dyscypliną, są tym, co za nią płaci.

Program kieliszkowy i barowy dla gości, którzy chcą wina bez zobowiązywania się do pełnego parowania, zasługuje na własny mały, celowy cel marży, oddzielny od parowania. Ponieważ nalewanie na kieliszki nie ma wbudowanej w cenę narracji sommeliera, tak jak pełne parowanie, może zazwyczaj działać z ciaśniejszym sufitem kosztu nalewania — 22-28% zamiast 28-35% — i wciąż wydawać się odpowiednio wycenione gościowi zamawiającemu à la carte. Restauracje, które wyceniają swoją listę kieliszkową jako dodatek, po prostu obniżając o połowę cenę detaliczną butelki, bez sprawdzania wynikowego kosztu nalewania wobec realnego celu, często zostawiają znaczącą marżę na stole właśnie u gości najmniej skłonnych do wybrania pełnego parowania, co jest dokładnie segmentem, w którym dyscyplina marży na napojach ma największe znaczenie, ponieważ samo jedzenie na tym rachunku niesie pełny udział. Wartości Godziny-Miejsca bez pomocy z parowania.

Szkolenie personelu w samym parowaniu jest, w praktycznych kategoriach, dźwignią marży na napojach w takim samym stopniu, co gościnności. Kelner lub sommelier, który potrafi opisać, dlaczego konkretne nalanie zostało wybrane do konkretnego dania — nie tylko czym jest, ale rozumowanie za tym — mierzalnie zwiększa zarówno wykorzystanie, jak i satysfakcję gościa z parowania, wzorzec, który utrzymuje się w restauracjach, które naprawdę inwestują w to szkolenie, w porównaniu z tymi, które traktują je jako coś, co personel przyswoi przez osmozę. Budżetujcie realny, powtarzalny czas szkolenia na to, najlepiej prowadzony przez osobę, która zbudowała parowanie, nie jednorazową sesję wdrożeniową, którą nowi pracownicy dostają raz i nigdy do niej nie wracają, gdy menu zmienia się sezonowo.

W tym tygodniu: obliczcie wasz rzeczywisty koszt nalewania w obecnym parowaniu, i osobno obliczcie, jaki procent gości w ogóle wybiera parowanie. Jeśli wykorzystanie jest poniżej 60%, luka jest zwykle lękiem cenowym w sposobie, w jaki parowanie jest oferowane przy stole, nie niechęcią gościa do wydawania — a to problem scenariusza obsługi, nie problem cenowy, wart naprawienia, zanim dotkniecie samej ceny.

W Tym Tygodniu

1

Obliczcie wasz rzeczywisty koszt nalewania w całym parowaniu i sprawdźcie go wobec sufitu 28-35%.

2

Obliczcie wasz wskaźnik wykorzystania parowania jako procent całkowitej liczby gości.

3

Wycieńcie lub przeceńcie parowanie bezalkoholowe na 55-65% ceny parowania winnego, sprawdzone wobec własnej marży.

4

Przeprowadźcie Zasadę Inwestycji W Piwnicę: oznaczcie każdą butelkę trzymaną ponad 12 miesięcy i potwierdźcie, że ta kategoria pozostaje poniżej 20% wartości piwnicy.

5

Jeśli wykorzystanie jest poniżej 60%, przepiszcie scenariusz przy stole na oferowanie parowania, zanim dotkniecie jego ceny.

ROZDZIAŁ 5

Zadatki, Bilety I Problem Niestawiennictwa

Puste miejsce to nie mała strata. To cały wieczór, który mógł mieć ktoś inny.

— POWIEDZENIE Z BRANŻY RESTAURACYJNEJ

Wyobraźcie sobie wtorkowy serwis z trzema niestawiennictwami na sali o dziewięciu stolikach: 3 puste miejsca, o których nikt nie uprzedził kuchni, 3 przygotowane i niesprzedane porcje, i — gorzej, jeśli księga była pełna tygodnie wcześniej — 3 pary, które chciały dokładnie tego stolika i zostały odrzucone na próżno. Sala wyglądała dobrze z parkietu. Liczby opowiadały zupełnie inną historię.

Niestawiennictwo w bistro na 30 5 miejsc, prowadzącym 3 tury wieczorem, jest irytacją. Niestawiennictwo w restauracji z menu degustacyjnym na 20 8 miejsc, prowadzącej jedną turę, jest raną strukturalną, a większość szefów-właścicieli niedoszacowuje jej prawdziwy koszt o rząd wielkości, bo myślą o niej jako o "jednym straconym stoliku", zamiast tego, czym naprawdę jest: niesprzedawalną, nieodzyskiwalną pojemnością jedyne go zasobu, którego biznes nie może dziś wieczorem wyprodukować więcej.

Skwantyfikujcie to właściwie, zanim zdecydujecie o polityce. Stolik dla dwojga, który się nie stawia, przy menu 165 € z 70% wykorzystaniem parowania po 110 €, nie kosztuje was tylko 330 € przychodu z jedzenia. Kosztuje was przychód z jedzenia, oczekiwany przychód z napojów na części stolika, która by go wzięła, i — kluczowo — bardzo prawdopodobnie kosztowało was to drugą parę, którą odrzuciliście tygodnie wcześniej, bo księga pokazywała stolik jako sprzedany. **Formuła Kosztu**

Niestawiennictwa to: utracony przychód z menu, plus utracony oczekiwany przychód z napojów przy waszym rzeczywistym wskaźniku wykorzystania, plus wartość odrzuconej rezerwacji, którą mogliście sprzedać zamiast tego, ponieważ przy tej liczbie

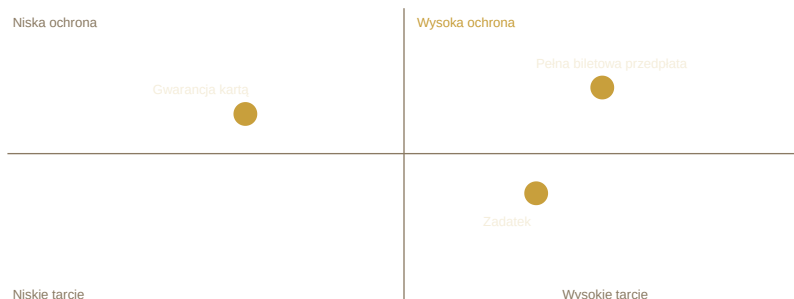
miejsz i tym czasie wyprzedzenia rezerwacji, miejsce po niestawiennictwie nie jest "puste" — to miejsce, którego aktywnie odmówiliście komuś innemu.

FORMUŁA KOSZTU NIESTAWIENICTWA

**Utracony przychód z menu + Utracony
oczekiwany przychód z napojów (przy waszym
rzeczywistym wskaźniku wykorzystania) +
Wartość odrzuconej rezerwacji = Rzeczywisty
koszt jednego niestawiennictwa**

Przeprowadźcie pełną liczbę. Dwóch gości, menu 165 €, 70% wykorzystanie parowania po 110 €: utracony przychód z menu to 330 €, utracony oczekiwany przychód z napojów to 154 € ($0,7 \times 220$ €), a jeśli ten typ stolika zwykle wypełnia się w oknie zwolnienia — co w restauracji-destynacji zwykle się dzieje — koszt odrzuconej rezerwacji to efektywnie te same 484 € ponownie, bo mieliście prawdziwą drugą parę, która by go wzięła. Całkowity rzeczywisty koszt tego jednego niestawiennictwa dwuosobowego stolika: coś w zakresie 480-960 €, zależnie od tego, jak konserwatywnie liczycie odrzuconą rezerwację. Pomnóżcie przez choćby jedno lub 2 niestawiennictwa w tygodniu i patrzycie na 25 000-50 000 € rocznie w restauracji, której cały roczny cel zysku, według matematyki Księgi Ambicji z Rozdziału 1, może być ułamkiem tego.

Istnieją 3 modele polityki, i każdy inaczej wymienia tarcie z gościem na ochronę finansową. **Model gwarancji kartą** — brak obciążenia, chyba że gość anuluje w zadeklarowanym oknie, zwykle 48-72 godziny — to opcja najłżejszego dotyku, generuje najmniejszy opór gościa, ale nie odzyskuje niczego z waszego utraconego przychodu przy prawdziwym niestawiennictwie poza tym, co uda się wam wyegzekwować z opłaty za anulowanie, co w praktyce jest często umarzane z dobrej woli. **Model zadatku** — częściowa płatność, zwykle 30-50% oczekiwanego rachunku, pobierana przy rezerwacji i przepadająca przy późnym anulowaniu lub niestawiennictwie — odzyskuje realne pieniądze i znacząco obniża wskaźniki niestawiennictwa po prostu dlatego, że goście, którzy już zaangażowali pieniądze, zachowują się inaczej, ale wprowadza tarcie dokładnie w momencie, gdy starasz się sprawić, by rezerwacja czuła się ekscytująco, a nie transakcyjnie. **Model pełnej biletowej przedpłaty** — cała cena menu płacona przy rezerwacji, zwracalna lub wymienialna tylko w zdefiniowanym oknie, sposobem, w jaki sprzedaje się koncert lub wydarzenie degustacyjne — to najsilniejsza ochrona finansowa i, wbrew intuicji, ma tendencję do generowania najmniejszego oporu gościa akurat w restauracjach-destynacjach, bo goście rezerwujący 3 miesiące wcześniej, by przylecieć na konkretną datę, już mentalnie skategoryzowali wieczór jako zakup wydarzenia, nie zwykłą rezerwację kolacji.



3 MODELE POLITYKI NIESTAWIENNICTWA, PRZEDSTAWIONE NA TLE TARCIA GOŚCIA I OCHRONY FINANSOWEJ

Który model pasuje do waszej restauracji, zależy od waszego czasu wyprzedzenia rezerwacji i miksu gości. Restauracja, w której większość gości rezerwuje z dwu-czterotygodniowym wyprzedzeniem, głównie lokalna, dobrze funkcjonuje na modelu zadatku z jasnym, uprzejmym sformułowaniem. Restauracja, w której większość gości rezerwuje z dwu-sześciomiesięcznym wyprzedzeniem, ze znaczącym udziałem lecących lub jadących specjalnie na posiłek, zwykle zostawia pieniądze i ochronę na stole, nie przechodząc na pełną biletowość.

Sformułowanie ma realną wagę w tym, jak goście odbierają którykolwiek z tych modeli. "Wymagamy zadatku, by zabezpieczyć się przed niestawieniem" czyta się jak oskarżenie skierowane do każdego gościa za grzechy nielicznych. "Ponieważ każdy stolik jest przygotowywany specjalnie dla was i nie może być odsprzedany na krótkim wyprzedzeniu, prosimy o [X] przy rezerwacji, w pełni zaliczone na wasz wieczór" deklaruje tę samą politykę jako fakt o tym, jak

działa wasza restauracja, nie podejrzenie wobec czytającego to gościa, a porzucanie rezerwacji przy drugim sformułowaniu ma tendencję do znaczącego niższego niż przy pierwszym, dla funkcjonalnie identycznych polityk.

Rezerwacje dużych grup zasługują na osobną, surowszą wersję jakiegokolwiek polityki wybierze, bo krzywa kosztu nie jest liniowa. Grupa ośmiu osób, która się nie stawia, nie kosztuje was czterokrotności kosztu stolika dla dwojga — zwykle kosztuje więcej niż to, bo stół dla ośmiu jest trudniejszy do odsprzedania na krótkim wyprzedzeniu, niż byłyby 2 osobne stoły dla dwojga, a wasza kuchnia najprawdopodobniej dostosowała ilości przygotowań i tempo wokół potwierdzonej wielkości tej grupy. Większość restauracji, które dobrze sobie z tym radzą, ustala niższy procent zadatku, ale surowsze, niepodlegające negocjacji okno anulowania dla grup sześciu lub więcej osób, i jasno komunikuje to rozróżnienie w momencie rezerwacji, zamiast odkrywać lukę w ochronie dopiero po tym, jak duża grupa się nie stawia.

Niezależnie od wybranego modelu, mierzcie jego rzeczywisty efekt, zamiast zakładać, że sama polityka rozwiąże problem. Śledźcie wasz wskaźnik niestawienia co miesiąc, przed i po każdej zmianie polityki, tak samo, jak śledzilibyście każdą inną metrykę operacyjną. Restauracja przechodząca z modelu gwarancji kartą na model zadatku 40% może zobaczyć, jak jej wskaźnik niestawienia spada z mniej więcej jednego na 18 rezerwacji do niemal jednego na 60 — realna, mierzalna poprawa — ale też skromny spadek w całkowitym wolumenie zapytań w dwóch miesiącach bezpośrednio po zmianie, gdy

niektórzy goście wzbraniaли się przed nowym tarciem. Oba efekty są realne, a netto finansowy wpływ przejścia na surowszą politykę jest liczbą, która powinna kierować decyzją, nie instynktem o reakcji gościa w którymkolwiek kierunku.

W tym tygodniu: obliczcie waszą rzeczywistą liczbę z Formuły Kosztu Niestawiennictwa, używając waszej rzeczywistej ceny menu, waszego rzeczywistego wykorzystania parowania, i uczciwego oszacowania waszego prawdopodobieństwa ponownej rezerwacji przy typowym czasie wyprzedzenia. Następnie przeczytajcie na nowo tekst waszej obecnej polityki anulowania, jakbyście byli gościem widzącym go po raz pierwszy, i przepiszcie wszystko, co deklaruje podejrzenie zamiast faktu.

Wprowadzenie W Życie

- 1 Przeprowadźcie Formułę Kosztu Niestawiennictwa, używając waszej rzeczywistej ceny menu, wykorzystania parowania i prawdopodobieństwa ponownej rezerwacji.
- 2 Zdecydujcie, który z trzech modeli polityki — gwarancja kartą, zadek, pełna biletowa przedpłata — pasuje do waszego rzeczywistego czasu wyprzedzenia rezerwacji i miks gości.
- 3 Ustalcie osobny, surowszy zadek i okno anulowania dla grup sześciu lub więcej osób.
- 4 Przepiszcie tekst waszej polityki tak, by deklarował fakt o tym, jak działa restauracja, nie podejrzenie wobec gościa.
- 5 Zaczynajcie śledzić wasz miesięczny wskaźnik niestawiennictwa przed i po zmianie.

ROZDZIAŁ 6

Wskaźnik Zatrudnienia

*Sami możemy zrobić tak niewiele; razem
możemy zrobić tak wiele.*

— HELEN KELLER

Brygada czternastu osób gotujących i obsługujących 30 gości nie jest błędem, i nie jest też rozrzutnością — jest bliska temu, czego rzemiosło naprawdę wymaga na tym poziomie złożoności, a każdy szef-właściciel, który próbował prowadzić 17-daniowe menu degustacyjne z okrojoną załogą, już wie dlaczego. Pytanie, na które odpowiada ten rozdział, nie brzmi, czy potrzebujecie dużego personelu w stosunku do waszych gości. Potrzebujecie. Pytanie brzmi, jaki wskaźnik jest zrównoważony, legalny i finansowalny, i gdzie większość ambitnych kuchni po cichu przekracza granicę, której nie zamierzała przekroczyć.

Zbudujcie **Wskaźnik Gości-Na-Brygadę** jako wasz podstawowy numer planowania: całkowita liczba gości obsłużonych w turze, podzielona przez całkowitą liczbę opłacanych godzin personelu przepracowanych, by wyprodukować i obsłużyć tę turę, kuchnia i sala razem. Dla tury 28 gości wymagającej, powiedzmy, sześciu szefów pracujących średnio sześciogodzinną zmianę każdy (36 godzin) plus pięciu pracowników sali pracujących średnio pięciogodzinną zmianę każdy (25 godzin), to daje 61 łącznych godzin personelu na 28 gości — wskaźnik 0,46 gościa na godzinę personelu, czyli mniej więcej 2,2 godziny personelu na gościa.

WSKAŹNIK GOŚCI-NA-BRYGADĘ

**Całkowita liczba gości obsłużonych w turze ÷
Całkowita liczba opłacanych godzin personelu
przepracowanych (kuchnia + sala)**

Śledźcie to co miesiąc. Wskaźnik dryfujący od 2,2 godziny personelu na gościa w kierunku 2,8 lub 3,0 bez zmiany w złożoności menu mówi wam, że coś idzie nie tak w harmonogramowaniu, efektywności przygotowań, lub niepotrzebnej redundancji w brygadzie — warto to zbadać, zanim stanie się nową normą. Rozważcie młodą kucharkę, która zapisuje się na sześciotygodniowy staż, ucząc się techniki od kuchni, którą podziwia, i wciąż tam jest 8 miesięcy później, prowadząc pełne stanowisko w wieczory serwisu, niepłatna, bo nikt nigdy formalnie nie przekształcił jej roli, a ona była zbyt wdzięczna za tę okazję, by zapytać. Rzeczywisty wskaźnik zatrudnienia tej kuchni nigdy nie był tym, co mówił grafik — był podtrzymywany subsydlum, które mogło wyjść za drzwi dnia, w którym znajdzie płatną pracę gdzie indziej, co ostatecznie zrobiła. Linia, która jest przekraczana najczęściej, i która wyrządza najwięcej cichych szkód, to niepłatna lub niedopłacana praca stażystów. Staże są realną i uzasadnioną częścią tego, jak ambitne kuchnie szkolą talent, a dobrze prowadzony program stażowy jest prawdziwą korzyścią obopólną: kucharz zyskuje ekspozycję na poziom rzemiosła, którego nie mógłby kupić, a kuchnia zyskuje zmotywowane dodatkowe ręce. Ale jest twarda linia między stażem — prawdziwie ustrukturyzowanym wokół nauki, ograniczonym czasowo, nadzorowanym, często niepłatnym lub minimalnie płatnym w granicach dozwolonych przez lokalne prawo pracy dla staży szkoleniowych — a tym, w co po cichu dryfuje kilka kuchni: niepłatna lub prawie niepłatna praca wykonująca pełne zmiany produkcyjne, bezterminowo, bo "tak się to robi na tym poziomie." Ekspozycja prawna jest realna i różni się w zależności od jurysdykcji, ale ekspozycja

ekonomiczna ma znaczenie nawet tam, gdzie ryzyko prawne nie gryzie: kuchnia, która zbudowała swój rzeczywisty wskaźnik zatrudnienia wokół darmowej pracy, zbudowała strukturę kosztów, która załamuje się w momencie, gdy to źródło pracy wyschnie, a wyschnie, bo wieść niesie się w małej branży o tym, które kuchnie traktują staże jako program szkoleniowy, a które jako subsydium. Zbudujcie wasz budżet pracy na brygadzie, którą moglibyście obsadzić i sprawiedliwie opłacić, gdyby rurociąg stażystów zniknął jutro, a potem traktujcie każdego stażystę, których macie, jako prawdziwy bonus do jakości serwisu i zdolności szkoleniowej, nie jako pozycję, od której zależy wasza wypłacalność. Dla tej samej tury 28 gości, w pełni płatna brygada — sześciu szefów przy obciążonym koszcie 24 €/godzinę, pięciu pracowników sali przy obciążonym koszcie 19 €/godzinę — kosztuje 864 € (kuchnia) plus 475 € (sala), czyli 1339 € za turę. Wobec przychodu z jedzenia i napojów 6160 € przy liczbach z przykładu w Rozdziale 2, to koszt pracy 21,7% przychodu dla tej pojedynczej tury — zanim dodacie zarządzanie, sommeliera, i jakkolwiek pracę zaplecza niezwiązaną bezpośrednio z turą. Przydatna kontrola zdroworozsądkowa w całej operacji, przez większość tygodni: całkowita bezpośrednia praca, w pełni obciążona i w pełni płatna, powinna znajdować się gdzieś w paśmie 32-40% całkowitego przychodu, by restauracja na tym poziomie miała realistyczną ścieżkę do rentowności po uwzględnieniu czynszu, składników i wszystkiego innego. Powyżej 45%, strukturalnie, coś innego w modelu — wartość godziny-miejsca, ceny, lub liczba gości — musi się zmienić, bo żadna ilość efektywnego harmonogramowania sama nie uratuje tak wysokiego wskaźnika

pracy. Obsada sommeliera zasługuje na własną linię, zamiast być wciągnięta do ogólnej sali, bo marża na napojach z Rozdziału 4 jest bezpośrednio funkcją posiadania kogoś wystarczająco umiejętnego, by sprzedawać parowanie z pewnością siebie, a nie z przeprosinami. Sommelier, który podnosi wykorzystanie parowania z 55% do 75%, w niemal każdym przypadku spłaca własną pensję kilkukrotnie samą luką marży na napojach obliczoną w Rozdziale 4 — co jest najjaśniejszym argumentem, jaki znam, za traktowaniem zatrudnienia sommeliera jako inwestycji przychodowej, nie centrum kosztów, gdy decydujecie, czy budżet na to pozwala. Szkolenie krzyżowe ma większe znaczenie na tej skali zatrudnienia, niż większość szefów-właścicieli początkowo budżetuje, bo brygada tak szczupła w stosunku do swojej złożoności ma bardzo mało wbudowanej redundancji — jeden umiętny kucharz nieobecny w piątek chory może naprawdę zagrozić passowi w sposób, w jaki nie zagroziłby w większej, mniej wyspecjalizowanej kuchni. Zbudowanie przynajmniej jednego szkolonego krzyżowo zastępcy dla każdego wysoko wyspecjalizowanego stanowiska, nawet jeśli ten zastępca działa na 70% prędkości głównego kucharza, to tania polisa ubezpieczeniowa przeciwko alternatywie: wieczór serwisu, w którym brygadzie brakuje krytycznej umiejętności i albo jakość, albo timing cierpią dokładnie przed dokładnie tą publicznością — inspektorem przewodnika, krytykiem, mówiącym stałym bywalcem — przed którą stać was na to najmniej. Personel sali niesie własną wersję dyscypliny wskaźnika, odrębną od doboru wielkości brygady kuchennej, bo styl serwisu na tym poziomie — wyjaśnianie przy stole, precyzyjnie zsynchronizowana dostawa

dań, prawdziwa gościnność zamiast transakcyjnej obsługi — wymaga innego wskaźnika personel-do-gościa niż sala restauracji wolumenowej. Powszechnie sprawdzającym się zakresem jest jeden kelner na każdych sześciu do ośmiu gości, gdy pełne parowanie i narracja dań są częścią standardu, zawężając się do jednego kelnera na pięciu gości dla najbardziej teatralnych, wysoko dotykowych stylów serwisu. Obsadzanie cieńsze niż ten wskaźnik, by oszczędzić na koszcie pracy, ma tendencję do pojawiania się najpierw w tempie serwisu — dokładnie w wymiarze spójności, który audyt z Rozdziału 9 jest zbudowany, by wychwycić — zanim pojawi się gdziekolwiek w rachunku zysków i strat, co jest dokładnie tym, dlaczego jest kuszące i dokładnie tym, dlaczego jest fałszywą oszczędnością.

****W tym tygodniu:**** obliczcie wasz Wskaźnik Gości-Na-Brygadę dla rzeczywistych tur z zeszłego tygodnia, i osobno wypiszcie każdego stażystę obecnie w waszym grafiku wraz z liczbą pełnych zmian produkcyjnych, które każdy przepracował w ostatnim miesiącu. Jeśli jakikolwiek stażysta przepracował więcej niż 8 pełnych zmian bez jasnego, ograniczonego czasowo planu szkoleniowego, to już nie jest staż — zdecydujcie w tym tygodniu, czy stanie się płatną pozycją, czy się zakończy.

**WSKAŹNIK GOŚCI-NA-BRYGADĘ — RESTAURACJA Z MENU
DEGUSTACYJNYM NA 30 MIEJSC**

Rola	Liczba osób	Obsłużeni goście, jedna tura
Kuchnia (szef + linia + cukiernia)	7	30
Sala (recepcja, kelnerzy, sommelier)	5	30
Stażyści (płatni, rotacyjni)	2	—
Brygada łącznie	14	2,1 gościa na osobę

W Tym Tygodniu

1

Obliczcie wasz Wskaźnik Gości-Na-Brygadę dla rzeczywistych tur z zeszłego tygodnia, kuchnia i sala razem.

2

Wypiszcie każdego stażystę w waszym grafiku wraz z liczbą pełnych zmian produkcyjnych, które każdy przepracował w zeszłym miesiącu.

3

Dla każdego stażysty ponad 8 pełnych zmian bez ograniczonego czasowo planu szkoleniowego, zdecydujcie w tym tygodniu: płatna pozycja czy koniec.

4

Sprawdźcie całkowitą bezpośrednią pracę jako procent przychodu wobec zrównoważonego pasma 32-40%.

5

Potwierdźcie, że istnieje przynajmniej jeden szkolony krzyżowo zastępca dla każdego wysoko wyspecjalizowanego stanowiska.

ROZDZIAŁ 7

Wydajność Składników Na Szczycie

Kto nie marnuje, ten nie cierpi biedy.

— ANGIELSKIE PRZYSŁOWIE

Instynkt, który uczynił was poważnym szefem kuchni — kupować najlepszy produkt, przycinać do perfekcji, wykładać tylko idealny kawałek — jest też, jeśli niezarządzany, jednym z droższych nawyków waszej kuchni. Przy cenie i wolumenie restauracji wolumenowej, marnotrawstwo przy przycinaniu przeciętnego kawałka mięsa to błąd zaokrąglenia. Przy cenie całego langusta, całej kaczki, lub dziko rosnącego składnika, po który ktoś jechał dwie godziny, by go dostarczyć, kawałek, który wyrzucacie, bo nie miał dokładnie takiego kształtu, jaki chcieliście na talerz, nie jest błędem zaokrąglenia. To często 15-30% tego, co zapłaciliście za składnik, wyrzucone, przy produkcji, którego hurtowy koszt za kilogram już odzwierciedla prawdziwą rzadkość.

Tu dyscyplina wydajności przestaje być cnotą zaplecza i staje się, bezpośrednio, źródłem marży, która finansuje dążenie do gwiazdki. Każda część składnika premium, dla której znajdujecie legalne zastosowanie — bulion, dekoracja, komponent posiłku dla personelu, fermentowany dodatek zachowany na przyszłe menu — to marża, którą już raz zapłaciliście i teraz odzyskujecie po raz drugi, zasadniczo za darmo, bo praca, by ją wykorzystać, jest ułamkiem pracy, która poszła na pierwotne pozyskanie i rozbiór.

Zbudujcie **Arkusz Dyscypliny Wydajności** dla waszych pięciu lub sześciu najdroższych, najczęściej używanych składników premium, śledzony co tydzień: waga całego otrzymanego produktu, waga faktycznie wyłożona w menu, w którym jest używana, waga skierowana do wtórnego użycia (bulion, dekoracja, posiłek dla personelu, przetwór), i waga naprawdę

wyrzucona jako nieużyteczna. Obliczcie procent wydajności — waga użyteczna (wyłożona plus wtórne użycie) podzielona przez całkowitą otrzymaną wagę — dla każdego składnika, i śledźcie go w czasie tak samo, jak śledzilibyście każdy inny wskaźnik kosztów.

PROCENT UŻYTECZNEJ WYDAJNOŚCI

(Waga wyłożona + Waga skierowana do wtórnego użycia) ÷ Całkowita otrzymana waga

Weźcie całą kaczkę kupioną do menu, które wykorzystuje na talerzu tylko pierś. Kupiona w całości po 14 €/kg, przeciętna kaczka 2,4 kg kosztuje 33,60 €. Same piersi mogą stanowić 28% tej wagi w użytecznej wydajności — mniej więcej 670g — podczas gdy uda, korpus i przycinki stanowią pozostałe 72%. Kuchnia układająca tylko pierś i wyrzucająca resztę prowadzi wydajność 28% na składniku wartym 33,60 €, co oznacza, że prawdziwy koszt faktycznie użytej porcji piersi to 33,60 €, nie 9,41 €, jakie sugerowałyby sama waga piersi, gdyby kupiona osobno, wykostkowana, po cenie wykostkowanej u rzeźnika. Kuchnia, która przerabia uda na confit dla rotacji posiłku dla personelu lub amuse-bouche, redukuje korpus do bazy bulionowej wykorzystywanej w trzech innych daniach, i wytapia tłuszcz na komponent dekoracji, przesuwając użyteczną wydajność z 28% w kierunku 70-80%, a efektywny koszt wyłożonej porcji piersi spada proporcjonalnie — często o ponad połowę — bo

reszta zwierzęcia nie jest już martwym kosztem siedzącym w koszu na odpady.

To nie jest argument za oszczędzaniem na talerzu. Talerz pozostaje dokładnie tak ambitny, jak był. To, co się zmienia, to co dzieje się z częściami składnika, które nie są na tym konkretnym talerzu, a kuchnia z prawdziwą dyscypliną wydajności zazwyczaj odkrywa, że stać ją na kupno znacząco lepszego produktu bazowego — hodowanego na pastwisku zamiast standardowego, rzadszego dziko rosnącego składnika w sezonie, dodatkowego tygodnia dojrzewania na sucho — używając marży odzyskanej z reszty zwierzęcia, w ogóle nie ruszając ceny menu. To jest rzeczywisty mechanizm, dzięki któremu "kupowanie najlepszego i wykorzystywanie wszystkiego" finansuje dążenie do gwiazdki: nie przez dyscyplinę jako dobro moralne, ale przez dyscyplinę jako bezpośrednie, obliczalne źródło kapitału obrotowego, który płaci za lepsze składniki i lepszy personel.

Sezonowe i dziko rosnące dostawy niosą powiązane, ale odrębne ryzyko, warte śledzenia osobno: krótka trwałość oznaczająca, że zły tydzień dostawy, dostawca, który nie może zdobyć obiecanej ilości, lub dziko rosnący składnik, który przychodzi poniżej specyfikacji, może wymusić zmianę menu w ostatniej chwili, kosztującą więcej w zmarnowanych przygotowaniach i pośpiesznym zaopatrzeniu, niż sam składnik. Śledźcie wasz wskaźnik substytucji — tygodnie, w których zaplanowane danie musiało się zmienić z powodu dostaw, podzielone przez całkowitą liczbę tygodni — i traktujcie wszystko powyżej mniej więcej jednego tygodnia na 8 jako znak, że wasze

relacje z dostawcami dla tego składnika potrzebują wbudowanego zaopatrzenia zapasowego, nie tylko nadziei, że dostawa tego tygodnia dojdzie.

Pogoń za dziko rosnącymi i hiper-sezonowymi składnikami niesie powiązany koszt, warty uczciwego nazwania: czas budowania relacji z zbieraczami i małymi producentami, którzy często nie mogą zobowiązać się do wolumenu lub harmonogramów dostaw tak, jak może dystrybutor. Budzujcie realne godziny na to zarządzanie relacjami tak samo, jak budżetujecie czas rozwoju w następnym rozdziale — zbieracz, który ufa wam na tyle, by zadzwonić najpierw, gdy coś wyjątkowego pojawi się w sezonie, to prawdziwa przewaga konkurencyjna nad kuchnią, która dzwoni tylko, gdy potrzebuje produktu, a to zaufanie buduje się przez sezony, nie przez pojedyncze zamówienia, poprzez konsekwentną uczciwą zapłatę i prawdziwe zainteresowanie tym, co wam przynoszą, nie tylko tym, ile jesteście gotowi zapłacić w danym tygodniu.

Rozbiór całych zwierząt i ryb szczególnie nagradza inwestowanie w prawdziwą wewnętrzną umiejętność, zamiast kupowania już rozbieranych kawałków, a zwrot narasta w czasie w sposób wart wyraźnego nazwania: kucharz, który potrafi efektywnie rozebrać całe zwierzę, nie tylko odzyskuje więcej użytecznej wydajności na sesję, staje się też szybszy, co oznacza, że koszt intensywności pracy wbudowany w to odzyskiwanie wydajności — trzecia warstwa w waszej Alokacji Pracy Na Danie z Rozdziału 3 — spada w miesiącach, gdy umiejętność się rozwija. Traktujcie wewnętrzne szkolenie rozbioru jako inwestycję kapitałową w waszą strukturę kosztów,

nie miłą-do-posiadania umiejętność kuchenną, i łatwiej jest usprawiedliwić godziny szkolenia wobec jasnego zwrotu finansowego.

Prosty comiesięczny przegląd Arkusza Dyscypliny Wydajności dla waszych głównych składników, dzielony otwarcie z całą kuchnią, zamiast trzymany jako prywatny arkusz kalkulacyjny właściciela, ma tendencję do zmiany zachowań szybciej niż jakiegokolwiek pismo z polityką. Kucharze, którzy widzą, w konkretnych liczbach, ile jest warta poprawa wydajności o 20 punktów procentowych na jednym składniku w ciągu miesiąca, zaczynają znajdować wtórne zastosowania z własnej inicjatywy, bo liczba czyni zachętę oczywistą w sposób, w jaki "proszę nie marnujcie produktu" nigdy do końca nie potrafi.

W tym tygodniu: wybierzcie wasz jedyny najdroższy składnik według tygodniowych wydatków i przeprowadźcie na nim Arkusz Dyscypliny Wydajności przez tydzień. Obliczcie wasz rzeczywisty procent użytecznej wydajności, i zidentyfikujcie jedno legalne wtórne zastosowanie dla wyrzucanej porcji, której obecnie nie wykorzystujecie.

Na Początek

1

Wybierzcie wasz jedyny najdroższy, najczęściej używany składnik premium.

2

Śledźcie jego całą otrzymaną wagę, wagę wyłożoną, wagę skierowaną do wtórnego użycia, i wagę wyrzuconą przez tydzień.

3

Obliczcie procent użytecznej wydajności: (wyłożona plus wtórne użycie) podzielone przez całkowitą otrzymaną wagę.

4

Zidentyfikujcie jedno legalne wtórne zastosowanie — bulion, dekoracja, posiłek dla personelu, przetwór — dla obecnie wyrzucanej porcji.

5

Zapisujcie wasz wskaźnik substytucji dla dostaw tego składnika, i oznaczcie go, jeśli przekracza jeden tydzień na 8.

ROZDZIAŁ 8

Rozwój Menu Jako Centrum Kosztów

Perfekcję osiąga się nie wtedy, gdy nie ma już nic do dodania, ale gdy nie ma już nic do odjęcia.

— ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Zapytajcie większość szefów-właścicieli, ile kosztuje prowadzenie ich menu, a podadzą wam liczbę dla składników i pracy przy obecnym, gotowym menu — liczbę, którą Rozdział 3 poprawnie buduje. Zapytajcie ich, ile kosztowało opracowanie tego menu, a większość nie potrafi w ogóle odpowiedzieć, bo czas B+R, marnotrawstwo partii testowych, i sama sezonowa zmiana są traktowane jako niewidoczna, niebudżetowana aktywność w tle, zamiast prawdziwego centrum kosztów z własną linią w rachunkach. To realne pieniądze, często znaczące, a restauracja, która ich nie budżetuje, albo niedowycenia swoje menu względem prawdziwego kosztu produkcji, albo po cichu krwawi kosztem rozwoju w wieczory serwisu, gdy testowanie przelewa się do kuchni, która powinna być skupiona na gościach.

Oszacujcie uczciwie, ile faktycznie kosztuje rozwój podczas sezonowej zmiany. Jeśli wasz sous chef i dwóch commis spędzają średnio 6 godzin tygodniowo każdy, w ośmiotygodniowym oknie rozwoju przed wprowadzeniem nowego menu, testując i doskonaląc nowe dania, to daje 18 godzin tygodniowo przy mieszanej obciążonej stawce, powiedzmy, 23 €/godzinę — 414 € tygodniowo, czyli 3312 € przez okno rozwoju. Dodajcie koszt składników dla partii testowych, zazwyczaj prowadzonych w pełnych porcjach, by właściwie ocenić danie, konserwatywnie oszacowany na 40% porównywalnego kosztu składników gotowego menu, biorąc pod uwagę mniejsze ilości partii testowych i marnotrawstwo iteracyjne — nazwijmy to kolejnymi 1100 € przez okno. Całkowity

koszt rozwoju dla jednej sezonowej zmiany menu: mniej więcej 4400 €.

KOSZT ROZWOJU NA ZMIANĘ

**(Godziny B+R × mieszana obciążona stawka) +
(Koszt składników partii testowych, ~40%
kosztu gotowego menu)**

Szacowanie Kosztu Rozwoju, Krok Po Kroku

- 1** Zsumujcie godziny, które sous chef i commis spędzają na testowaniu i doskonaleniu przez okno rozwoju.
- 2** Pomnóżcie te godziny przez waszą mieszaną obciążoną stawkę kuchenną.
- 3** Dodajcie koszt składników partii testowych, oszacowany na mniej więcej 40% porównywalnego kosztu składników gotowego menu.
- 4** Porównajcie sumę z alokacją 8-12% na rozwój już wbudowaną w waszą wycenę menu.

Przeprowadzając 4 sezonowe zmiany rocznie, rozwój kosztuje restaurację mniej więcej 17 600 € rocznie — realną, znaczącą liczbę, którą alokacja 8-12% na rozwój i straty w modelu wyceny z Rozdziału 3 istnieje właśnie po to, by odzyskać, i warto

sprawdzić waszą rzeczywistą liczbę wobec tej alokacji, zamiast zakładać, że jest pokryta.

Poza surowym kosztem, większym ryzykiem operacyjnym jest rozwój wykrwawiający się do serwisu. Kuchnia bez zaplanowanego okna rozwoju testuje nowe dania w szczelinach wieczorów serwisu — po zamknięciu passu, w czasie wolnych okien przygotowań, które miały być na mise en place na następny dzień — co produkuje zarówno gorszą pracę rozwojową (zmęczeni kucharze testujący o pierwszej w nocy podejmują gorsze decyzje niż wypoczęci kucharze testujący o dziesiątej rano), jak i po cichu nadgryza jakość przygotowań rzeczywistego menu serwisowego, bo godziny, które powinny pójść na jutrzejsze mise, poszły na dzisiejsze danie testowe.

Rozwiązaniem jest prawdziwa **Linia Budżetu Rozwoju** z własnymi chronionymi godzinami, nieściskana z tego, co wydaje się wolne w danym tygodniu. Przypiszcie rozwój do konkretnego bloku — zwykle wolniejszego dnia serwisu, lub pierwszych dwóch godzin zmiany przygotowawczej w dniu, gdy kuchnia nie pędzi w kierunku wieczornego serwisu — i traktujcie ten blok jako niedostępny na cokolwiek innego, tak samo, jak chronilibyście każdy inny koszt stały. Zbudujcie **Kalendarz Zmian** na cały rok: stałe daty, ustalone przynajmniej 2 miesiące wcześniej, dla tego, kiedy każde sezonowe menu się zamyka, kiedy zaczyna się rozwój, i kiedy odbywa się ostatni serwis odchodzącego menu. Restauracja działająca w ten sposób zazwyczaj prowadzi rozwój w wyraźnie ograniczonym oknie sześciu-ośmiu tygodni na sezon, zamyka nowe menu pełny tydzień przed premierą, by pozwolić na prawdziwą próbę

generalną lub dwie z personelem i wybranymi stałymi bywalcami, i traktuje jakikolwiek rozwój zachodzący poza tym oknem jako sygnał, że coś w kalendarzu się przesunęło i musi zostać skorygowane, zanim stanie się chroniczne.

Krok próby generalnej ma większe znaczenie, niż się wydaje. Menu testowane tylko w kuchni rozwojowej, nigdy uruchomione w pełnym tempie na pełny serwis, niezawodnie ujawnia problemy z timingiem i wykładaniem w prawdziwy wieczór premiery, które pojedyncza kolacja personelu lub oferowany serwis dla stałych bywalców 2 lub 3 wieczory przed premierą złapałyby za darmo. Budżetujcie wyraźnie jeden lub 2 oferowane lub mocno zdyskontowane serwisy "podglądowe" w waszej Linii Budżetu Rozwoju — utracony przychód na tych gościach to tania polisa ubezpieczeniowa przeciwko wyboistemu, ryzykownemu dla recenzji tygodniowi otwarcia na prawdziwym menu.

Śledźcie wydajność dania po premierze z takim samym rygiorem, z jakim śledziliście jego rozwój, bo druga połowa rozwoju menu jako centrum kosztów to wiedzieć, kiedy wycofać danie, które nie zasługuje na swoje miejsce. Prosty **Sygnał Wycofania Dania** — danie, które konsekwentnie generuje poniżej średnich wskaźników zwrotu talerza, nieproporcjonalne modyfikacje na specjalne życzenie, lub zauważalnie wolniejszą rotację stolika w stosunku do jego pozycji w sekwencji menu — mówi wam coś, czego proces rozwoju w pełni nie wyłapał. Kuchnia, która tylko dodaje dania podczas sezonowych zmian, nigdy formalnie nie wycofując słabo działających, kończy z rozděciem menu, które rozważnia skupienie bez celowej decyzji nikogo.

Zaangażujcie waszą sekcję sali w okno rozwoju, nie tylko kuchnię, i budżetujcie też ich czas na to. Danie, które smakuje niezwykle, ale jest naprawdę trudne do opisania lub dobrze podania przy stole — zbyt złożona sekwencja wykładania, historia składnika, której wyjaśnienie zajmuje 90 sekund, gdy wasz model tempa w Rozdziale 2 zbudżetował 20 — to koszt rozwoju pojawiający się później jako problem serwisu, jeśli sala napotka go po raz pierwszy w wieczór premiery. Krótka, ustrukturyzowana sesja degustacji i briefingu dla całej sekcji sali podczas okna rozwoju, nie tylko przed premierą, konsekwentnie produkuje płynniejszy serwis w pierwszych dwóch tygodniach nowego menu niż pojedynczy briefing przedpremierowy.

Prowadźcie prosty pisemny rejestr każdego przetestowanego dania, które nie trafiło do finalnego menu, wraz z powodem, dla którego zostało wycięte — zbyt złożone, by wyklądać w tempie, zbyt bliskie istniejącemu daniu, opinia gościa, która nie zagrała, lub po prostu niewystarczająco dobre. To archiwum jest warte w czasie więcej, niż wydaje się warte w danej chwili: odrzucony pomysł sprzed dwóch sezonów, powrócony z inną techniką lub innym składnikiem w sezonie, jest często najszybszą drogą do mocnego nowego dania, a kuchnia bez rejestru odkrywa te same ślepe zaułki co roku, zamiast na nich budować.

W tym tygodniu: oszacujcie wasz rzeczywisty koszt rozwoju dla waszej najnowszej sezonowej zmiany, używając rzeczywistych godzin tam, gdzie możecie, i uczciwych szacunków tam, gdzie nie możecie, i porównajcie go z alokacją 8-12% na rozwój wbudowaną w obecną wycenę waszego menu. Jeśli rzeczywista

liczba jest znacząco wyższa, ta luka wychodzi z waszej marży, niezależnie od tego, czy ją śledziliście, czy nie.

W Tym Tygodniu

- 1** Oszacujcie wasz rzeczywisty koszt rozwoju dla najnowszej sezonowej zmiany: godziny przy obciążonej stawce plus koszt składników partii testowych.

- 2** Porównajcie tę rzeczywistą liczbę z alokacją 8-12% na rozwój wbudowaną w obecną wycenę waszego menu.

- 3** Zablockujcie chronione okno rozwoju w Kalendarzu Zmian — konkretny dzień lub zmianę, nie "kiedy będzie czas."

- 4** Zaplanujcie jeden oferowany lub zdyskontowany serwis podglądowy przed prawdziwym wieczorem otwarcia nowego menu.

- 5** Zaczniјcie pisemny rejestr każdego przetestowanego dania, które nie trafiło do menu, i dlaczego.

ROZDZIAŁ 9

Przewodnik, Inspektor I Zasady, Których Nikt Nie Publikuje

*Doskonałość to robienie zwyczajnych
rzeczy w niezwykły sposób.*

— JOHN W. GARDNER

Warto być ostrożnym i uczciwym co do tego, co ten rozdział może, a czego nie może wam powiedzieć, bo przestrzeń ambitnych restauracji jest pełna pewnej siebie mitologii o tym, jak faktycznie decyduje się o uznaniu, w większości niemożliwej do zweryfikowania, część aktywnie kontrproduktywnej, gdy szef-właściciel zaczyna podejmować rzeczywiste decyzje operacyjne na podstawie plotki, a nie faktu. Żaden postronny nie ma wewnętrznej wiedzy o tym, jak pracują inspektorzy konkretnego przewodnika, czego indywidualnie szukają, ani jak przebiegają ich wewnętrzne obrady, a udawanie inaczej byłoby niedźwiedzią przysługą. To, co następuje zamiast tego, to to, co jest naprawdę publiczne — kryteria, które same wielkie przewodniki publikują na temat tego, co oceniają — przekształcone w coś, wobec czego możecie naprawdę audytować własną restaurację, według harmonogramu, zamiast traktować uznanie jako tajemnicę, którą możecie jedynie mieć nadzieję zadowolić.

Kryteria, które poważne przewodniki publicznie deklarują, że biorą pod uwagę, w szeroko spójnej formie u większości głównych przewodników, mają tendencję do grupowania się wokół niewielkiego zestawu tematów: jakości składników, opanowania techniki i połączenia smaków, osobowości i tożsamości wyrażanych przez kuchnię, wartości względem ceny, i — tego, który większość szefów-właścicieli niedoszacowuje względem tego, jak bardzo deklarowane jest, że ma znaczenie — spójności doświadczenia w powtarzanych wizytach w czasie. Ostatnie kryterium jest tym, o którym naprawdę traktuje ten rozdział, bo jest to jedno najbardziej w waszej kontroli, najbardziej mierzalne, i najczęściej to, co oddziela restaurację,

która zostaje zauważona raz, od tej, która zostaje uznana i utrzymuje uznanie.

Wyobraźcie sobie danie sztandarowe, które zdobywa idealną piątkę w najlepiej zapamiętany wieczór i dwójkę w losowy wtorek, którego nikt nie obserwował — ta sama receptura, ten sam kucharz, piętnastosekundowa różnica w czasie odpoczynku, której nikt nigdy nie zmierzył, bo nikt nigdy nie patrzył na nic poza najlepszymi wieczorami. Średnia wyglądała dobrze. Rozrzut był prawdziwą historią, i to rozrzut niezapowiedziana powtórna wizyta jest zbudowana, by wyłapać.

Zbudujcie **Audyt Spójności**, przeprowadzany co miesiąc, oceniany uczciwie zamiast hojnie, wzdłuż wymiarów, o których same przewodniki deklarują, że im zależy:

- **Wariancja danie-do-dania:** wyciągnijcie te same 3 lub 4 dania sztandarowe z losowej próbki gości w ciągu miesiąca — nie wasz najlepszy wieczór, prawdziwą losową próbkę — i poproście waszego sous chefa lub zaufanego starszego kucharza, by ocenił spójność wykładania, doprawiania i temperatury wobec waszej wewnętrznej zdjęciowej normy i karty technologicznej. Oceńcie każde na prostej skali 1-5 i śledźcie średnią i rozrzut, nie tylko średnią; danie ze średnią 4,2 z indywidualnymi ocenami wahającymi się od 2 do 5 jest znacznie większym ryzykiem spójności niż danie z płaskim, bardziej niezawodnym 3,8 na całej linii.
- **Spójność timingu serwisu:** śledźcie rzeczywisty czas, który upływa między daniami, na próbce stolików każdego tygodnia, nie tylko w wieczory, o których wiecie, że są ważne.

Kuchnia, która utrzymuje ciasne 18-minutowe tempo między daniami w spokojny wtorek, a pospieszne 9-minutowe tempo w zatłoczoną sobotę, dostarcza dwóch różnych restauracji w zależności od wieczoru, a ta wariancja to dokładnie ten rodzaj rzeczy, który stały bywalec — lub niezapowiedziana powtórna wizyta — by zauważył.

- **Spójność wiedzy sali:** sprawdzajcie wrywkowo, co miesiąc, czy każdy kelner na sali potrafi poprawnie opisać pochodzenie, technikę i logikę parowania dla dań obecnego menu degustacyjnego, nie tylko dwóch najbardziej doświadczonych pracowników. Gość, który dostaje pewną, konkretną odpowiedź od jednego kelnera i mglistą od innego na to samo pytanie, w różnych wizytach, doświadcza niespójności, którą możecie naprawić szkoleniem, nie talentem.
- **Spójność pochodzenia składników:** śledźcie, jak często zadeklarowany na menu szczegół pochodzenia — "łowione na wędkę," nazwany producent, konkretne pochodzenie — musi być po cichu zastąpiony z powodu problemów z dostawami, i jak ta substytucja jest lub nie jest komunikowana przy stole.

Nic z tego nie gwarantuje gwiazdki, i nie ufałbym nikomu, kto by wam powiedział, że gwarantuje. To, co robi, to skierowanie waszej energii na jedyną część procesu uznania, na którą możecie naprawdę wpłynąć z pewnością: czy restauracja, której doświadcza inspektor przewodnika, podczas jakiegokolwiek niezapowiedzianej wizyty, którą składa, jest tą samą restauracją, której doświadczają wasi najlepsi stali bywalcy podczas

dziesiątej wizyty. Przewodniki, które publikują cokolwiek o swoim procesie, konsekwentnie podkreślają powtarzane, niezapowiedziane wizyty specjalnie dlatego, że restauracja może wyprodukować jeden niezwykle wieczór dzięki adrenalinie i szczęściu; wyprodukowanie tego samego standardu niezawodnie, przez zwyczajny wtorek, którego nikt nie obserwował, jest innym i trudniejszym osiągnięciem, i jest tym, na co przewodniki mówią, że faktycznie testują.

Niekontrolowana połowa zasługuje na równą uczciwość. Regionalna alokacja uznania, tempo, w jakim przewodnik rozszerza się na rynek, preferencje smakowe inspektorów zmieniające się przez lata, i czysty timing względem tego, kiedy wasza restauracja akurat osiąga szczyt, to wszystko realne czynniki i żaden z nich nie jest wasz do zarządzania. Szefowie-właściciele, którzy najlepiej radzą sobie z uznaniem, to ci, którzy kierują pełny wysiłek na kontrolowaną połowę — spójność, naprawdę — i traktują niekontrolowaną połowę z czymś bliższym pogodzie niż strategii: wartym obserwowania, niewartym tracenia snu na próby wpłynięcia.

Warto nazwać wprost, jak myśleć o możliwości, że dowolny serwis jest inspekcją, bo niepokój wokół tego pytania wyrządza więcej szkody niektórym kuchniom niż zrobiłaby to prawdziwie zła recenzja. Publicznie deklarowana logika niezapowiedzianych, powtarzanych wizyt oznacza, że traktowanie dosłownie każdego serwisu jako potencjalnej inspekcji — prowadzenie bardziej napiętej, niespokojnej kuchni każdej pojedynczej nocy na wypadek, gdyby dziś była ta noc — nie jest ani zrównoważone, ani, w oparciu o to, co przewodniki deklarują na temat

wartościowania autentycznego charakteru restauracji, prawdopodobnie wersją waszej restauracji, którą faktycznie próbują ocenić. Audyt Spójności istnieje właśnie po to, byście nie musieli działać w stanie permanentnej niskiej paniki: jeśli wasze wyniki spójności są naprawdę solidne w zwyczajny losowy wtorek, już zrobiliście jedyne przygotowanie, które ma znaczenie, w noc, której nikt nie obserwował.

Praca nad spójnością chroni was też przed ryzykiem, które nie ma nic wspólnego z przewodnikami: zwyczajnym stałym bywalcem, który odwiedził w wasz najlepszy wieczór i wraca oczekując dokładnie tego standardu, za każdym razem, bo to standard, który ustaliliście. Restauracja-destynacja żyje nieproporcjonalnie z pocztą pantoflowej gości, którzy podróżowali, by tam być, a gość, który opowiedział sześciu przyjaciołom o niezwykłym posiłku, a potem doświadcza zauważalnie gorszej wersji podczas powtórnej wizyty, wyrządza więcej szkody reputacyjnej, po cichu, przez lata, niż większość właścicieli bierze pod uwagę. Audyt Spójności to w takim samym stopniu obrona waszej istniejącej reputacji, co ofensywa mająca na celu zdobycie nowego uznania.

W tym tygodniu: przeprowadźcie sprawdzenie Wariancji Danie-Do-Dania na waszych dwóch najważniejszych daniach sztandarowych, używając prawdziwej losowej próbki z ostatnich dwóch tygodni zamiast waszych najlepiej zapamiętanych talerzy, i oceńcie je uczciwie.

W Tym Tygodniu

1

Wyciągnijcie losową próbkę gości z ostatnich dwóch tygodni dla waszych dwóch najważniejszych dań sztandarowych.

2

Oceńcie wykładanie, doprawianie i temperaturę na skali 1-5 wobec waszej wewnętrznej karty technologicznej, śledząc rozrzut oraz średnią.

3

Zmierzcie czas upływający między daniami na próbce stolików zarówno w spokojną, jak i ruchliwą noc.

4

Sprawdźcie wyrywkowo trzech kelnerów, nie tylko najbardziej doświadczonych, co do logiki pochodzenia i parowania dla obecnego menu.

5

Zapisujcie każdą cichą substytucję zadeklarowanego szczegółu pochodzenia i jak była lub nie była komunikowana przy stole.

ROZDZIAŁ 10

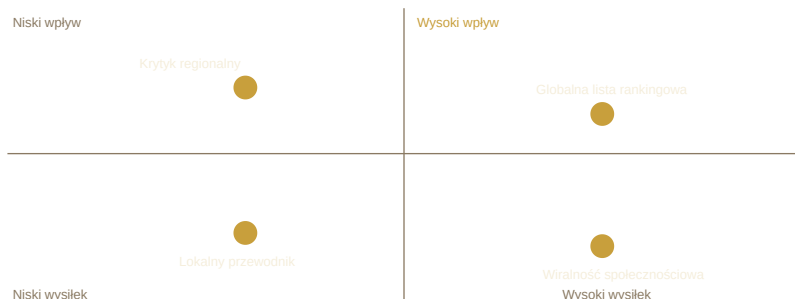
Fifty Best, Lokalne Przewodniki I Ekonomia Uwagi

*Reputacja to co inni o tobie myślą;
charakter to kim naprawdę jesteś.*

— JOHN WOODEN

Poza jakimkolwiek systemem gwiazdek, który dominuje w waszych ambicjach, znajduje się szerszy ekosystem list, rankingów, krytyków, lokalnych przewodników i uwagi społecznej, który kształtuje rezerwacje i reputację po swojemu, a traktowanie tego wszystkiego jako równie ważnego — lub równie wartego pogoni — to szybki sposób na spalenie godzin, których nie macie, na uznanie, które nie porusza waszych liczb. Część tego ekosystemu napędza realny, mierzalny popyt na rezerwacje. Część jest prestiżem bez powiązanego przychodu. Wiedza, co jest czym, dla waszej konkretnej restauracji i regionu, warta jest zrobienia celowo, a nie z instynktu.

Zbudujcie **Mapę Uznania**: prosty wykres dwuosiowy, wymagany wysiłek wobec zaobserwowanego wpływu na rezerwacje, obejmujący każde źródło uznania istotne dla waszej restauracji — wielki przewodnik, który ścigacie, jakąkolwiek krajową listę "najlepszych z," regionalne pokrycie krytyka kulinarnego, nominację na globalnej rankingowej liście, lokalne przewodniki miejskie, i organiczną uwagę w mediach społecznościowych (wirusowe zdjęcie dania, wideo twórcy treści kulinarnych). Dla każdego, zapisujcie dwie uczciwe liczby w ciągu 12 kroczących miesięcy: godziny, które wy lub wasz zespół spędziliście na zabieganiu o to źródło lub angażowaniu się w nie (składanie zgłoszeń do rozpatrzenia, goszczenie krytyka, zarządzanie treścią społecznościową, która napędziła uwagę), i mierzalną zmianę w zapytaniach o rezerwację lub liczbie gości w ciągu czterech tygodni po jakimkolwiek pokryciu lub umieszczeniu na liście.



**MAPA UZNANIA — WYSIŁEK POŚWIĘCONY WOBEC
ZMIERZONEGO WPŁYWU NA REZERWACJE, PRZEDSTAWIONY
WEDŁUG ŹRÓDŁA**

To, co pojawia się na tej mapie, u restauracji, które ją śledzą, to prawdziwe zaskoczenie dla większości szefów-właścicieli: pojedyncza, dobrze umiejscowiona recenzja krytyka regionalnego lub silne umieszczenie w lokalnym przewodniku często napędza ostrzejszy, bardziej natychmiastowy skok rezerwacji niż nominacja na prestiżowej globalnej liście rankingowej, bo publiczność krytyka lub lokalnego przewodnika składa się nieproporcjonalnie z ludzi, którzy faktycznie mogą zarezerwować stolik w waszej restauracji w tym sezonie, podczas gdy publiczność globalnej listy rankingowej skłania się bardziej ku ludziom odkrywającym wasze imię bez realistycznej bliskiej drogi do odwiedzenia. To nie jest argument przeciwko ściganiu globalnej listy — długoterminowy prestiż i wartość karierowa są realne — to argument przeciwko zakładaniu, że wpływ skaluje się z prestiżem, i za budżetowaniem waszych faktycznie ograniczonych godzin odpowiednio.

Media społecznościowe zasługują na własny, uczciwy wpis na mapie zamiast ogólnikowego "powinniśmy robić więcej tego." Pojedyncze danie stojące się naprawdę wirusowe może wyprodukować realny, mierzalny skok w zapytaniach — silny moment wideo od twórcy treści kulinarnych może wyprodukować 3-czterotygodniowy wzrost wart 15-25% powyżej podstawowego tempa rezerwacji — ale produkuje też wzrost zapytań od szerszej, bardziej wrażliwej cenowo publiczności, mniej skłonnej do konwersji na rzeczywistą rezerwację w waszym punkcie cenowym, i zespół serwisowy nieprzygotowany na wolumen zapytań o niskiej intencji, które następują. Śledźcie wskaźnik konwersji na skoku, nie tylko wolumen zapytań, zanim zdecydujecie, że uwaga społecznościowa jest warta godzin, które wasz zespół wkłada w treści.

Strona kosztowa mapy ma tak samo duże znaczenie jak strona wpływu. Właściwe goszczenie krytyka — oferowany lub zdyskontowany posiłek, dodatkowa uwaga od szefa i zespołu sali, follow-up — to realny, obliczalny koszt, nie przysługa, którą robicie za darmołą ekspozycję. Składanie zgłoszenia na wielką listę często niesie prawdziwe godziny administracyjne: formularze, materiał wspierający, fotografia. Zarządzanie aktywną obecnością w mediach społecznościowych na poziomie, który faktycznie napędza uwagę, jest często wartością pracy na pół etatu w godzinach miesięcznie, czy to zbudżetowaliście jako takie, czy nie. Żaden z tych kosztów nie sprawia, że pogoń nie jest warta zachodu — ale szef-właściciel, który nigdy nie zsumował godzin wobec zmierzonego wpływu, częściej niż nie, nadinwestuje w źródła uznania, które wydają się najbardziej

prestiżowe, a niedoinwestuje w te, które faktycznie wypełniają wtorkowe wieczory.

Użycie mapy, by dokonać jednej celowej realokacji na kwartał, nie by przebudować całą waszą strategię uznania naraz. Jeśli wasza mapa pokazuje 40 godzin miesięcznie idące w proces składania zgłoszeń do globalnej listy, który przez 2 lata nie wyprodukował żadnej mierzalnej zmiany w rezerwacjach, i 8 godzin miesięcznie idące w relację z regionalnym krytykiem i pisarzem kulinarnym, który dwukrotnie wyprodukował prawdziwy czterotygodniowy skok rezerwacji, to nie jest powód, by całkowicie porzucić pogoń za globalną listą — wpływ na karierę i ewentualną wycenę tego uznania jest realny i wolniejszy, niż może uchwycić pojedynczy skok rezerwacji — ale to jasny sygnał, by najpierw chronić i rozwijać relację regionalną, bo to ta z najjaśniejszym zmierzonym zwrotem.

Negatywna uwaga też należy do mapy, a większość szefów-właścicieli unika jej śledzenia właśnie dlatego, że niewygodnie jest patrzeć na nią bezpośrednio. Ostra, ale uczciwa recenzja krytyczna, wirusowy negatywny post społecznościowy o wpadce serwisowej, lub publiczne porównanie z konkurentem, które nie poszło na waszą korzyść, wszystkie niosą realne, mierzalne efekty na rezerwacje kolejnych tygodni, a udawanie, że nie występują, nie sprawia, że spadek rezerwacji znika — oznacza tylko, że zarządzacie waszą odpowiedzią bez danych. Zapisujcie negatywne pokrycie tak samo, jak zapisujecie pozytywne, z tymi samymi dwiema osiami, i często odkryjecie, że wpływ na rezerwacje pojedynczego ostrego negatywnego artykułu zanika szybciej, niż wydaje się trwać niespokojnym tygodniom

bezpośrednio po nim, co jest samo w sobie przydatną informacją następnym razem, gdy się to zdarzy.

Traktujcie każdy pojedynczy element uznania — umieszczenie, recenzję, wzmiankę — jako okazję do zamiany uwagi na własne aktywa, które kontrolujecie, zamiast samej uwagi. Silną recenzję warto cytować, za pozwoleniem, na waszej własnej stronie rezerwacji. Umieszczenie na liście warte jest szczerego, konkretnego podziękowania i podejścia budującego relację do tego, kto ją skompilował, nie tylko repostu społecznościowego. Restauracje, które uzyskują najtrwalszą wartość z uznania, traktują każdą instancję jako surowiec do własnych długoterminowych aktywów pozyskiwania gości, nie jako jednorazowy skok, którym można się cieszyć i potem pozwolić mu zaniknąć, co jest domyślnością, jeśli nikt w zespole nie odpowiada za zamianę uznania w coś, co dalej działa po tym, jak początkowa uwaga minie.

W tym tygodniu: zbudujcie Mapę Uznania za ostatnie 12 miesięcy, używając waszych rzeczywistych danych rezerwacyjnych wokół każdego elementu pokrycia lub umieszczenia, które otrzymaliście, nawet przybliżenie zrekonstruowanego z pamięci i historii waszego systemu rezerwacji. Zidentyfikujcie jedyne źródło, które wyprodukowało najlepszy wpływ na godzinę, i to, które wyprodukowało najgorszy, i dokonajcie jednej celowej realokacji waszego czasu w kierunku tego pierwszego w tym kwartale.

Na Początek

- 1 Wypiszcie każde źródło uznania istotne dla waszej restauracji: przewodnik, krajowe listy, regionalni krytycy, listy rankingowe, lokalne przewodniki, uwaga społecznościowa.
- 2 Dla każdego, zapisujcie godziny spędzone na zabieganiu o nie i zmierzoną zmianę w zapytaniach o rezerwację w czterech tygodniach po jakimkolwiek pokryciu.
- 3 Uwzględnijcie negatywne pokrycie na tej samej mapie, używając tych samych dwóch osi.
- 4 Zidentyfikujcie jedyne źródło z najlepszym wpływem na godzinę i jedyne najgorsze.
- 5 Dokonajcie jednej celowej realokacji waszego czasu w kierunku najlepiej działającego źródła w tym kwartale.

ROZDZIAŁ 11

Krzywa Rezerwacji

Wyczucie momentu, wytrwałość, i 10 lat prób sprawią w końcu, że wyglądacie jak sukces z dnia na dzień.

— BIZ STONE

Popyt restauracji wolumenowej jest w przybliżeniu przewidywalny: bardziej ruchliwy w weekendy, spokojniejszy w środku tygodnia, znane sezonowe wahania wokół świąt. Popyt restauracji-destynacji z menu degustacyjnym zachowuje się inaczej, a jeśli nie zrozumiecie jego kształtu, będziecie chronicznie źle wyceniać wasze najspokojniejsze wieczory i niedosprzedawać najruchliwsze, czasem w tym samym tygodniu.

Zacznijcie od właściwego mapowania **Krzywej Rezerwacji**: dla każdego wieczoru tygodnia, wykreście, jak daleko naprzód typowo rezerwowani są goście, jaki procent pojemności jest wypełniony na 2 tygodnie przed, i jak wygląda ostateczny wskaźnik wypełnienia w noc. Dla większości restauracji na tym poziomie, wzorzec dzieli się wyraźnie. Piątek i sobota mają tendencję do wypełniania się wcześniej i całkowicie — często ponad 80% zarezerwowane 2-3 tygodnie wcześniej, czasem wyprzedane przy zwolnieniu dla sal o wysokim popycie — podczas gdy wtorek i środa wypełniają się później, cienie, i nieproporcjonalnie przez rezerwujących w ostatniej chwili, lokalnych, wrażliwych na cenę, zamiast gości-destynacji, którzy stanowią wasz weekendowy mix. Restauracja, która traktuje każdy wieczór identycznie w cenie i strategii zwolnienia, w efekcie używa strategii sobotniej we wtorek i zostawia realną liczbę wtorkowych miejsc pustych, które inne podejście by sprzedało.

Instynkt, który wielu szefów-właścicieli ma wobec spokojnych wieczorów w środku tygodnia, to po prostu je zamknąć — zredukować do czterech wieczorów tygodniowo, chronić brygadę, unikać prowadzenia na pół pustej sali. To czasem

właściwa decyzja, a Rozdział 17 właściwie omawia matematykę pracy i wypalenia stojącą za decyzjami o zamknięciu. Ale zanim domyślnie sięgniecie po zamknięcie, warto sprawdzić, czy problemem jest naprawdę niewystarczający popyt, czy po prostu niezróżnicowana cena i strategia zwolnienia zastosowana do wieczoru, który potrzebuje innej.

Sprzedawanie wtorków zaczyna się od traktowania wtorku jako naprawdę innego produktu, nie zdyskontowanej wersji soboty. Krótsze, węższe menu w wasz najspokojniejszy wieczór — koncepcja menu odkrywczego z Drabiny Cenowej Menu z Rozdziału 3 — wycenione według własnego rzeczywistego kosztu produkcji, wypuszczone z krótszym, bardziej elastycznym oknem rezerwacji odpowiadającym lokalnemu popytowi w ostatniej chwili, a nie rezerwującemu-destynacji 3 miesiące wcześniej, może wypełnić wieczór, który płaskie, niezróżnicowane podejście zostawia na 50% pojemności. Rozważcie restaurację, której wtorkowy wskaźnik wypełnienia przesunął się ze średniej 46% do 78% w ciągu dwóch sezonów, robiąc dokładnie to: sześciodaniowe menu za 65% pełnej ceny menu degustacyjnego, wypuszczone tylko 14 dni wcześniej zamiast standardowych 90, marketowane specjalnie do lokalnej listy stałych bywalców zamiast kanałów skierowanych na destynację, które wypełniają weekendy.

Sam timing zwolnienia to dźwignia warta celowego zarządzania, zamiast domyślnego "otwieramy księgę 3 miesiące wcześniej, bo tak zawsze robiliśmy." Restauracje z naprawdę wysokim popytem — wielomiesięczne listy oczekujących, wyprzedane dni zwolnień — często korzystają z rozłożenia dat zwolnień:

mniej liczba stolików wypuszczana wcześniej dla gości planujących podróż wokół posiłku, druga liczba wypuszczana bliżej daty, by uchwycić gości decydujących się bardziej spontanicznie, i mała rezerwa finalna wypuszczana w ostatnim tygodniu specjalnie, by wypełnić jakiegokolwiek anulację, bez żadnej luki kiedykolwiek pojawiającej się publicznie w księdze. To rozłożone podejście zazwyczaj produkuje wyższy ostateczny wskaźnik wypełnienia niż wypuszczenie 100% inwentarza w jednej dacie, bo zwolnienie w jednej dacie albo wyprzedaje się natychmiast — zostawiając realny popyt niezaspokojony i, co gorsza, niezmierny, bo nigdy nie dowiecie się, ile dodatkowego popytu istniało poza waszą pojemnością — albo niedosprzedaje i zostawia widoczne luki, które potem zniechęcają do dalszych rezerwacji gości, którzy zakładają, że częściowo pusta księga sygnalizuje malejący popyt.

Listy oczekujących zasługują na aktywne zarządzanie, nie pasywne zbieranie. Lista oczekujących, do której goście dołączają, a potem nigdy więcej nie słyszą, to zmarnowana dobra wola i zmarnowane dane — każde imię na niej to realny sygnał popytu, który powinniście wykorzystywać zarówno do informowania strategii zwolnień, jak i do szybkiego wypełniania anulacji, bo gość z listy oczekujących przekonwertowany w ciągu godzin od anulacji to zarówno lepsze doświadczenie gościa, jak i rezerwacja o dużo wyższym prawdopodobieństwie niż otwarcie tego miejsca na zimny popyt. Śledźcie wasz wskaźnik konwersji lista-oczekujących-na-rezerwację tak samo, jak śledzilibyście każdy inny lejek; zdrowy wskaźnik konwersji przy wypełnianiu anulacji zwykle znajduje się dobrze powyżej 40%, a wskaźnik

znacząco poniżej tego sugeruje, że wasza komunikacja z listą oczekujących — jak szybko się kontaktujecie, jak jasno przekazujecie pilność — potrzebuje uwagi, zanim wywnioskujecie, że sama lista oczekujących nie ma wartości.

Śledźcie popyt dzień-powszedni-kontra-weekend jako wskaźnik w czasie, nie tylko migawkę. Restauracja, której wskaźnik wypełnienia dni powszednich rośnie względem wskaźnika wypełnienia weekendów przez kolejne sezony, to restauracja, której reputacja-destynacja naprawdę się pogłębia — goście są coraz bardziej skłonni zbudować podróż w środku tygodnia wokół posiłku, zamiast domyślnie wybierać wizytę weekendową — a ten trend to jeden z najjaśniejszych, najwcześniejszych dostępnych sygnałów, że uznanie i reputacja przekładają się na realny, bankowalny popyt, a nie tylko przychylną prasę.

Warto zbudować prosty roczny widok Krzywej Rezerwacji, jak i tygodniowy, bo restauracje-destynacje na tym poziomie zazwyczaj niosą prawdziwy sezonowy kształt na wierzchu kształtu dni powszednich — narastanie przed głównymi wydarzeniami regionalnymi lub sezonami turystycznymi, prawdziwe dołki wokół pewnych tygodni świątecznych, gdy nawet wzorce podróży-destynacji się rozrzedzają, i często drugorzędną falę popytu związaną z waszym własnym kalendarzem uznania, jeśli roczne ogłoszenie przewodnika przypada na wasz sezon operacyjny. Nałóżcie te dwie krzywe — tygodniową i roczną — a zazwyczaj odkryjecie, że wasz jedyny najtrudniejszy do wypełnienia wieczór to nie stały wtorek każdego tygodnia w roku, to wtorek podczas konkretnego 3-tygodniowego dołka, którego płaska, całoroczna strategia

wtorkowa w pełni nie zaadresuje. Wiedza dokładnie, kiedy przypada ten dołek, pozwala wam skoncentrować waszą Drabinę Cenową Menu i eksperymenty z oknem zwolnień tam, gdzie są naprawdę potrzebne, zamiast prowadzić permanentnie zdyskontowaną ofertę w środku tygodnia, która zostawia marżę na stole w tygodnie, kiedy wtorek by się i tak wypełnił.

Krzywa rezerwacji zbudowana wyłącznie z historycznych danych waszej własnej restauracji zawsze będzie wskaźnikiem opóźnionym, przydatnym do zrozumienia tego, co już się wydarzyło, ale ograniczonym w przewidywaniu prawdziwej skokowej zmiany popytu — ogłoszenia uznania, dużego artykułu prasowego, konkurenta zamykającego się w pobliżu. Aktywnie wracajcie do krzywej po każdym takim wydarzeniu, zamiast zakładać, że zeszłoroczny wzorzec wciąż obowiązuje, bo cała wartość jej śledzenia to złapanie momentu, w którym leżący u podstaw kształt naprawdę się zmienia.

W tym tygodniu: zmapujcie waszą rzeczywistą Krzywą Rezerwacji dla każdego wieczoru tygodnia w ciągu ostatnich trzech miesięcy — jak daleko naprzód lądują rezerwacje, i wasz ostateczny wskaźnik wypełnienia. Zidentyfikujcie wasz jedyny najsłabszy wieczór według wskaźnika wypełnienia, i przetestujcie jedną celową zmianę jego menu, ceny, lub okna zwolnienia w tym miesiącu, zamiast domyślnie go zamykać.

W Tym Tygodniu

- 1 Zmapujcie, jak daleko naprzód lądują rezerwacje i ostateczny wskaźnik wypełnienia dla każdego wieczoru tygodnia, w ciągu ostatnich trzech miesięcy.
- 2 Zidentyfikujcie wasz jedyny najsłabszy wieczór według rzeczywistego wskaźnika wypełnienia.
- 3 Zaprojektujcie naprawdę inny produkt na ten wieczór — krótsze, inaczej wycenione menu z własnym oknem zwolnienia — zamiast zdyskontowanej wersji soboty.
- 4 Sprawdźcie wasz wskaźnik konwersji lista-oczekujących-na-rezerwację przy anulacjach wobec benchmarku 40%.
- 5 Przetestujcie jedną celową zmianę menu, ceny, lub okna zwolnienia dla tego najsłabszego wieczoru w tym miesiącu, zamiast domyślnie go zamykać.

ROZDZIAŁ 12

Dane O Gościach I Stały Bywalec W Restauracji-Destynacji

*Gościnność to trochę dawania i dużo
brania.*

— MARK TWAIN

Ekonomia powracającego biznesu wygląda inaczej w restauracji, którą większość gości odwiedza raz z okazji specjalnej okazji, niż w bistro dzielnicowym, gdzie stały bywalec może jeść 40 razy w roku. Nigdy nie zbudujecie programu lojalnościowego wokół częstotliwości wizyt tak, jak może to zrobić restauracja casualowa. Ale "gość odwiedza rzadko" nie oznacza "gość nie wraca" — oznacza, że definicja stałego bywalca, i mechanika zdobywania powracającego biznesu, obie muszą zostać przebudowane pod wasze rzeczywiste zachowanie gości, zamiast pożyczone z modelu, który nie pasuje.

Stały bywalec restauracji-destynacji zazwyczaj odwiedza raz na 12-20 4 miesiące, często wokół powtarzającej się okazji — rocznicy, urodzin, corocznej wycieczki do regionu — a restauracje, które dobrze radzą sobie z tym typem gościa, to te, które sprawiają, że każda z tych rzadkich wizyt czuje się jak kontynuacja relacji, a nie pierwsze spotkanie za każdym razem. To wymaga dyscypliny danych o gościach, której większość restauracji na tym poziomie po prostu nie ma, bo wolumen powracających wizyt jest wystarczająco niski, by pamięć wydawała się wystarczająca, dopóki członek zespołu, który pamiętał gościa, nie odejdzie, lub restauracja nie wyrośnie poza to, co jedna osoba może utrzymać w głowie.

Zbudujcie prawdziwą strukturę **Karty Gościa**, nie niejasne pole notatek doczepione do waszego systemu rezerwacji. Co najmniej, zbierajcie: informacje dietetyczne i o alergiach (oczywiście, i aktualizowane — alergie gościa mogą się zmienić między wizytami); preferencje win i napojów obserwowane podczas serwisu, nie tylko zadeklarowane przy rezerwacji;

okazję związaną z każdą wizytą, jeśli ujawniona; konkretne momenty zauważone przez personel podczas serwisu — danie, o którym gość mówił z zachwytem, preferowane miejsce, historię, którą podzielił się o tym, co świętował; i prostą flagę dla wszystkiego, co poszło źle podczas poprzedniej wizyty, jakkolwiek drobne, by nigdy się nie powtórzyło. Ten rejestr powinien być naprawdę użyteczny dla każdego członka personelu na sali, nie zamknięty w pamięci właściciela lub prywatnym notatniku jednego menedżera.

Wyobraźcie sobie gościa wracającego 18 miesięcy po pierwszej wizycie, spodziewającego się, że będzie musiał się ponownie przedstawić, a zamiast tego słyszącego, jak maître d' wspomina — cicho, bez ceremonii — że kuchnia pamięta danie z langustynkami, o którym mówił z zachwytem, i że jego wersja wraca do menu w tym sezonie. Nie powiedział nikomu, że był zdenerwowany, czy pamięć się utrzyma. To jedno zdanie sprawia, że zarezerwował trzecią wizytę, zanim skończył drugą.

Oferta drugiej wizyty to miejsce, gdzie te dane zarabiają na swoje utrzymanie. Gość, który odwiedził 18 miesięcy temu z okazji rocznicy, którego rejestr pokazuje, że mówił z zachwytem o konkretnym daniu, które od tego czasu opuściło menu, zasługuje na potwierdzenie rezerwacji, które wspomina — krótko, szczerze, nie jako taktykę sprzedażową ubraną w osobistą uwagę — że kuchnia pamięta, i może notę, że danie inspirowane tamtym powraca sezonowo. To nie jest automatyzowalne w sposób, w jaki jest kod rabatowy; wymaga, by ktoś z waszego zespołu naprawdę przejrzał rejestr gościa przed potwierdzeniem rezerwacji i napisał coś prawdziwego. Ale

to dokładnie ten rodzaj gestu, którego system oparty tylko na pamięci nie może niezawodnie wyprodukować na skalę, gdy minie już pierwsze 18 miesięcy historii jakiegokolwiek stałego bywalca z restauracją, i to nieproporcjonalnie to, co zamienia gościa jednorazowego w gościa, który wraca na drugą, wyjątkową okazję, i mówi znajomym, by zarezerwowali trzecią.

Śledźcie wasz rzeczywisty wskaźnik powracających wizyt jako prawdziwą metrykę, nie wrażenie. Wyciągnijcie każdego gościa, który zarezerwował w ciągu ostatnich 24 miesięcy, i obliczcie, jaki procent zarezerwował więcej niż raz w tym oknie. Dla większości restauracji-destynacji tej skali, prawdziwy wskaźnik powrotów — prawdziwe powracające wizyty, nie tylko powtarzane zapytania — gdzieś między 15% a 25% w oknie dwuletnim to solidna, zdrowa liczba; poniżej 10% zwykle sygnalizuje albo system kart gości, który nie jest naprawdę używany w momencie rezerwacji, albo restaurację, której reputacja wciąż jest zbudowana głównie na nowości pierwszej wizyty, zamiast na prawdziwej głębi gościnności. Powyżej 30% w tej kategorii restauracji często oznacza, że zbudowaliście coś niezwykle silnego, wartego ochrony i wewnętrznego badania, co faktycznie to napędza.

Jedno strukturalne napięcie warte uczciwego nazwania: bardzo wysoki wskaźnik powrotów w tak małej restauracji może wypierać nowych gości-destynacji i nową uwagę krytyczną, oba ważne dla celów uznania omówionych w Rozdziałach 9 i 10. Restauracje, które dobrze sobie z tym radzą, chronią celową alokację inwentarza — zwykle 15-25% pojemności — na rezerwacje nowych gości nawet podczas okresów silnego popytu

stałych bywalców, zamiast pozwalać, by księga wypełniała się całkowicie powracającymi twarzami, jakkolwiek wierne i miłe by nie były.

Rotacja personelu to cicha groźba dla każdego systemu relacji z gośćmi zbudowanego wokół pamięci zamiast rejestrów, i warto się z nią zmierzyć wprost: sommelier lub maître d', który osobiście zbudował relację z waszymi najcenniejszymi stałymi bywalcami przez 3 lata, reprezentuje zarówno prawdziwy zasób, jak i prawdziwe ryzyko, bo jeśli ta relacja istnieje tylko w ich głowie, odchodzi razem z nimi. Pisemny system Karty Gościa to nie biurokratyczna nakładka na prawdziwą gościnność — dobrze zrobiony, to to, co pozwala prawdziwej gościnności przetrwać odejście jednego pracownika, i to, co pozwala nowszemu członkowi zespołu dostarczyć wersję osobistego rozpoznania, które inaczej zajęłoby lata stażu, by zdobyć samodzielnie.

Rozważcie też, jak radzicie sobie z gościem, który odwiedza wiele lokali lub je u was jako część szerszej relacji — konsjerż hotelowy, który powtarzalnie kieruje do was gości, lokalna firma, która rezerwuje waszą salę na kolacje z klientami kilka razy w roku, importer wina, który je u was, by ocenić relację parowań. Te nie są dobrze uchwycone przez model zbudowany czysto wokół częstotliwości wizyt indywidualnego smakosza, i zasługują na własne śledzenie, bo dożywotnia wartość silnej relacji poleceniowej w restauracji-destynacji często przewyższa dożywotnią wartość nawet waszego najwierniejszego indywidualnego stałego bywalca, po prostu przez wolumen nowych gości, których wprowadza w czasie.

Nic z tego nie musi wydawać się gościom transakcyjne, i nie powinno. Sens Karty Gościa to uczynienie gościnności bardziej precyzyjną, nie bardziej mechaniczną — dobrze prowadzony rejestr znika całkowicie z doświadczenia gościa i po prostu objawia się jako restauracja, która wydaje się naprawdę ich pamiętać.

W tym tygodniu: zaudytujcie wasze obecne dane o gościach — gdziekolwiek teraz żyją, jakkolwiek nieformalne — wobec pięciu powyższych pól, i zidentyfikujcie największą pojedynczą lukę. Następnie wybierzcie 3 nadchodzące rezerwacje od stałych bywalców i napiszcie prawdziwą, konkretną notatkę odnoszącą się do ich ostatniej wizyty w każdym potwierdzeniu.

W Tym Tygodniu

1

Zaudytujcie wasze obecne dane o gościach, gdziekolwiek żyją, wobec pięciu pól Karty Gościa: dietetyczne/alergie, preferencja napojowa, okazja, konkretne momenty, i przeszłe problemy.

2

Zidentyfikujcie największą pojedynczą lukę w tym rejestrze i zacznijcie ją zamykać.

3

Obliczcie wasz rzeczywisty wskaźnik powracających wizyt w ciągu ostatnich 24 miesięcy rezerwacji.

4

Wybierzcie 3 nadchodzące rezerwacje od stałych bywalców i napiszcie prawdziwą, konkretną notatkę odnoszącą się do ich ostatniej wizyty w każdym potwierdzeniu.

5

Potwierdźcie, że trzymacie 15-25% inwentarza otwartego na rezerwacje nowych gości, zamiast pozwalać księżde wypełniać się całkowicie stałymi bywalcami.

ROZDZIAŁ 13

Stolik Szefa Kuchni, Bar I Druga Linia Przychodu

Nie wstyďte się swoich porażek, uczcie się z nich i zaczynajcie od nowa.

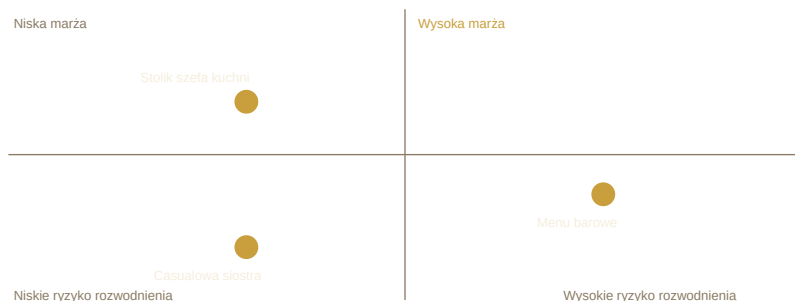
— RICHARD BRANSON

Wasza główna sala ma twardy sufit pojemności i stałą strukturę cenową zbudowaną wokół pełnego doświadczenia menu degustacyjnego. To ograniczenie jest całą przesłanką uznania, którego ścigacie — nie możecie po prostu dodać gości, by rozwiązać problem przychodu, bez rozważniania tego, co czyni restaurację wartą opisaną. Ale kuchnia produkująca to menu, i umiejętność wbudowana w wasz zespół, to zasób, który drugi, tańszy format może wykorzystać, w ogóle nie dotykając podstawowego doświadczenia, a restauracje budujące naprawdę zdrową ekonomię na tym poziomie nieproporcjonalnie prowadzą drugi format obok głównej sali, zamiast polegać wyłącznie na głównej sali, by unieść cały biznes.

Opcje grupują się w kilka rozpoznawalnych kształtów: bar lub stolik szefa kuchni sadzający garstkę gości bezpośrednio przy passie, często za premię zamiast rabatu, sprzedający bliskość i teatr zamiast tańszej wersji posiłku; menu barowe oferujące krótszy format à la carte, zbudowany z sąsiednich technik i składników zamiast pomniejszonego menu degustacyjnego; serwis lunchowy o innej cenie i tempie; lub, na bardziej ambitnym końcu, prawdziwie osobna, casualowa siostrzana restauracja dzieląca infrastrukturę zaplecza, relacje zaopatrzeniowe, lub nawet fizyczną przestrzeń kuchni z flagowcem.

Każda niesie inny profil marży i inne ryzyko rozwodnienia, a decyzja między nimi powinna przejść przez **Matrycę Decyzji O Drugim Formacie**: dla każdej opcji oceńcie oczekiwany przyrostowy wkład marżowy, koszt kapitału i zatrudnienia, by go uruchomić, i — oś, którą większość szefów-właścicieli

niedoszacowuje — ryzyko rozwodnienia marki, czyli prawdopodobieństwo, że drugi format zmieni, jak goście postrzegają ekskluzywność i ambicję flagowca.



MATRYCA DECYZJI O DRUGIM FORMACIE — WKŁAD MARŻOWY WOBEC RYZYKA ROZWODNIENIA MARKI

Format stolika szefa kuchni lub baru zazwyczaj punktuje najlepiej w marży i najgorzej w pojemności — dodajecie może 4 do ośmiu miejsc, za premium cenę odzwierciedlającą bliskość i dostęp, wykorzystując pojemność kuchni i personel, który już macie, co czyni to bliskim czystej przyrostowej marży, ale absolutny sufit przychodu jest niski, biorąc pod uwagę małą liczbę miejsc. Menu barowe punktuje dobrze zarówno w marży, jak i pojemności względem kosztu uruchomienia, bo zazwyczaj wykorzystuje istniejącą przestrzeń i infrastrukturę kuchni ze skromnym dodatkowym personelem, ale niesie realne ryzyko rozwodnienia, jeśli nie jest ostrożnie pozycjonowane — menu barowe wykorzystujące te same składniki i techniki co menu degustacyjne, za ułamek ceny, może być odczytane przez gości i

przewodniki jednakowo jako "ta sama restauracja, ale wersja gotowa na kompromis," co jest dokładnie percepcją, której ambitna kuchnia musi unikać. Restauracje, które robią to dobrze, budują menu barowe wokół sąsiednich, ale naprawdę odrębnych dań — inne techniki, inny rejestr kreatywny — zamiast uproszczonych wersji dań z menu degustacyjnego.

Naprawdę osobna casualowa siostra punktuje najwyżej w długoterminowym potencjale przychodu i najniżej na osiach kosztu uruchomienia i przepustowości zarządzania — jest to, w istocie, drugi biznes, wymagający własnego rachunku zysków i strat, często własnego szefa kuchni raportującego do was, zamiast każdego dania przechodzącego przez wasze ręce, i realnego kapitału. Niesie też najniższe ryzyko rozwodnienia ze wszystkich opcji, właśnie dlatego, że jest pozycjonowana jako wyraźnie osobna, a nie sąsiednia — goście rozumieją casualową drugą restaurację szefa-właściciela jako inny, komplementarny projekt, a nie zdyskontowaną wersję flagowca, pod warunkiem że branding i menu naprawdę zobowiązują się do tej separacji, zamiast handlować uznaniem flagowca po niższej cenie.

Przeprowadźcie liczby przed zobowiązaniem się do jakiejkolwiek opcji. Czteroosobowy stół szefa kuchni za premię 40% powyżej standardowej ceny menu degustacyjnego, wypełniony 2 wieczory w tygodniu, wykorzystujący istniejącą pojemność kuchni, może dodać 340 € przyrostowego tygodniowego przychodu przy przyrostowej marży bliskiej 70%, bo niemal wszystkie powiązane koszty są już utopione w głównej kuchni — naprawdę atrakcyjny, niskiego ryzyka dodatek. Pełne menu barowe wymagające jednego dedykowanego kucharza i jednego

dedykowanego kelnera, 3 wieczory w tygodniu, może dodać 4200 € tygodniowego przychodu przy skromniejszej marży 35% po nowej dedykowanej pracy — większy absolutny wkład, ale taki, który musi przekroczyć materialnie wyższą poprzeczkę w wykonaniu i pozycjonowaniu, by uniknąć ryzyka rozwodnienia opisanego powyżej.

Dobre obsadzenie drugiego formatu oznacza opieranie się pokusie po prostu rozciągnięcia istniejącej brygady cieniej na 2 serwisy, zamiast naprawdę zasobkować nowy. Menu barowe obsadzone przez "kogokolwiek wolnego" z głównej kuchni w dany wieczór, zamiast kucharza i kelnera z prawdziwą własnością tego formatu, ma tendencję do produkowania niespójnej egzekucji dokładnie w formacie mającym być waszą najniższego ryzyka, najbardziej wybaczącą linią przychodu — a niespójność tam niesie też realne ryzyko reputacyjne, bo pierwsza ekspozycja gościa na waszą restaurację jest tak samo prawdopodobna jako casualowa wizyta barowa, co pełna rezerwacja menu degustacyjnego, szczególnie dla lokalnych decydujących, czy pełne doświadczenie jest warte ewentualnej rezerwacji.

Timing uruchomienia jakiegokolwiek drugiego formatu względem waszej obecnej rzeczywistości operacyjnej ma większe znaczenie niż wrodzone zalety formatu. Kuchnia w połowie okresu budowania spójności przed spodziewanym oknem inspekcji, lub zespół, który niedawno wchłonął skok popytu z nowego uznania, rzadko jest właściwym momentem, by też uruchomić nowy format wymagający nowych zatrudnień, nowego szkolenia i nowych systemów — bez względu na to, jak dobrze

wygląda podstawowa ekonomia na papierze. Restauracje, które uzyskują realną wartość z drugiego formatu, mają tendencję do uruchamiania go podczas porównawczo stabilnego okresu, gdy operacje głównej sali działają wystarczająco płynnie, by wchłonąć uwagę zarządczą, której nowy format naprawdę wymaga w pierwszych kilku miesiącach.

Wracajcie do matrycy co roku, zamiast traktować pierwotną decyzję jako trwałą; format, który punktował słabo 2 lata temu, zanim wasz zespół miał przepustowość lub wasza reputacja miała siłę przyciągania, by go wesprzeć, może punktować bardzo inaczej dziś.

W tym tygodniu: oceńcie wasze realistyczne opcje drugiego formatu wobec trzech osi Matrycy Decyzji O Drugim Formacie — marża, koszt uruchomienia, ryzyko rozwodnienia — używając przybliżonych, ale uczciwych szacunków, i zidentyfikujcie, która jedna opcja, jeśli w ogóle, przekracza wszystkie 3 wystarczająco dobrze, by być warta prawdziwej rozmowy o wykonalności w tym kwartale.

W Tym Tygodniu

1

Wypiszcie wasze realistyczne opcje drugiego formatu: stół szefa kuchni/bar, menu barowe, serwis lunchowy, lub osobna casualowa siostra.

2

Oceńcie każdą wobec trzech osi Matrycy Decyzji O Drugim Formacie: marża przyrostowa, koszt uruchomienia i zatrudnienia, ryzyko rozwodnienia marki.

3

Przeprowadźcie rzeczywistą matematykę tygodniowego przychodu i marży dla waszej najlepiej punktującej opcji, używając rzeczywistych liczb, nie intuicji.

4

Sprawdźcie timing wobec waszej obecnej rzeczywistości operacyjnej — nie w połowie inspekcyjnej ofensywy lub skoku popytu.

5

Zidentyfikujcie jedyną opcję, jeśli w ogóle, która przekracza wszystkie 3 osie wystarczająco dobrze na prawdziwą rozmowę o wykonalności w tym kwartale.

ROZDZIAŁ 14

Wydarzenia Prywatne I Kolaboracje



*Wielkie rzeczy w biznesie nigdy nie są
robione przez jedną osobę. Są robione
przez zespół ludzi.*

— STEVE JOBS

Pełny wykup, kolacja z zaproszonym szefem kuchni, lub prawdziwa kolaboracja z marką mogą być przychodem o najwyższej marży, jaki wasza restauracja produkuje w danym miesiącu, a mogą też, wykonane niedbale, być najszybszym sposobem na uszkodzenie samej rzeczy — spójności, rzemiosła, ekskluzywności — na której zbudowane jest uznanie. Ten rozdział dotyczy uchwycenia pierwszego bez ryzykowania drugiego.

Wydarzenia prywatne niosą z natury lepszą ekonomię niż zwykły wieczór serwisu z powodu strukturalnego: znacie dokładną liczbę gości i menu z wyprzedzeniem, co eliminuje większość operacyjnej niepewności — ryzyko niestawiennictwa, zmienność *à la carte*, zmiany w ostatniej chwili — którą niesie zwykły serwis. Pełny wykup waszej sali na 20 8 miejsc, sprzedany jako stały pakiet zamiast wyceniony na gości według standardowej stawki menu, powinien odzwierciedlać tę pewność i sprzedawaną ekskluzywność, nie po prostu mnożyć waszą normalną cenę na gości przez liczbę miejsc.

Zbudujcie celowo **Cenę Minimalną Wykupu**: zacznijcie od waszego normalnego przychodu na gości przy pełnej pojemności (goście razy cena menu razy oczekiwane wykorzystanie napojów), następnie dodajcie premię odzwierciedlającą koszt alternatywny odrzucenia waszego normalnego miksu rezerwacji na tę datę — zwykle 15-25% powyżej prostego mnożnika na gości dla pożądanej daty, bo gość wykupu w istocie kupuje wyłączny dostęp do rzadkiego zasobu, a mniejszą lub żadną premię dla naprawdę spokojnej daty, gdzie alternatywą jest i tak częściowo pusta sala. Dla sali

na 20 8 miejsc po 165 € na gościa ze średnio 55 € napojów, standardowy przychód na gościa to 220 €, czyli 6160 € przy pełnej pojemności; cena minimalna wykupu na sobotę, z 20% premią, powinna wynosić blisko 7390 €, a szef-właściciel, który schodzi poniżej własnego standardowego przychodu na gościa, by "zawrzeć transakcję" na požądanej dacie, matematycznie płaci prywatnej grupie za przejęcie swojego najcenniejszego serwisu tygodnia.

CENA MINIMALNA WYKUPU

**(Goście × Cena menu × Oczekiwane
wykorzystanie napojów) × (1 + premia 15-25%
dla požądanej daty)**

Kolacje z zaproszonym szefem kuchni i kolaboracje z markami niosą inny kształt ekonomiczny i ostrzejsze ryzyko do zarządzania. Dobrze wykonana, kolacja z zaproszonym szefem kuchni przynosi naprawdę komplementarną perspektywę kreatywną, promuje krzyżowo obserwujących obu szefów kuchni, i może żądać premium ceny właśnie dlatego, że jest to jednorazowe wydarzenie, na które goście nie będą mieli innej okazji. Wykonana słabo, rozwadnia tożsamość waszej kuchni na jeden wieczór, myli gości co do tego, czym naprawdę jest wasza restauracja, lub — ryzyko, które szefowie-właściciele najbardziej niedoszacowują — kosztuje więcej w czasie przygotowań i koordynacji waszego własnego zespołu, niż premium cena

wydarzenia faktycznie odzyskuje, bo prawdziwe kolaboracyjne menu dwóch szefów kuchni zazwyczaj wymaga znacząco więcej czasu rozwoju i koordynacji niż normalna sezonowa zmiana, skoncentrowanego w znacznie krótszym oknie.

Wyceniajcie kolaboracje, by wprost pokryć ten prawdziwy koszt koordynacji, nie tylko składniki i standardową pracę na sam wieczór. Przydatna praktyczna zasada: zbudztujcie równowartość jednego pełnego tygodnia waszej normalnej Linii Budżetu Rozwoju z Rozdziału 8 w wycenę jakiegokolwiek kolaboracji z zaproszonym szefem kuchni, bo koordynacja, budowanie menu i czas próby naprawdę przypominają skompresowaną sezonową zmianę, a restauracje, które wyceniają kolaboracje tak, jakby były normalnym wieczorem serwisu z doczepionym zaproszonym szefem kuchni, konsekwentnie odkrywają, że wydarzenie było mniej rentowne, niż się wydawało, gdy policzy się prawdziwe godziny przygotowań.

Ochrona rdzenia ma największe znaczenie przy kolaboracjach z markami — marka spirytusów, produkt luksusowy, partnerstwo medialne oferujące sponsorowanie wydarzenia lub kolacji. Te mogą być naprawdę wartościowe, zarówno finansowo, jak i dla ekspozycji przylegającej do uznania omówionej w Rozdziale 10, ale niosą najostrzejsze ryzyko rozwodnienia marki ze wszystkiego w tym rozdziale, bo partnerstwo marki widocznie obecne w waszej sali — oznakowanie, kieliszki z marką, menu zbudowane wokół lokowania produktu sponsora zamiast waszej wizji kreatywnej — czyta się natychmiast gościom i jakimkolwiek obecnemu inspektorowi lub krytykowi jako

kompromis w niezależności i pojedynczej wizji, które uznanie ma nagradzać. Kolaboracje, które dobrze działają na tym poziomie, to te, w których obecność marki jest naprawdę subtelna lub całkowicie za kulisami — finansując eksplorację składników, sponsorując koszt konkretnej kolacji bez widocznego brandingu w sali — zamiast tych, gdzie partnerstwo jest widocznym punktem wieczoru.

Planowanie operacyjne wykupu zasługuje na taki sam rygor jak jego wycena. Potwierdźcie finalną liczbę gości, wymagania dietetyczne, i wszelkie specjalne życzenia z dużym wyprzedzeniem daty — prywatne wydarzenie ze stałym, wcześniej uzgodnionym menu zostawia znacznie mniej miejsca na rodzaj elastyczności ostatniej chwili, którą może wchłonąć normalny serwis à la carte lub degustacyjny, a wykup, który zmienia się w gonitwę, bo finalna liczba lub wymagania nie zostały zablokowane wystarczająco wcześnie, podważa dokładnie wrażenie premium serwisu, które wyższa cena ma dostarczyć. Zbudujcie standardowy harmonogram planowania wykupu — finalna liczba zablokowana 2 tygodnie wcześniej, menu potwierdzone tydzień wcześniej, wszelkie specjalne życzenia zakomunikowane kuchni przynajmniej 72 godziny wcześniej — i trzymajcie się go tak twardo, jak trzymalibyście się normalnego standardu serwisu, bo gość prywatnego wydarzenia jest często powtarzającym się klientem korporacyjnym lub o wysokiej wartości, którego doświadczenie ma nieproporcjonalne znaczenie dla przyszłych rezerwacji dokładnie tego typu.

Kolaboracje i kolacje z zaproszonym szefem kuchni zasługują też na jasną pisemną umowę obejmującą więcej niż tylko podział

zysków: kto kontroluje finalne zatwierdzenie menu, jak koszty są dzielone, jeśli wydarzenie przekroczy budżet, co dzieje się z jakimikolwiek przepisami lub technikami rozwiniętymi wspólnie, i jak wydarzenie jest promowane i przez kogo. Umowa na uścisk dłoni między dwoma szefami kuchni podekscytowanymi kreatywną kolaboracją to dokładnie sytuacja, gdzie jasny dokument, uzgodniony przed przejęciem przez podekscytowanie planowania, zapobiega, by naprawdę dobry pomysł skwaśniał później przez nieporuszony szczegół.

Prowadźcie bieżący rejestr rzeczywistej marży każdego prywatnego wydarzenia wobec standardowego wieczoru serwisu, który zastąpiło, i wracajcie do waszej ceny minimalnej przynajmniej raz w roku, gdy standardowa wycena waszego menu i poziom popytu ewoluują.

W tym tygodniu: obliczcie waszą rzeczywistą Cenę Minimalną Wykupu, używając waszych rzeczywistych liczb, i porównajcie ją z tym, co policzyliście za ostatnie prywatne wydarzenie, które gościliście. Jeśli luka jest znacząca, to przychód, który obecnie zostawiacie na waszej jedynej najbardziej elastycznej, najwyższej pewności okazji przychodowej.

W Tym Tygodniu

- 1** Obliczcie waszą Cenę Minimalną Wykupu: przychód na gościa przy pełnej pojemności plus premia 15-25% dla pożądanej daty.

- 2** Porównajcie ją z tym, co faktycznie policzyliście za wasze ostatnie prywatne wydarzenie lub wykup.

- 3** Zbudżetujcie równowartość jednego tygodnia Linii Budżetu Rozwoju w wycenę jakiegokolwiek kolaboracji z zaproszonym szefem kuchni.

- 4** Ustalcie standardowy harmonogram planowania wykupu: finalna liczba 2 tygodnie wcześniej, menu tydzień wcześniej, specjalne życzenia 72 godziny wcześniej.

- 5** Sporządźcie szablon pisemnej umowy obejmujący zatwierdzenie menu, przekroczenia kosztów, i promocję dla jakiegokolwiek przyszłej kolaboracji.

ROZDZIAŁ 15

Dzień, W Którym Przychodzi Gwiazdka

Fortuna sprzyja przygotowanym umysłom.

— LOUIS PASTEUR

Wyobraźcie sobie telefon w poranek, gdy pada ogłoszenie: 40 nieodebranych połączeń, strona rezerwacji, która już 2 razy się zawiesiła, kucharz z linii odświeżający stronę przewodnika między zamówieniami, bo wciąż w to nie wierzy. Tydzień, w którym przychodzi gwiazdka, lub równoważne uznanie, jest jednocześnie najlepszym tygodniem, jaki miała wasza restauracja, i jednym z najbardziej operacyjnie niebezpiecznych, i niemal nikt nie przygotowuje się na drugą połowę tego zdania, bo pierwsza połowa jest tak przytłaczająca. Popyt gwałtownie i znacząco wzrośnie — zapytania o rezerwację powszechnie skaczą o 300-600% w pierwszych 72 godzinach po ogłoszeniu gwiazdki, utrzymane na podwyższonym wielokrotnym poziomie popytu sprzed uznania przez miesiące potem. Wasze istniejące systemy, zbudowane pod poziom popytu, jaki mieliście dzień przed ogłoszeniem, zostaną przetestowane mocniej niż w jakimkolwiek innym momencie historii restauracji, dokładnie w chwili, gdy cała branża patrzy najuważniej.

3 ruchy warte natychmiastowego wykonania, przed ogłoszeniem, jeśli macie jakiegokolwiek wcześniejsze ostrzeżenie, i w ciągu pierwszych 48 godzin, jeśli nie macie, tworzą **Plan Reakcji Na Uznanie**.

Po pierwsze: zamroźcie system rezerwacji i ręcznie przejrzycie pojemność, zanim otworzycie go ponownie na skok. System rezerwacji zbudowany pod stały, przewidywalny popyt nie poradzi sobie z gracją ze skokiem popytu mierzonym w wielokrotnościach, a nie procentach — ryzykujecie nadmierną rezerwację, podwójną rezerwację, lub zawieszoną stronę rezerwacji dokładnie w momencie, gdy najwięcej oczu na was

patrzy. Otwierajcie ponownie rezerwacje celowo, w kontrolowanym zwolnieniu, najlepiej z jasną komunikacją o tym, kiedy otworzy się następna partia dat, zamiast zostawiać gości odświeżających zepsutą stronę.

Po drugie: chrońcie wprost waszych istniejących stałych bywalców i potwierdzone bliskoterminowe rezerwacje. Najszybszym sposobem na uszkodzenie dobrej woli, którą budowaliście przez lata, jest anulowanie lub obniżenie długotrwałej rezerwacji lojalnego gościa, by pomieścić nagłą falę nowego popytu ścigającego samo uznanie. Zbudujcie jasną wewnętrzną zasadę — potwierdzone rezerwacje dokonane przed ogłoszeniem są nienaruszalne — i skomunikujcie ją waszemu zespołowi, by nikt nie zrobił wyjątku pod presją nowego, dobrze skomunikowanego zapytania.

Plan Reakcji Na Uznanie, Krok Po Kroku

- 1** Zamroźcie system rezerwacji i ręcznie przejrzycie pojemność, zanim otworzycie go ponownie.
- 2** Otwierajcie ponownie rezerwacje w kontrolowanym, skomunikowanym zwolnieniu, zamiast wszystkich naraz.
- 3** Zablokujcie zasadę, że potwierdzone rezerwacje sprzed ogłoszenia są nienaruszalne, i powiedzcie to całemu zespołowi.
- 4** Utrzymajcie cenę przez cały sezon, zanim cokolwiek dostosujecie.

Po trzecie: opierajcie się natychmiastowej przecenie, nawet jeśli pokusa jest ogromna, a rynek prawdopodobnie by to zniósł. Podwyżka ceny ogłoszona w tym samym tygodniu co uznanie czyta się, dla wielu gości i prasy relacjonującej historię, jako oportunizm, a nie naturalne dostosowanie, i to ruch, który możecie wiarygodnie wykonać tylko raz, źle, w najgorszym możliwym momencie dla waszej reputacji. Szefowie-właściciele, którzy najlepiej radzą sobie z tym, czekają cały sezon — wystarczająco długo, by początkowy skok znormalizował się do nowego stałego poziomu popytu — zanim dostosują cenę, i ramowali dostosowanie, gdy przyszło, wokół matematyki Wartości Godziny-Miejsca i Alokacji Pracy Na Danie z Rozdziałów 2 i 3, a nie wokół samego uznania.

2 błędy pojawiają się niezawodnie w restauracjach, które nie planują tego momentu. Pierwszy to niedostateczne obsadzenie skoku w samym serwisie, a nie tylko w systemie rezerwacji — kuchnia i zespół sali nagle obsługujący salę pełną gości pierwszorazowych, o wysokich oczekiwaniach, wielu specjalnie tam, by przetestować, czy uznanie jest zasłużone, potrzebuje więcej wsparcia w tym okresie, nie mniej, nawet jeśli krótkoterminowe marże mogą kusić właściciela, by utrzymać koszty płaskie, gdy przychód skacze. Sprowadźcie dodatkowe wsparcie, nawet tymczasowo, zamiast prosić już rozciągniętą brygadę, by wchłonęła skok na wierzchu swojego istniejącego obciążenia; dyscyplina wskaźnika zatrudnienia z Rozdziału 6 ma większe znaczenie w tym oknie, nie mniejsze.

Drugi błąd to traktowanie momentu jako linii mety, a nie nowego podłoża. Restauracja, która rozluźnia dyscyplinę spójności z Rozdziału 9, gdy uznanie już przyszło — rozumując, zrozumiale, ale błędnie, że trudna część się skończyła — to restauracja najbardziej skłonna zobaczyć, jak uznanie okazuje się krótkotrwałe. Przewodniki, które publicznie podkreślają ciągłą, powtarzaną ocenę, są, według własnej deklarowanej logiki, obserwujące, czy standard, który zdobył uznanie, się utrzymuje, nie tylko czy został osiągnięty raz.

Finansowo, zbudżetujcie skok właściwie, zamiast zakładać, że dodatkowy przychód to czysty zysk. Przeprowadźcie waszą Księgę Ambicji z Rozdziału 1 przez ten okres specjalnie — dodatkowe zatrudnienie, dodatkowy wolumen składników na potencjalnie mniej korzystnych warunkach, jeśli szybko skalujecie zaopatrzenie, i wszelka krótkoterminowa

nieefektywność, gdy rozciągnięty zespół znajduje swój nowy rytm, wszystkie pojawiają się jako realne koszty wobec prawdziwego skoku przychodu, a marża netto w pierwszym miesiącu lub dwóch po uznaniu jest często cieńsza, niż sugeruje sam wzrost obrotu.

Warto zasymulować finansową stronę skoku szczególnie, nie tylko stronę operacyjną. Zamodelujcie, co dzieje się z waszą Księgą Ambicji i Wartością Godziny-Miejsca, jeśli popyt potroi się przez 3 miesiące: dodatkowe koszty tymczasowego personelu, wszelka premia zapłacona za pilne zamówienia składników, gdy wolumen skaluje się szybciej, niż wasze normalne relacje z dostawcami były zbudowane obsłużyć, i realne ryzyko spadku jakości serwisu pod presją dokładnie wtedy, gdy najwięcej nowych, pierwszorazowych, oceniających gości jest w sali. Restauracje, które modelują to z wyprzedzeniem, mają tendencję do zbudżetowania prawdziwej poduszki — dodatkowej tymczasowej pracy, nieco bardziej konserwatywnego tempa rezerwacji niż maksymalna teoretyczna pojemność podczas pierwszego miesiąca skoku — zamiast odkrywać napięcie w czasie rzeczywistym podczas jedyne go okresu najwyższej widoczności, jaki restauracja kiedykolwiek napotka.

Komunikujcie wewnętrznie przed ogłoszeniem, jeśli macie jakiegokolwiek wcześniejsze ostrzeżenie, lub natychmiast po, jeśli nie macie. Zespół, który dowiaduje się o wielkim momencie uznania z mediów społecznościowych lub podekscytowanego komentarza gościa, zamiast od was bezpośrednio z jasnym planem tego, co się zmienia, a co nie, będzie zrozumiałe czuć się niespokojny i reaktywny dokładnie w tygodniu, w którym

potrzebujecie, by był spokojny i spójny. Krótkie, jasne spotkanie zespołu — oto co się zmienia, oto co nie, oto plan — robi więcej dla ochrony spójności, która zdobyła uznanie, niż niemal cokolwiek innego, co możecie zrobić w tym pierwszym oknie 48 godzin.

W tym tygodniu: napiszcie własny Plan Reakcji Na Uznanie teraz, zanim go potrzebujecie — 3 powyższe ruchy, dostosowane do waszego konkretnego systemu rezerwacji, wielkości zespołu, i bazy gości — byście, jeśli lub gdy przyjdzie telefon, wykonywali plan, zamiast improwizować go pod najbardziej publiczną presją, jaką wasza restauracja kiedykolwiek napotka.

Na Początek

- 1** Napiszcie krok zamrożenia rezerwacji waszego Planu Reakcji Na Uznanie: jak wstrzymacie i ręcznie przejrzyście pojemność przed ponownym otwarciem.

- 2** Napiszcie zasadę chroniącą istniejących stałych bywalców i potwierdzone rezerwacje, i podzielcie się nią z całym zespołem.

- 3** Zdecydujcie z wyprzedzeniem, że utrzymacie cenę przez cały sezon po nadejściu jakiegokolwiek uznania.

- 4** Zidentyfikujcie, kogo sprowadzicie jako tymczasowe wsparcie personelu w momencie, gdy zaczyna się skok popytu.

- 5** Sporządźcie krótkie, jasne spotkanie zespołu, które przeprowadzicie w pierwszych 48 godzinach po ogłoszeniu.

ROZDZIAŁ 16

Dzień, W Którym Odchodzi Gwiazdka

Upadnij 7 razy, wstań 8.

— JAPOŃSKIE PRZYSŁOWIE

Utrata uznania jest realną możliwością na tym poziomie, nie odległą ewentualnością, i zasługuje na to samo uczciwe, bezsentymentalne traktowanie, co każde inne ryzyko w tej książce, zamiast milczenia, jakie zwykle otrzymuje. Przewodniki rewidują swoje oceny; standardy, które sala świetnie utrzymywała przez lata, mogą się osunąć pod nowymi presjami; rynek może po prostu pójść dalej. Niezależnie od przyczyny, restauracja, która zbudowała swój model finansowy, personel, i tożsamość całkowicie wokół utrzymania uznania, bez planu na jego utratę, doświadcza tej straty jako egzystencjalnego kryzysu. Restauracja, która zaplanowała taką możliwość, doświadcza jej jako trudnego, bolesnego, ale przetrwalnego niepowodzenia.

Szok popytu jest natychmiastowy i realny, i warto nazwać jego rzeczywisty kształt, zamiast niejasnego poczucia "będzie trudniej." Zapytania o rezerwację zazwyczaj znacząco spadają w tygodniach następujących po publicznej utracie uznania — w restauracjach nawigujących to, początkowy wolumen zapytań zazwyczaj spada w zakresie 20-40% w pierwszym miesiącu, skoncentrowany nieproporcjonalnie wśród gości-destynacji, których wizyta była w dużej mierze motywowana samym uznaniem, a nie wcześniejszym bezpośrednim doświadczeniem restauracji. Lokalni stali bywalcy i goście z prawdziwymi wcześniejszymi relacjami z restauracją mają tendencję do bycia dużo bardziej lojalni, co jest dokładnie dlatego, że praca nad kartą gościa i powracającym biznesem z Rozdziału 12, i niezależne od uznania benchmarki omówione w Rozdziale 20, mają tak duże znaczenie, jak mają — to części waszego biznesu, które nie parują, gdy zmienia się ocena przewodnika.

Wyobraźcie sobie kucharza z linii, słyszącego wiadomość z telefonu klienta, zanim właściciel powiedział słowo — czytając stratę na ekranie obcego w połowie serwisu, wykładając szóste danie rękami, które nagle czują się niepewne. Ta pamięć trwa dłużej niż spadek rezerwacji przez lata, co jest dokładnie dlatego zespół słyszy to od właściciela najpierw, nie na końcu.

Cios w morale wewnątrz lokalu jest często trudniejszy do zarządzania niż szok popytu, i zasługuje na bezpośrednie, uczciwe przywództwo, a nie unikanie. Zespół, który pracował w tempie i intensywności opisanej w tej książce, szczególnie w pogoni za uznaniem, doświadcza jego utraty osobiście, nie tylko finansowo — kucharze i personel sali, którzy dołączyli specjalnie z powodu uznania, lub którzy odczuwają prawdziwą dumę, że pomogli je zdobyć i utrzymać, muszą usłyszeć bezpośrednio od was, szybko i szczerze, zamiast składać sytuację z prasowego pokrycia lub reakcji gości na sali. Milczenie właściciela w tym momencie czyta się jako zaprzeczenie lub obojętność, żadne z nich nie pomaga zespołowi, który potrzebuje jasnego kierunku co do tego, co się dzieje dalej.

Zbudujcie **Plan Awaryjny** zanim go potrzebujecie, ta sama dyscyplina co Plan Reakcji Na Uznanie z Rozdziału 15 skierowany na przeciwny scenariusz. Powinien konkretnie obejmować 3 rzeczy: zrewidowany, uczciwy model finansowy odzwierciedlający spadek popytu w zakresie 20-40% utrzymywany przez przynajmniej 2 kwartały, byście z wyprzedzeniem wiedzieli, jakie dostosowania kosztów — personel, wolumen składników, format — byłyby faktycznie potrzebne, zamiast odkrywać niedobór w czasie rzeczywistym;

plan komunikacji dla zespołu, adresujący strategię wprost i potwierdzający na nowo to, co się nie zmieniło w standardach i celu restauracji; i plan komunikacji dla gości i prasy, opierający się instynktowi w kierunku milczenia lub nadmiernego tłumaczenia, i zamiast tego wprost stwierdzający, z czego jesteście dumni i na czym się skupiacie dalej.

Restauracje, które naprawdę się odbudowały po utracie uznania, dzielą wzorzec wart nazwania: potraktowały strategię jako informację o konkretnej ocenie, nie jako werdykt na temat rzeczywistej jakości restauracji, i wykorzystały presję, którą to usunęło — utratę zewnętrznego standardu, przed którym trzeba się popisywać — by na nowo skupić się na standardzie, który sami sobie postavili, zanim uznanie kiedykolwiek wkroczyło do obrazu. Kilka restauracji, które to nawigowały, wykorzystało bezpośrednie następstwa, by dokonać zmian, których chciały dokonać od jakiegoś czasu, ale wstrzymywały się z obawy, jak przewodnik może zareagować — krótsze menu, inne tempo, prawdziwy kreatywny reset — właśnie dlatego, że zewnętrzna presja, która ograniczała te wybory, na razie zniknęła. Niektóre z tych restauracji odzyskały uznanie w ciągu kilku lat, na menu znacząco innym i, według własnej oceny, lepszym niż to, które je utraciło. Inne go nie odzyskały i mimo to zbudowały naprawdę zdrowy, rentowny biznes, gdy uwolniły się od optymalizowania każdej decyzji wobec zewnętrznej oceny.

Dyscyplina finansowa, która ma największe znaczenie w tym okresie, to opieranie się pokusie agresywnego dyskontowania, by ścigać z powrotem odchodzący popyt. Restauracja, która znacząco obniża cenę w tygodniach po utracie uznania, próbując

wypełnić salę za wszelką cenę, sygnalizuje niepokój dokładnie tej bazy gości — pozostałym stałym bywalcom, lokalnej prasie, branży — których zaufanie ma największe znaczenie dla odbudowy. Utrzymajcie waszą dyscyplinę wyceny Wartości Godziny-Miejsca i Alokacji Pracy Na Danie przez ten okres szczególnie; mniejsza sala w pełnej cenie, celowo się odbudowująca, to silniejsza długoterminowa pozycja niż pełna, zdyskontowana sala sygnalizująca, że restauracja już nie wierzy we własną wartość.

Warto rozróżnić, w waszym własnym myśleniu i w tym, jak komunikujecie do zespołu, między utratą konkretnego elementu uznania a utratą leżącą u podstaw jakości, która je zdobyła — to nie są te same wydarzenia, mimo że mogą wydawać się identyczne z wnętrza lokalu podczas rzeczywistego tygodnia, gdy przychodzi wiadomość. Ocena przewodnika to jedno pomiar restauracji, dokonany w konkretnym momencie, przez konkretny proces z własnymi ograniczeniami i ślepyimi punktami, publicznie deklarowany jako taki przez większość samych przewodników. Utrzymywanie tego rozróżnienia jasno, i komunikowanie go uczciwie zespołowi, który cierpi, jest inne niż zaprzeczenie — jest po prostu dokładne, i to fundament, na którym opisana powyżej odbudowa faktycznie stoi.

Ubezpieczenie na ten scenariusz, w praktycznym sensie, to głównie praca, którą cała ta książka już opisała: naprawdę zróżnicowana baza przychodu (Rozdziały 13 i 14), prawdziwy fundament powracających gości, który nie zależy od uznania, by istnieć (Rozdział 12), i wystarczająco zdyscyplinowana struktura kosztów, by przetrwać prawdziwy spadek popytu bez

natychmiastowego kryzysu (cały model, przepracowany w Rozdziale 19). Restauracja, która dobrze zbudowała te rzeczy, zanim uznanie kiedykolwiek nadeszło, jest, niemal z definicji, restauracją, która może przetrwać jego utratę — co jest jeszcze jednym argumentem, obok każdego innego w tej książce, za właściwym budowaniem leżącej u podstaw ekonomii, niezależnie od tego, jak potoczy się samo uznanie.

W tym tygodniu: napiszcie własny Plan Awaryjny teraz, gdy jest to hipotetyczne ćwiczenie, a nie pilne — zrewidowany model finansowy, komunikację z zespołem, komunikację z gośćmi — używając tej samej dyscypliny, którą chcielibyście mieć dostępną, gdybyście jej potrzebowali jutro.

Na Początek

- 1** Zamodelujcie zrewidowany plan finansowy, zakładając spadek popytu 20-40% utrzymywany przez 2 kwartały.

- 2** Zidentyfikujcie z wyprzedzeniem, które dźwignie kosztowe — personel, wolumen składników, format — faktycznie pociągnęlibyście w tym scenariuszu.

- 3** Sporządźcie komunikację dla zespołu, którą przekazalibyście bezpośrednio i szybko, gdyby uznanie zostało utracone.

- 4** Sporządźcie komunikację dla gości i prasy, wprost stwierdzając, z czego jesteście dumni i na czym się skupiacie dalej.

- 5** Zobowiążcie się, na piśmie, do utrzymania waszej dyscypliny Wartości Godziny-Miejsca i wyceny, zamiast dyskontować, by ścigać popyt z powrotem.

ROZDZIAŁ 17

Ekonomia Wypalenia

*Prawie wszystko znowu zadziała, jeśli
odłączyć to na kilka minut, was włącznie.*

— ANNE LAMOTT

Każda struktura w tej książce dotychczas traktowała godziny waszego zespołu jako koszt do optymalizacji. Ten rozdział traktuje je też jako coś innego: skończony zasób ludzki z realnymi granicami, i łączy te granice bezpośrednio z powrotem z modelem finansowym, bo te 2 są dużo bardziej splecione, niż większość szefów-właścicieli chce przyznać pod presją.

Godziny przepracowane na tym poziomie ambicji są naprawdę ekstremalne, i udawanie inaczej nikomu nie pomaga. Tygodnie 60, 70, czasem 80 godzin dla szefa-właściciela i starszego personelu kuchni podczas wymagających okresów są powszechne w restauracjach ścigających i utrzymujących uznanie na tej skali, utrzymywane przez lata w niektórych przypadkach. Ludzki koszt tego tempa jest realny i dobrze udokumentowany w całej branży ogólnie: podwyższona rotacja, wskaźniki urazów fizycznych z powtarzalnego wysiłku i wypadków kuchennych, które rosną ze zmęczeniem, i obciążenie zdrowia psychicznego, które branża hotelarsko-gastronomiczna historycznie była powolna, by nazwać otwarcie, nie mówiąc już o strukturalnym zaadresowaniu.

Wyobraźcie sobie utalentowaną chef de partie składającą wypowiedzenie po 2 latach 70-godzinnych tygodni, nie dlatego, że przestała kochać pracę, ale dlatego, że jej ciało w końcu powiedziało coś, na co jej kalendarz nigdy nie miał miejsca, by usłyszeć. Zastąpienie jej zajmuje 4 miesiące, gdy cała linia po cichu kompensuje lukę, opłatę rekrutacyjną, i kilka nerwowych tygodni, gdy pass działa wolniej niż zwykle — koszty, których nikt nigdzie nie zapisał, bo żaden z nich nie przyszedł jako faktura.

Finansowe połączenie jest bezpośrednie, mimo że rzadko jest modelowane wprost. Rotacja na tym poziomie jest kosztowna w sposób, który nakłada się na koszt Księgi Ambicji z Rozdziału 1: rekrutowanie i szkolenie zastępczej chef de partie do pełnej kompetencji w złożonej kuchni z menu degustacyjnym zazwyczaj zajmuje 2-4 miesiące zmniejszonej produktywności całej linii dostosowującej się wokół luki, plus bezpośredni koszt rekrutacji, plus realne ryzyko spadku spójności podczas przejścia — dokładnie ryzyko, które audyt z Rozdziału 9 jest zbudowany, by wychwycić, pojawiające się w najgorszym możliwym momencie. Kuchnia, która traci i zastępuje dwóch starszych kucharzy rocznie z powodu wypalenia, konserwatywnie szacowana na 12 000-18 000 € całkowitego kosztu zakłócenia na odejście, gdy policzy się czas szkolenia, zmniejszoną produkcję podczas rozruchu, i koszty rekrutacji, wchłania 24 000-36 000 € rocznie w kategorii kosztów, która nigdy nie pojawia się jako własna linia, zamaskowana zamiast tego jako niejasno niższa produktywność i okresowe potknięcia serwisu, których nikt do końca nie śledzi do ich rzeczywistej przyczyny.

ROCZNY KOSZT ZAKŁÓCENIA Z ROTACJI

**Odejścia starszego personelu rocznie × 12
000-18 000 € na odejście (czas szkolenia +
zmniejszona produkcja + koszt rekrutacji)**

Czterodniowe tygodnie i celowe wzorce zamknięć, traktowane przez wielu ambitnych szefów kuchni jako niedostępny luksus, zasługują na prawdziwy model finansowy, a nie odruchowe odrzucenie, bo matematyka przychodu jest często mniej karząca, niż sugeruje intuicja. Zamknięcie jednego dodatkowego wieczoru w tygodniu — przejście z sześciowieczornego na pięciowieczorny harmonogram operacyjny — usuwa Wartość Godziny-Miejsca tego wieczoru z waszego przychodu, ale usuwa też koszty zmienne tego wieczoru (składniki, praca godzinowa, media), a jeśli zamknięty wieczór jest wybrany celowo jako wasz najslabszy przez analizę Krzywej Rezerwacji z Rozdziału 11, a nie arbitralny wieczór, faktycznie utracony przychód jest znacząco mniejszy niż płaskie cięcie o jedną szóstą w skali tygodnia.

Przeprowadźcie rzeczywiste porównanie. Restauracja fakturująca 38 000 € tygodniowo na sześciu wieczorach, z jej najslabszym wieczorem — według Krzywej Rezerwacji — wnoszącym mniej więcej 4200 € tej sumy wobec 2600 € powiązanego kosztu zmiennego dla tego wieczoru, uzyskuje 1600 € prawdziwego tygodniowego wkładu w zysk, pozostając otwarta w ten szósty wieczór. Zamknięcie go kosztuje 1600 € tygodniowo, czyli około 83 000 € rocznie przy 50 tygodniach operacyjnych — realna liczba, nie zerowa, ale często dużo mniejsza niż redukcja w koszcie zakłócenia związanego z rotacją, zmniejszonym ryzyku nadgodzin i urazów, i lepszym zatrzymaniu starszego personelu, jakie może wyprodukować pięciodniowy harmonogram. Kilka restauracji, które przeszły z sześciu na 5 wieczorów operacyjnych, zgłasza, że zmiana

zasadniczo zwróciła się sama w ciągu osiemnastu miesięcy, gdy uwzględniono zmniejszoną rotację i poprawioną spójność (mniej błędów serwisu wywołanych zmęczeniem), jeszcze zanim policzy się trudniejszą do skwantyfikowania wartość szefa-właściciela i starszego zespołu, którzy wciąż wykonują tę pracę, zdrowo, 5 lat później.

Zbudujcie własny model wzorca zamknięć, używając tej samej struktury: zidentyfikujcie waszą rzeczywistą najsłabszą noc według rzeczywistego przychodu i rzeczywistego kosztu zmiennego, nie przypuszczenia, i obliczcie prawdziwy koszt netto jej zamknięcia wobec waszego najlepszego uczciwego oszacowania kosztu rotacji i wypalenia, które obecnie wchłanacie. Odpowiedź nie będzie identyczna dla każdej restauracji — sala z wyjątkowo silnym popytem każdej pojedynczej nocy staje przed trudniejszym kompromisem niż taka z naprawdę słabą nocą w środku tygodnia do poświęcenia — ale przeprowadzenie rzeczywistych liczb, zamiast traktowania zamknięcia jako oczywistego luksusu lub oczywistej niemożliwości, to dyscyplina, która ma znaczenie.

Poza samym harmonogramem, strukturalne zabezpieczenia przed wypaleniem warte wyraźnego zbudżetowania obejmują prawdziwą, chronioną politykę urlopów rocznych dla starszego personelu (nie tylko prawnie wymagane minimum honorowane z niechęcią), realny limit kolejnych przepracowanych dni nawet podczas wymagających okresów, i szkolenie krzyżowe wystarczająco głębokie, by obecność żadnej pojedynczej osoby nie była pojedynczym punktem awarii dla pełnego serwisu — ta sama zasada redundancji z dyskusji o wskaźniku zatrudnienia z

Rozdziału 6, zastosowana tu do ludzkiej zrównoważoności, a nie tylko do ryzyka serwisu.

Warto być uczciwym, też, co do granic tego, co same zmiany harmonogramu mogą naprawić. Czterodniowy tydzień lub piąta zamknięta noc redukuje całkowite godziny, ale jeśli pozostałe wieczory serwisu są wciąż prowadzone w niezrównoważonym tempie — pośpieszne przygotowania, niewystarczający personel na gości, brygada wciąż rozciągnięta cienko na dniach, w które pracuje — ryzyko wypalenia po prostu koncentruje się w mniejszej liczbie dni, zamiast naprawdę się rozwiązać. Wskaźnik Gości-Na-Brygadę z Rozdziału 6 i wzorzec zamknięć w tym rozdziale muszą być rozwiązane razem, nie traktowane jako osobne dźwignie; pięciodniowy harmonogram obsadzony na tym samym cienkim wskaźniku co stary sześciodniowy harmonogram często produkuje bardzo mało realnej ulgi, bo całkowite zaoszczędzone godziny są po cichu ponownie wchłaniane jako "nadrabianie" w pozostałych dniach.

Wsparcie zdrowia psychicznego, traktowane poważnie, a nie jako plakat w pokoju personelu, też należy do tego budżetu. Skromna, prawdziwa inwestycja — dostęp do poradnictwa, prawdziwa i egzekwowana polityka przeciwko pracy przez uraz lub chorobę, przywództwo, które modeluje branie własnych dni wolnych, zamiast traktować obecność jako odznakę honoru — kosztuje ułamek tego, co kosztuje jedno odejście starszego personelu w matematyce zakłócenia wcześniej w tym rozdziale, a restauracje, które celowo budują to w swoją kulturę, zamiast reaktywnie po kryzysie, mają tendencję do bycia tymi, których starszy zespół wciąż tam jest lata później.

W tym tygodniu: obliczcie prawdziwy tygodniowy koszt netto zamknięcia waszej najsłabszej nocy operacyjnej, używając rzeczywistych liczb przychodu i kosztu zmiennego, nie przypuszczenia, i porównajcie go uczciwie z waszym najlepszym oszacowaniem tego, co obecnie kosztują was rotacja i wypalenie.

W Tym Tygodniu

- 1** Zidentyfikujcie waszą rzeczywistą najsłabszą noc operacyjną według rzeczywistego przychodu i rzeczywistego kosztu zmiennego, używając Krzywej Rezerwacji z Rozdziału 11.

- 2** Obliczcie prawdziwy tygodniowy zysk netto, z którego zrezygnowalibyście, zamykając tę noc.

- 3** Oszacujcie wasz obecny roczny koszt zakłócenia z rotacji starszego personelu, przy 12 000-18 000 € na odejście.

- 4** Porównajcie te dwie liczby uczciwie, zanim zdecydujecie między harmonogramem pięcio- a sześciodniowym.

- 5** Sprawdźcie wasz Wskaźnik Gości-Na-Brygadę w dniach, w które pozostalibyście otwarci, by żadne zamknięcie nie zostało po cichu ponownie wchłonięte jako "nadrabianie."

ROZDZIAŁ 18

Inwestorzy, Wspólnicy I Kto Jest Właścicielem Nazwiska Szefa Kuchni

Ufaj, ale sprawdzaj.

— ROSYJSKIE PRZYSŁOWIE

W pewnym momencie w pogoni za uznaniem, większość ambitnych szefów-właścicieli staje przed decyzją kapitałową: sponsor oferujący sfinansowanie ekspansji lub renowacji, wynajmujący proponujący partnerstwo w drugiej lokalizacji, grupa hotelowa zainteresowana wprowadzeniem waszego nazwiska do swojej nieruchomości, lub rola i udziały istniejącego wspólnika, które muszą zostać sformalizowane, gdy biznes wyrósł poza swój pierwotny nieformalny fundament. Te umowy mogą być naprawdę wartościowe, i mogą też, niedbale skonstruowane, kosztować szefa-właściciela kontrolę nad jedynym aktywem, który ma największe znaczenie w tym biznesie: jego własne nazwisko i kierunek kreatywny.

Struktury kapitałowe powszechne na tym poziomie dzielą się na kilka rozpoznawalnych kształtów, każdy z innym profilem ryzyka. Czysty sponsor finansowy — inwestor dostarczający kapitał w zamian za udziały lub udział w zysku, bez zaangażowania operacyjnego — to najczystsza struktura, ale ta, w której warunki wyjścia i kontroli mają największe znaczenie, bo pasywny inwestor dziś może stać się aktywnym, opiniotwórczym w momencie, gdy restauracja nie spełnia jego oczekiwań.

Partnerstwo z wynajmującym, powszechne tam, gdzie restauracja zajmuje wyróżniającą się lub wysoko wartościową nieruchomość, często wiąże los restauracji z szerszą strategią nieruchomościową wynajmującego w sposoby, które nie są oczywiste, dopóki odnowienie umowy najmu lub sprzedaż nieruchomości nie wymusi tej kwestii. Partnerstwo z grupą hotelową lub hotelarską — wprowadzenie waszego nazwiska i koncepcji do ich nieruchomości, czasem w wielu lokalizacjach —

oferuje realne korzyści skali i zasobów, ale podnosi najostrzejszą wersję centralnego pytania tego rozdziału: kto faktycznie jest właścicielem wartości waszego nazwiska, gdy zostało licencjonowane, franczyzowane, lub w inny sposób rozszerzone poza salę, którą osobiście prowadzicie.

To pytanie zasługuje na bezpośrednią, bezsentymentalną odpowiedź, zanim jakakolwiek umowa zostanie podpisana, bo to dokładnie warunek, który większość szefów-właścicieli niedoszacowuje podczas negocjacji prowadzonych, zrozumiale, w duchu ekscytacji i partnerstwa, a nie prawnej ostrożności. Zbudujcie **Listę Kontrolną Karty Warunków** i nalegajcie na jasność co do każdego punktu, zanim przejdziecie poza etap uścisku dłoni jakiegokolwiek dyskusji o kapitale lub partnerstwie:

- **Własność nazwiska i marki:** kto jest właścicielem prawa do komercyjnego używania waszego nazwiska, w jakich okolicznościach, i co dzieje się z tym prawem, jeśli partnerstwo się skończy — czy druga strona zachowuje jakąkolwiek zdolność do dalszego używania waszego nazwiska, wizerunku, lub koncepcji restauracji, gdy już nie jesteście zaangażowani?
- **Kontrola kreatywna:** jakie decyzje wymagają waszej zgody — menu, zatrudnianie starszego personelu kuchni, ceny, ekspansja do dodatkowych lokalizacji — a jakie decyzje mogą być podjęte przez wspólnika lub inwestora bez was?
- **Warunki wyjścia:** pod jakimi warunkami możecie wykupić udział wspólnika, lub oni wasz, i przy jakiej metodologii

wyceny, uzgodnionej z wyprzedzeniem, a nie negocjowanej pod presją rzeczywistego konfliktu?

- **Prawa ekspansji:** jeśli partnerstwo się powiedzie i zaproponowana zostanie druga lokalizacja, kto ma prawo prowadzić tę decyzję, i co dzieje się z waszym nazwiskiem i zaangażowaniem, jeśli odmówicie ekspansji, gdy wspólnik jej chce?
- **Alokacja ryzyka uznania:** jeśli restauracja utraci uznanie, używając struktury Planu Awaryjnego z Rozdziału 16, jak to wpływa na warunki partnerstwa — czy sponsor ma jakiegokolwiek prawo do zmiany umowy w oparciu o ocenę przewodnika, i czy jest to ryzyko, które jesteście gotowi zaakceptować?

Umowy, które idą źle, we wzorcu powtarzającym się w restauracjach nawigujących to, dzielą wspólną nić: szef-właściciel podekscytowany zasobami i walidacją partnerstwa podpisał szybko, na dobrze brzmiących warunkach nagłówkowych, bez nalegania na jasność co do punktów listy powyżej, i odkrył lukę dopiero, gdy konflikt lub okres słabych wyników ujawnił dokładnie, ile kontroli faktycznie zostało oddane. Grupa hotelowa posiadająca szerokie prawa do waszego nazwiska i koncepcji, na przykład, może w niektórych strukturach kontynuować działanie pod waszym nazwiskiem w sposoby, których już nie kontrolujecie, nawet po zakończeniu waszego własnego zaangażowania — scenariusz, który brzmi nieprawdopodobnie, dopóki się nie przydarzy szefowi-właścicielowi, który zaufał zrozumieniu na poziomie uścisku dłoni, zamiast pisemnemu warunkowi, który faktycznie to mówił.

Nic z tego nie jest argumentem przeciwko partnerstwu lub kapitałowi — zasoby i walidacja, które przynoszą, są często naprawdę wartościowe, a wiele z tych relacji dobrze działa przez dekady. To argument za traktowaniem waszego własnego nazwiska, na tym poziomie, jako pojedynczego aktywa, którym faktycznie jest, i negocjowaniem jego użycia z tym samym rygorem, jaki chcielibyście, by wynajmujący wniósł do negocjacji umowy najmu waszego budynku.

Przyprowadźcie prawnika z prawdziwym doświadczeniem w umowach hotelarsko-gastronomicznych lub licencjonowaniu marki specjalnie do jakiegokolwiek negocjacji powyżej pewnego rozmiaru, zamiast generalisty, i zbudżetujcie ten koszt jako realne pieniądze dobrze wydane, a nie wydatek do minimalizowania. Konkretnie sposoby, w jakie partnerstwo restauracji lub umowa licencjonowania nazwiska mogą pójść źle, są wystarczająco różne od standardowego kontraktu komercyjnego, że generyczna porada prawna często przeoczy dokładnie ryzyka, które opisuje ten rozdział — niejednoznaczność wokół własności marki po separacji, niejasny język kontroli kreatywnej, który brzmi rozsądnie, dopóki nie zostanie przetestowany przez rzeczywisty konflikt.

Warto też mieć szczerą rozmowę z innymi szefami-właścicielami, którzy przeszli przez podobną umowę, jeśli znajdziecie takich chętnych mówić szczerze, a nie dyplomatycznie. Konkretnie wzorce niepowodzeń w tej kategorii partnerstwa powtarzają się wystarczająco często, w różnych restauracjach i różnych regionach, że szczerza rozmowa z kimś, kto przez to przeszedł, może wydobyć punkt listy, o którym nie pomyśleliście, szybciej i

konkretniej niż jakakolwiek generyczna porada, w tym porada z tego rozdziału.

Umieśćcie datę przeglądu na jakiejkolwiek podpisanej umowie, nawet korzystnej — zaplanowaną coroczną odprawę, gdzie oceniacie na nowo, czy warunki wciąż odzwierciedlają rzeczywistą relację i rzeczywistą siłę przetargową każdej strony, zamiast pozwolić, by dokument podpisany lata temu po cichu rządził biznesem, który od tego czasu znacząco się zmienił.

W tym tygodniu: jeśli macie jakąkolwiek istniejącą umowę partnerstwa, inwestycji, lub licencjonowania, przeczytajcie ją na nowo wobec Listy Kontrolnej Karty Warunków powyżej i zidentyfikujcie każdy punkt, którego wyrażnie nie adresuje. Jeśli nie macie żadnej obecnie, napiszcie waszą niepodlegającą negocjacjom pozycję na każdy punkt, zanim znajdziecie się w pokoju negocjując jedną pod presją.

W Tym Tygodniu

- 1** Przeczytajcie na nowo jakąkolwiek istniejącą umowę partnerstwa, inwestycji, lub licencjonowania wobec pięciu punktów Listy Kontrolnej Karty Warunków.
- 2** Oznaczcie każdy punkt — własność nazwiska, kontrola kreatywna, warunki wyjścia, prawa ekspansji, alokacja ryzyka uznania — który nie jest wyraźnie zaadresowany.
- 3** Jeśli nie macie obecnej umowy, napiszcie waszą niepodlegającą negocjacom pozycję na każdy z pięciu punktów teraz.
- 4** Zidentyfikujcie prawnika z prawdziwym doświadczeniem hotelarsko-gastronomicznym lub w licencjonowaniu marki, by przejrzeć jakąkolwiek umowę powyżej pewnego rozmiaru.
- 5** Ustalcie coroczną datę przeglądu na jakiegokolwiek podpisanej umowie, by ocenić na nowo, czy jej warunki wciąż odpowiadają rzeczywistości.

ROZDZIAŁ 19

Rentowna Gwiazdka

*Jesteśmy tym, co robimy powtarzalnie.
Doskonałość zatem nie jest aktem, lecz
nawykiem.*

— WILL DURANT (PARAFRAZUJĄC ARYSTOTELESA)

Wszystko w tej książce zbiega się tutaj. Zbudowaliście Księgę Ambicji, która mówi wam prawdziwy koszt dążenia. Znacie waszą Wartość Godziny-Miejsca i co ją porusza. Wyceniliście menu wobec jego rzeczywistego kosztu produkcji, a nie nerwów. Zbudowaliście program napojów niosący marżę, której jedzenie strukturalnie nie może. Skwantyfikowaliście, ile faktycznie kosztuje niestawiennictwo i wybraliście politykę, która przed tym chroni. Dobraliście wielkość waszej brygady wobec rzeczywistego wskaźnika, a nie improwizowanego. Odzyskujecie wydajność ze składników, za które płacicie premium ceny. Zbudowaliście rozwój menu jako rzeczywisty koszt, jakim jest. Przeprowadzacie uczciwy Audyt Spójności. Rozumiecie, które źródła uznania są warte waszych godzin, a które nie. Zarządzacie celowo waszą krzywą rezerwacji, zamiast traktować każdy wieczór tak samo. Budujecie prawdziwy powracający biznes mimo rzadkich wizyt. Możecie prowadzić drugi format, który dodaje marżę, nie rozważniając rdzenia. Macie plan na dzień, gdy przychodzi uznanie, i plan na dzień, gdy może odejść. Zarządzacie celowo ludzkim kosztem tempa, zamiast udawać, że nie istnieje. I wiecie dokładnie, co negocjujecie w jakiegokolwiek umowie kapitałowej lub partnerskiej.

Razem, to nie są osobne ulepszenia — to jeden model, i warto zobaczyć go jako taki, przepracowany przez pełny przykład, by zrozumieć, jak elementy faktycznie się mnożą, zamiast po prostu dodawać.

Weźcie restaurację na 20-8 miejsc, jedną turę wieczorem, 6 wieczorów w tygodniu, prowadzącą pełny model, który opisuje ta książka. Wartość Godziny-Miejsca, z menu degustacyjnego za

175 € (przecenionego przy użyciu Alokacji Pracy Na Danie z Rozdziału 3) z 68% wykorzystaniem parowania po 115 € (zastosowany Sufit Kosztu Nalewania z Rozdziału 4), przy zagęszczonym menu dwie godziny 50 minut (dyscyplina czasu trwania z Rozdziału 2): całkowity przychód na gościa to 175 € plus $(0,68 \times 115 \text{ €})$, czyli 253,20 €. Przy 28 miejscach i 2,83 godzinach, to Wartość Godziny-Miejsca 90,05 € — solidnie w górnym paśmie benchmarkowym z Rozdziału 2.

Przy średnim wskaźniku wypełnienia 85% na sześciu wieczorach (odzwierciedlającym zarządzanie Krzywą Rezerwacji z Rozdziału 11, w tym zróżnicowaną ofertę wtorkową), to mniej więcej 143 gości tygodniowo, czyli 36 208 € tygodniowego przychodu. Polityka niestawienictwa utrzymująca rzeczywiste straty z niestawienictwa poniżej 1% gości (Rozdział 5) chroni niemal cały ten prognozowany przychód przed podatkiem pustego miejsca, jaki wchłania niezarządzana restauracja. Wskaźnik zatrudnienia utrzymywany blisko 2,2 w pełni płatnych godzin personelu na gościa (Rozdział 6), zamiast nadmuchanego, zależnego od niepłatnej pracy wskaźnika, kosztuje mniej więcej 13 800 € tygodniowo w pełni obciążonej pracy — 38% przychodu, w zrównoważonym paśmie. Koszt składników, zdyscyplinowany śledzeniem wydajności z Rozdziału 7, biegnie na 24% przychodu, zamiast 30%+, jakie niezdyktynowana kuchnia niosłaby na tej samej liście składników. Koszt rozwoju, właściwie zbudżetowany według Rozdziału 8, wynosi średnio 340 € tygodniowo, zamortyzowane na rok. Czyszczenie, media, ubezpieczenie, marketing i administracja — koszty, na których ta książka się nie skupiała, bo nie są unikalne dla tej kategorii

restauracji — biegną na reprezentatywnych 18% przychodu dla sali tej wielkości i lokalizacji.

Zsumujcie: 36 208 € przychodu, minus 38% pracy (13 759 €), minus 24% składników (8690 €), minus 340 € rozwoju, minus 18% kosztów ogólnych (6517 €), zostawia 6902 € tygodniowo, czyli mniej więcej 345 000 € rocznie przed opodatkowaniem, przy 50 tygodniach operacyjnych — naprawdę rentowny biznes, zanim policzy się jakikolwiek wkład z drugiego formatu (Rozdział 13) lub prywatnych wydarzeń (Rozdział 14), oba, dobrze prowadzone, dodają dalszą marżę na wierzchu tej podstawy.

KSIĘGA GWIAZDY

**Przychód – (% Pracy + % Składników + Koszt
rozwoju + % Kosztów ogólnych) = Tygodniowy
wkład w zysk**

Budowanie Księgi Gwiazdy, Krok Po Kroku

- 1 Obliczcie Wartość Godziny-Miejsca z waszego przecenionego menu i rzeczywistego wykorzystania parowania.
- 2 Zastosujcie wasz rzeczywisty wskaźnik wypełnienia, by uzyskać tygodniowych gości i tygodniowy przychód.
- 3 Odejmijcie koszty pracy, składników, rozwoju i ogólne jako procent tego przychodu.
- 4 Zidentyfikujcie jedyną dźwignię — cenę, czas trwania, wskaźnik pracy, lub wskaźnik wypełnienia — która najbardziej poruszyłaby wynik końcowy w tym kwartale.

Zbudujcie waszą własną **Księgę Gwiazdy**, używając tej samej struktury, wypełnioną waszymi rzeczywistymi liczbami zamiast tych ilustracyjnych: Wartość Godziny-Miejsca, wskaźnik wypełnienia, wskaźnik pracy, wskaźnik składników, koszt rozwoju, wskaźnik kosztów ogólnych, i wynikowy tygodniowy i roczny wkład w zysk. Przeliczajcie ją co miesiąc, ta sama dyscyplina co Księga Ambicji z Rozdziału 1, byście zawsze wiedzieli, czy model się utrzymuje, czy dryfuje, i która jedyna dźwignia — cena, czas trwania, wskaźnik pracy, wskaźnik wypełnienia — najbardziej poruszyłaby liczbę, gdybyście musieli wybrać tylko jedną, nad którą pracować w tym kwartale.

Restauracje, które osiągają prawdziwą rentowność na tym poziomie ambicji, z reguły nie są tymi z jedynym najlepszym daniem lub najbardziej utalentowanym szefem kuchni. Są

nieproporcjonalnie tymi, gdzie szef-właściciel traktował model biznesowy z tym samym rygiem, co jedzenie — gdzie każda ze struktur w tej książce została zbudowana, śledzona, i wracana do niej, a nie przyjęta raz i zapomniana. Ta dyscyplina jest dla was dostępna niezależnie od tego, jak wyląduje samo uznanie, i to dyscyplina, która decyduje, czy pogoń, jakkolwiek się skończy, zostawia was z biznesem, czy tylko piękną, nie zrównoważoną pamiątką.

Zauważcie, też, czego ten przepracowany przykład nie wymaga: nie wymaga, by restauracja otrzymała uznanie, którego ściga. Każda liczba w Księdze Gwiazdy powyżej jest osiągalna, i została osiągnięta przez restauracje, zanim jakkolwiek gwiazdka lub duże umieszczenie na liście nadeszły — bo model jest zbudowany na własnej kontrolowalnej ekonomii restauracji, nie na wzmocnieniu popytu, jakie zapewnia uznanie. To celowa cecha struktury, nie przypadkowa: restauracja, która buduje rentowną Księgę Gwiazdy, wciąż ścigając uznanie, jest w fundamentalnie silniejszej pozycji niż taka, która staje się rentowna dopiero, gdy przychodzi uznanie, bo ta druga jest o jedną ocenę przewodnika od kryzysu, jaki opisuje Rozdział 16, w dowolnym momencie. Ta pierwsza po prostu otrzymuje dalsze wzmocnienie marży, jeśli i gdy przyjdzie uznanie, na wierzchu biznesu, który już był solidny bez niego.

Podzielcie się Księgą Gwiazdy, lub przynajmniej jej głównymi liczbami, z waszym starszym zespołem, gdzie czujecie się z tym komfortowo. Brygada, która rozumie rzeczywisty model ekonomiczny, którego jest częścią, ma tendencję do angażowania się inaczej w decyzje dotyczące tempa,

marnotrawstwa, i spójności niż zespół działający na wierze, że "liczby jakoś się zgadzają."

W tym tygodniu: zbudujcie waszą pełną Księgę Gwiazdy, używając waszych rzeczywistych liczb we wszystkich powyższych kategoriach, i zidentyfikujcie jedyną dźwignię, która najbardziej poruszyłaby wasz wynik końcowy, gdybyście poprawili tylko tę w tym kwartale.

Wprowadzenie W Życie

1 Zbudujcie waszą Księgę Gwiazdy: Wartość Godziny-Miejsca, wskaźnik wypełnienia, wskaźnik pracy, wskaźnik składników, koszt rozwoju, i wskaźnik kosztów ogólnych, używając waszych rzeczywistych liczb.

2 Obliczcie wynikowy tygodniowy i roczny wkład w zysk, zanim policzy się jakiegokolwiek wzmocnienie popytu napędzane uznaniem.

3 Zidentyfikujcie jedyną dźwignię — cenę, czas trwania, wskaźnik pracy, lub wskaźnik wypełnienia — która najbardziej poruszyłaby wynik końcowy w tym kwartale.

4 Ustalcie powtarzalną miesięczną datę na przeliczenie Księgi Gwiazdy, ta sama dyscyplina co Księga Ambicji.

5 Podzielcie się głównymi liczbami z waszym starszym zespołem.

ROZDZIAŁ 20

Restauracja Na 10 Lat

To nie góra podbijamy, ale samych siebie.

— EDMUND HILLARY

Większość tej książki dotyczyła przetrwania pogoni za uznaniem, nie tracąc pieniędzy po drodze. Ten ostatni rozdział dotyczy dłuższego pytania leżącego pod tamtym: co jest potrzebne, by wciąż prowadzić tę restaurację, na własnych warunkach, dekadę stąd — uznaną lub nie, i niezależnie od tego, co się stanie z jakąkolwiek pojedynczą gwiazdką lub umieszczeniem na liście po drodze.

Sukcesja w kuchni to pierwszy element, i jest to jeden, o którym większość szefów-właścicieli unika myślenia, gdy wciąż są tymi przy passie każdej nocy, zrozumiale, bo cała tożsamość restauracji jest często powiązana z ich osobistą obecnością przy kuchence. Ale restauracja, która może działać na swoim pełnym standardzie tylko wtedy, gdy szef-założyciel jest fizycznie obecny, ma strukturalny sufit zarówno na swojej długowieczności, jak i, praktycznie, na zdolności swojego właściciela do kiedykolwiek wzięcia prawdziwego urlopu, wyzdrowienia z urazu, lub ewentualnego wycofania się z wyboru, a nie z kryzysu. Zbudowanie prawdziwego sous chefa lub sous executive zdolnego do prowadzenia pełnego serwisu na prawdziwym standardzie restauracji — nie zmniejszonej, "wystarczająco dobrej, gdy szefa nie ma" wersji, ale prawdziwego standardu — zajmuje lata celowego rozwoju, nie zmianę tytułu tydzień przed planowaną nieobecnością. Zaczynjcie ten rozwój teraz, jakkolwiek jest "teraz", gdy to czytacie, bo czas wyprzedzenia na zbudowanie tej zdolności mierzy się w latach, a potrzeba na to ma tendencję do nadejścia bez wielkiego ostrzeżenia — choroba, okoliczności rodzinne, zwykłe wyczerpanie.

Utrzymanie brygady przez dekadę, zamiast doświadczania rotacji, którą Rozdział 17 tej książki opisał jako normalną, wymaga traktowania retencji jako własnej celowej praktyki, a nie oczekiwanego efektu ubocznego dobrej płacy. Kuchnie, które najdłużej zatrzymują starszy personel, dzielą kilka wspólnych wątków: prawdziwe, przejrzyste ścieżki awansu w restauracji, zamiast personelu musiącego odejść, by się rozwijać; dyscyplina zamknięć i wypalenia z Rozdziału 17 faktycznie wdrożona, a nie omówiona i odłożona; i kultura, gdzie własna widoczna relacja szefa-właściciela z tempem i presją pracy — wyglądają jak ktoś podtrzymujący dekadę, czy ktoś spalający się w kierunku ściany — ustala ton, który cały zespół wchłania, na dobre i na złe.

Ewolucja menu przez dekadę to inna dyscyplina niż sezonowe zmiany omówione w Rozdziale 8, działająca w znacznie dłuższej skali czasowej i trudniejszym pytaniu: jak kuchnia restauracji nadal rośnie i pozostaje naprawdę interesująca dla własnego szefa kuchni i zespołu, nie tylko dla gości, przez 10 lat, bez ani stagnacji w eksponat muzealny, ani ścigania każdego przemijającego trendu tak mocno, że restauracja traci jakąkolwiek wyróżniającą tożsamość, która przyniosła jej uwagę w pierwszej kolejności. Restauracje, które dobrze sobie z tym radzą, mają tendencję do ochrony celowej przestrzeni na prawdziwą kreatywną eksplorację — eksperymentowanie z drugim formatem z Rozdziału 13, okresowy pop-up lub kolaboracja pozwalająca kuchni rozciągnąć się poza ustaloną tożsamość flagowego menu, sabatyczne odcinki podróży lub badań wbudowane w kalendarz — traktując

kreatywną odnowę jako prawdziwy wkład operacyjny, nie luksus wciskany tylko, gdy wszystko inne pozwala.

Decyzja o zaprzestaniu pogoni za uznaniem, dla restauracji, które je osiągają, zasługuje na uczciwe omówienie, a nie traktowanie jako przyznanie się do upadku. Niektóre z najzdrowszych, najtrwalszych restauracji na tym poziomie ambicji, zdobywszy i utrzymawszy uznanie przez lata, dokonały celowego, publicznego wyboru, by wycofać się z bieżni ścigania kolejnych wyróżnień — odmawiając rozważania dla pewnych list, lub po prostu już nie strukturyzując decyzji wokół tego, co przewodnik mógłby nagrodzić — i przekierowały tę energię ku rzeczom, które czyniły restaurację wartą ścigania uznania w pierwszej kolejności: jedzeniu, zespołowi, gościom faktycznie w sali. To nie jest dostępne dla każdej restauracji na każdym etapie — model finansowy w tej książce naprawdę zależy, dla wielu sal, od popytu, jaki napędza uznanie — ale dla restauracji, która zbudowała niezależne od uznania benchmarki poniżej, to prawdziwy, legalny wybór, a nie porażka w podtrzymaniu ambicji.

Wyobraźcie sobie szefową-właścicielkę, dekadę później, pytaną przez młodą kucharkę, dlaczego wciąż prowadzi pass osobiście w piątki, gdy mogłaby łatwo się wycofać. Myśli o tym dłużej, niż pytanie wydaje się zasługiwać, potem mówi: bo to wciąż najlepsza część tygodnia. Ta odpowiedź, dana szczerze, to prawdziwy test, wokół którego zbudowany jest ten rozdział — nie czy wyróżnienia dalej przychodziły, ale czy osoba, która zaczęła restaurację, wciąż by ją wybrała, na własnych warunkach, dziś.

Zbudujcie zestaw **niezależnych od uznania benchmarków**, które śledzicie niezależnie od tego, co jakkolwiek przewodnik, lista, lub krytyk powie w danym roku: wasz prawdziwy wskaźnik stałych bywalców z Rozdziału 12, średni staż waszego zespołu, wasze własne godziny i zdrowie mierzone szczerze, rzeczywistość rentowności waszej Księgi Gwiazdy, i prosty coroczny sprawdzian instynktu — czy wciąż osobiście wybralibyście prowadzenie tej restauracji, gdyby żadne dalsze uznanie już nigdy nie nadeszło, opierając się czysto na samej pracy i biznesie, którym się stała. Restauracja dobrze punktująca na tych benchmarkach to restauracja zbudowana, by przetrwać niezależnie od nieodłącznej nieprzewidywalności ekonomii uznania, uczciwie omówionej w Rozdziałach 9, 10, 15 i 16 tej książki. Restauracja, która dobrze punktuje tylko, gdy uznanie aktywnie płynie, zbudowała coś bardziej kruchego, niż obecnie się wydaje.

Napiszcie własny **plan dekady**: nie sztywny 10-letni plan biznesowy, którego nikt naprawdę nie przestrzega, ale jasne oświadczenie tego, co chcecie, by wciąż było prawdą o tej restauracji, i o waszym własnym życiu, dekadę stąd — kto jest w kuchni, jak wygląda tempo, czym stało się menu, co mówią liczby, i jak będziecie wiedzieć, po drodze, czy budujecie w kierunku tego, czy odpływacie od tego.

Żadna ze struktur w tej książce nie jest wiele warta, jeśli zostaną zbudowane raz i potem odłożone. Wracajcie do Księgi Ambicji, Wartości Godziny-Miejsca, Księgi Gwiazdy i tego planu dekady według prawdziwego powtarzalnego harmonogramu — miesięcznie dla liczb operacyjnych, rocznie dla samego planu

dekady — bo restauracja, która zaczęła tę książkę, i restauracja, która będzie istnieć za 5 lat, będą różnymi biznesami, stawiającymi czoła różnym presjom, a model zbudowany raz dla restauracji, którą mieliście, gdy przeczytaliście to po raz pierwszy, zdezaktualizuje się dokładnie tak szybko, jak zmienia się sama restauracja.

Jeśli jest jedna nić biegnąca pod wszystkimi dwudziestoma rozdziałami, jest to: pogoń za uznaniem i pogoń za zrównoważonym, rentownym biznesem nie są w napięciu w sposób, w jaki sugeruje istniejąca literatura o tym świecie. Stają się przeciwstawne tylko wtedy, gdy nikt celowo nie buduje tej drugiej. Już macie dyscyplinę, standardy i rzemiosło, które doprowadziły was tak daleko. Ta książka była brakującą połową — liczby, nazwane i przepracowane, by restauracja, która zdobywa uznanie, była też restauracją, która płaci wam sprawiedliwie za jej zbudowanie, przez dekadę i dłużej.

W tym tygodniu: napiszcie pierwszy szczyry szkic waszego własnego planu dekady — 3 do pięciu zdań, wystarczająco konkretnych, by naprawdę móc się wobec nich sprawdzić za rok — i zidentyfikujcie największą pojedynczą lukę między tym, gdzie restauracja jest dziś, a tym, gdzie ten plan mówi, że chcecie, by była.

Na Początek

- 1 Zidentyfikujcie, kto jest najdalej na drodze do zdolności prowadzenia pełnego serwisu na waszym prawdziwym standardzie, i ustalcie dla nich celowy harmonogram rozwoju.
- 2 Oceńcie się szczerze na niezależnych od uznania benchmarkach: wskaźnik stałych bywalców, staż zespołu, wasze własne godziny i zdrowie, i rentowność Księgi Gwiazdy.
- 3 Napiszcie wasz plan dekady — 3 do pięciu zdań o tym, kto jest w kuchni, tempie, menu, i liczbach za dekadę.
- 4 Zidentyfikujcie największą pojedynczą lukę między tym, gdzie restauracja jest dziś, a tym, co opisuje ten plan.
- 5 Umieśćcie Księgę Ambicji, Wartość Godziny-Miejsca, Księgę Gwiazdy, i plan dekady na powtarzalnym miesięcznym i rocznym harmonogramie przeglądu.

Słowniczek

Księga Ambicji	Miesięczne rozliczenie tego, ile pogoń za uznaniem obecnie kosztuje biznes, oddzielne od zwykłych kosztów bieżących.
Wartość Godziny-Miejsca	Przychód na dostępną godzinę-miejsce, główna metryka dla małej restauracji z menu degustacyjnym z jedną turą i stałą salą.
Alokacja Pracy Na Danie	Udział kosztu pracy kuchennej przypisany do każdego dania w menu degustacyjnym, używany do uczciwej wyceny menu.
Sufit Kosztu Nalewania	Maksymalny akceptowalny koszt wina lub napoju w kieliszku, wyrażony jako udział w tym, za ile sprzedaje się to parowanie.
Formuła Kosztu Niestawiennictwa	Obliczenie tego, ile puste miejsce faktycznie kosztuje restaurację na 30 miejsc, używane do uzasadnienia polityki zadatku lub biletowej.
Wskaźnik Gości-Na-Brygadę	Liczba gości, których brygada kuchenna i sali danej wielkości może właściwie obsłużyć w jednej turze.

**Arkusze Dyscypliny
Wydajności**

Rejestr śledzenia dla składników premium, pokazujący, ile z całego zwierzęcia, ryby lub dziko rosnącego produktu jest faktycznie wykorzystywane.

**Linia Budżetu
Rozwoju**

Osobny, zaplanowany budżet na badania menu i dania testowe, by sezonowe zmiany nie wykończyły działającej kuchni.

Audyt Spójności

Samokontrola wobec kryteriów, które same przewodniki publikują, używana do znajdowania i naprawiania luk, które uznanie faktycznie penalizuje.

Mapa Uznania

Przegląd szerszego ekosystemu uwagi (przewodniki, listy, krytycy, media społecznościowe) z wpływem na rezerwacje i kosztem czasu każdego z nich.

Krzywa Rezerwacji

Wzorzec tego, jak restauracja z menu degustacyjnym wypełnia się w czasie: daty zwolnień, czasy wyprzedzenia i luka między popytem w dni powszednie a weekendy.

Karta Gościa

Ustrukturyzowane notatki o stałym bywalcu w restauracji-destynacji: preferencje, przeszłe wizyty i powód, by zaprosić go z powrotem.

Matryca Decyzji O Drugim Formacie	Struktura do oceny, czy tańszy format (bar, blat, lunch) rozwadnia, czy wzmacnia główną salę.
Cena Minimalna Wykupu	Minimalna cena, jaką musi osiągnąć pełny wykup restauracji, by pobić przychód zwykłej nocy, gdy każdy stały bywalec zostanie odrzucony.
Plan Reakcji Na Uznanie	3 ruchy i 2 błędy do uniknięcia w tygodniu, w którym restauracja otrzymuje nowe uznanie, przygotowane z wyprzedzeniem.
Plan Awaryjny	Przygotowana reakcja na szok popytu i cios w morale, które następują po utracie gwiazdki lub umieszczenia na liście.
Lista Kontrolna Karty Warunków	Lista punktów umowy do sprawdzenia przed przyjęciem inwestora, sponsora lub partnerstwa hotelowego wokół nazwiska szefa kuchni.
Księga Gwiazdy	Kompletny przepracowany model łączący wartość godziny-miejsca, marżę na napojach, politykę niestawiennictwa, wskaźnik zatrudnienia i drugą linię przychodu w jedną liczbę.
Menu Degustacyjne	Menu o stałej sekwencji małych dań, format, wokół którego zbudowana jest niemal cała ekonomia tej książki.

O autorze

Thibault Van de Sompele jest założycielem HappyChef, platformy rezerwacyjnej i operacyjnej dla restauracji i hoteli. Mieszka i pracuje w Essen, w Belgii, gdzie HappyChef ma siedzibę. Można się z nim skontaktować pod adresem thibault@happychef.cloud.