

RESTAURANT OS

md · 2026

deschis · gratuit · citează

Operațiuni · Manual · 2026

Restaurant OS

*Restaurantul ca sistem.
Moldova 2026 — 2029*

EGOR NEGRUȚA

Operațiuni · HoReCa · Chișinău

gratuit · se distribuie și se citează

Restaurant OS

Restaurantul ca sistem. Moldova 2026–2029

Analiză operațională pentru antreprenorii HoReCa: pe unde se scurg banii, de ce un restaurant nu devine afacere și ce se repară primul.

Despre autor

Egor Negruța — manager operațional HoReCa.

Școala de ospitalitate — la **Novikov Restaurant Group** (Moscova): de la ospătar la ospătar-șef și apoi la manager.

Școala de bar — la **BAF** și **Bulvar** (Chișinău): de la ajutor de barman la bar-manager. Pe lângă aceste două, a trecut prin alte patru proiecte de bar din Chișinău — fără nume, sub NDA.

În Moldova, drumul de la administrator la manager general în proiectele **Atypic**, **Daily Dose**, **Brut** — și alte câteva proiecte de restaurant din ultimii ani, ale căror nume nu le menționez din același motiv.

În prezent lucrează în **Group MIMI** pe două proiecte active — **Castel Mimi** și **Hotel Mimi** — și conduce lansarea unui nou restaurant, **DIVA**.



Aproximativ 20 000 de ore în operațional: sala, bucătăria din partea managementului (nu plita), biroul.

În această industrie experiența nu se măsoară în ani, ci în ore — pentru că o tură de Revelion la 200 de oaspeți valorează cât trei zile obișnuite de lucru, iar o deschidere de proiect valorează cât un an de operațional stabil. La bucătărie nu am fost niciodată bucătar — dar am petrecut ore și ore lângă bucătarii-șefi, la briefuri, specificații, analize de plating și stop-listuri. Asta e o altă competență: nu „cum se gătește”, ci „cum faci să se repete în fiecare zi”. Ce e scris în acest document este distilat din acele ore, nu din cărți.

Zona de competențe: diagnosticarea defectelor operaționale, reasamblarea proceselor, controlul financiar, disciplina turei, deschiderea de proiecte noi.

Cifrele pe locații concrete sunt sub NDA. În acest document nu există valori exacte pentru cifra de afaceri, marja sau fondul de salarii al proiectelor concrete. Există benchmark-uri de industrie, direcții de schimbare și termene — atât cât e nevoie pentru ca metoda să fie utilizabilă.

De ce există acest document

Acest text este gratuit, și este o decizie conștientă. Nu este pâlnie, nu este lead-magnet, nu este invitație la consultanță. Pe piața HoReCa din Moldova nu există o analiză sistemică publică despre cum un restaurant se transformă în afacere sau moare ca afacere. Lucrez în această industrie de suficient timp ca să văd defectele care se repetă, și sunt suficient de tânăr ca să nu pretind că „se rezolvă cu experiența”.

Dacă ești antreprenor cu un restaurant care deja funcționează și ceva de aici ți se pare neplăcut de familiar — acesta este modul corect de a citi. Dacă citești ca să „verifici că oricum suntem bine” — mai departe nu are sens.

Pentru cine este

- Proprietari activi de restaurante, cafenele, baruri din Moldova.
- Cei care deschid primul sau al doilea local și vor să vadă harta defectelor *înainte*, nu după.
- Manageri generali care vor un limbaj sistemic pentru discuția cu proprietarul.

Pentru cine nu este

- Cei care caută „inspirație” și „povești despre magia ospitalității”.
- Cei care caută șabloane de tipul „5 pași spre un restaurant de succes”.
- Cei care nu sunt pregătiți să se uite la cifre, disciplină și conflict.

01

PARTEA ÎNTÂI

Metoda

Cele șase straturi ale Restaurant OS, tipologia slăbiciunii antreprenorului, metricile care administrează și realitatea pieței moldovenești.



I

Cadrul: ce este restaurantul ca afacere

1.1. Când restaurantul este munca antreprenorului, nu afacere

Din afară, restaurantul seamănă cu o afacere: casă de marcat, oaspeți, echipă, bucătărie, livrări, story-uri. Din interior, este adesea doar o formă scumpă de auto-angajare pentru antreprenor.

Afacerea începe acolo unde apare **repetabilitatea fără prezența ta personală**. Dacă fără tine totul se destramă în două săptămâni — nu ai afacere, ai un proiect care te hrănește cu muncă.

Și mai dur: răspunde mai întâi **pentru cine construiești restaurantul**.

Dacă îți construiești restaurantul pentru tine — „cum văd eu”, „cum îmi place”, „cum vreau” — asta nu e despre bani. Este un proiect care dă oamenilor de muncă și îți hrănește ego-ul. Nu deții o afacere. Întreții un sistem: echipa, chiria, statul și disciplina altora.

Dacă îți construiești restaurantul ca afacere, îl construiești pentru oameni: pentru un oaspete concret, regimul lui de viață și motivele lui de a reveni. Și în acel moment restaurantul încetează să fie reflexia gustului tău și devine un produs care e obligat să funcționeze fără emoțiile tale.

UNDE RESTAURANTUL ARATĂ CA AFACERE, DAR NU ESTE

Șase întrebări de verificare. Dacă măcar trei răspunsuri sunt „da” — nu ai afacere, ai o slujbă.

1. **Îți cumperi muncă, nu un activ.** Ești „ocupat”, „ții totul”, „ești în temă”, dar valoarea nu se separă de prezența ta.
2. **Afacerea nu are un limbaj comun.** Nu există cifre pe baza cărora discută antreprenorul și managerul: profit brut, cash gap, viteza nodurilor, stop-list, pierderi. Există doar „senzație” și „pare ok”.
3. **Deciziile nu se repetă.** Fiecare tură — un spectacol nou. Regulile nu supraviețuiesc zilei tale libere.
4. **Profitul este accident.** „Uneori bine”, „uneori prost”, iar cauza e mereu externă: vremea, orașul gol, oaspeții nepotriviți, personalul nu a venit.
5. **Echipa lucrează pe emoții, nu pe contract.** Azi „iubim oaspeții”, mâine „ne-au plictisit toți”. Asta înseamnă că nu ai standard și nu ai limite.
6. **Casa-i plină. Bani nu-s.** Cifra de afaceri hrănește iluzia: totul se duce pe achiziții, fond de salarii, datorii, reduceri, corectarea erorilor.

Criteriul sistemic. Dacă nu poți să dispari o săptămână fără degradare operațională (viteză, calitate, disciplină, bani), acesta nu este restaurant ca afacere. Este restaurant ca dependență.

TEST DE REALITATE ÎN 5 MINUTE

- Dacă pleci 7–14 zile și scade viteza/calitatea/disciplina — nu ai un sistem de tură.
- Dacă fără tine nu se poate lua o decizie despre reducere/retur/compliment — nu ai reguli, ai doar frica de conflict.
- Dacă nu poți numi **3 cauze** pentru care ieri a scăzut profitul brut — nu ai un model de cauzalitate.
- Dacă „omul puternic” ar pleca și tu „nu știi ce să faci” — rolul nu este descris, controlul nu este construit.

Simptomul tipic, în spatele căruia stă aproape întotdeauna același defect de sistem: „**totul se ține pe un singur om**”. Pe dinăuntru sună ca „avem un administrator / bucătar-șef / bar-manager puternic”. De fapt înseamnă: rolul nu este descris, controlul nu este construit, cunoștințele nu sunt multiplicare.

În practica mea, fiecare al doilea proiect pe care proprietarul îl numește „problemă de ospitalitate” este de fapt problemă de disciplină: stop-list, ritmul bucătăriei, depozitul, programele, limitele reducerilor, lipsa ritmului de decizii.

1.2. Economia ≠ cifra de afaceri

Cifra de afaceri nu vindecă boala operațională. Restaurantul poate „face casă” și să moară încet în același timp: în casă sunt bani, pe conturi e gol, datoriile apasă, în echipă e fluctuație, pe stoc se scurge.

Straturi interne unde banii dispar în liniște:

- **Achiziții și specificații.** Lipsa specificațiilor transformă bucătăria în „fiecare gătește cum știe”, iar achizițiile în „luăm ce este”.
- **Stoc și pierderi.** Pierderi fără motive, „reevaluări” pe hârtie, inventare de formă.
- **Reduceri și complimente.** „Ca să nu fie conflict” și „ca să plece oaspetele mulțumit” — adesea este plata pentru slăbiciunea altcuiva.
- **Fondul de salarii.** Ore suplimentare, ture duble, „omul ține totul” — și plătești nu rolul, ci haosul.
- **Meniul.** Pozițiile pe care „le iubești”, dar care nu aduc bani.

Analiza extinsă „casa-i, banii nu-s” — în Cazul A din Partea XII.

1.3. Rădăcina aproape niciodată nu e în bucătărie sau ospitalitate

Bucătăria și ospitalitatea sunt partea vizibilă. Din practica mea pe zeci de proiecte, rădăcina este aproape întotdeauna în trei locuri:

1. **Model neclar.** Cui îi ești necesar, pentru ce ești plătit, ce contract ai cu oaspetele.
2. **Lipsa regulilor jocului.** Standardele nu sunt scrise, limitele nu sunt apărute.
3. **Orbire la cauzalitate.** Tratezi simptomul fără să schimbi sistemul. *Test rapid de realitate — Diagnostic Scorecard în Anexa A.*



Casa-i plină. Banii nu-s.

SCENARIU STANDARD AL RESTAURANTULUI MOLDOVENESC FĂRĂ SISTEM ·
PARTEA I

II

Cui nu i se potrivește HoReCa

HoReCa aproape întotdeauna se alege nu pentru că este rațional, ci pentru că dă emoții rapide: oaspeți, mișcare, senzația „am făcut un loc”. Problema este că industria asta nu e despre emoțiile proprietarului. HoReCa este despre disciplină, ritm și consecințe.

Această afacere îi frânge pe cei cărora le e nevoie măcar de unul dintre cele șase lucruri de mai jos.

LINIȘTEA ȘI CONTROLUL FĂRĂ OAMENI

Într-un restaurant, conduci oameni și starea lor de spirit în fiecare zi. Oboseala echipei și oboseala oaspetelui fac parte din produs. Dacă nu suporti zgomotul uman zilnic — alege altă afacere.

BANI „CURAȚI” ȘI RAPIZI

Aici banii sunt murdari: reduceri, pierderi, neconcordanțe, fluctuație, defecțiuni. Dacă nu ești gata să sapi după cauze, profitul va fi un accident.

RECUNOAȘTERE ȘI IUBIRE

Dacă îți este important ca oaspeții și echipa să te iubească, vei începe să cumperi această iubire prin concesi. Sistemul va înghiți asta în 6–12 luni.

CONFORTUL FĂRĂ CONFLICTE

Restaurantul cere discuții neplăcute: concedieri, prețuri, disciplină, plângeri ale oaspeților, furnizori. Evitarea conflictului = acumularea unei datorii care oricum se plătește mai târziu — doar că mai scump.

FRUMUSEȚEA CA SCOP

Un interior frumos nu este un model de afaceri. În momentul în care cifra de afaceri scade, interiorul nu plătește chiria.

LIBERTATEA DE „A FACE CUM VREAU EU"

În restaurant, libertatea apare doar după ce s-a construit un sistem — nu înainte. Dacă vrei „să faci cum îți place" din prima zi, nu vei primi libertate, ci haos: meniu după dispoziție, prețuri sub oaspete, ture sub prieteni, reduceri la telefon. Peste un an asta nu va fi afacere, ci un punct reactiv de servire a propriilor impulsuri.

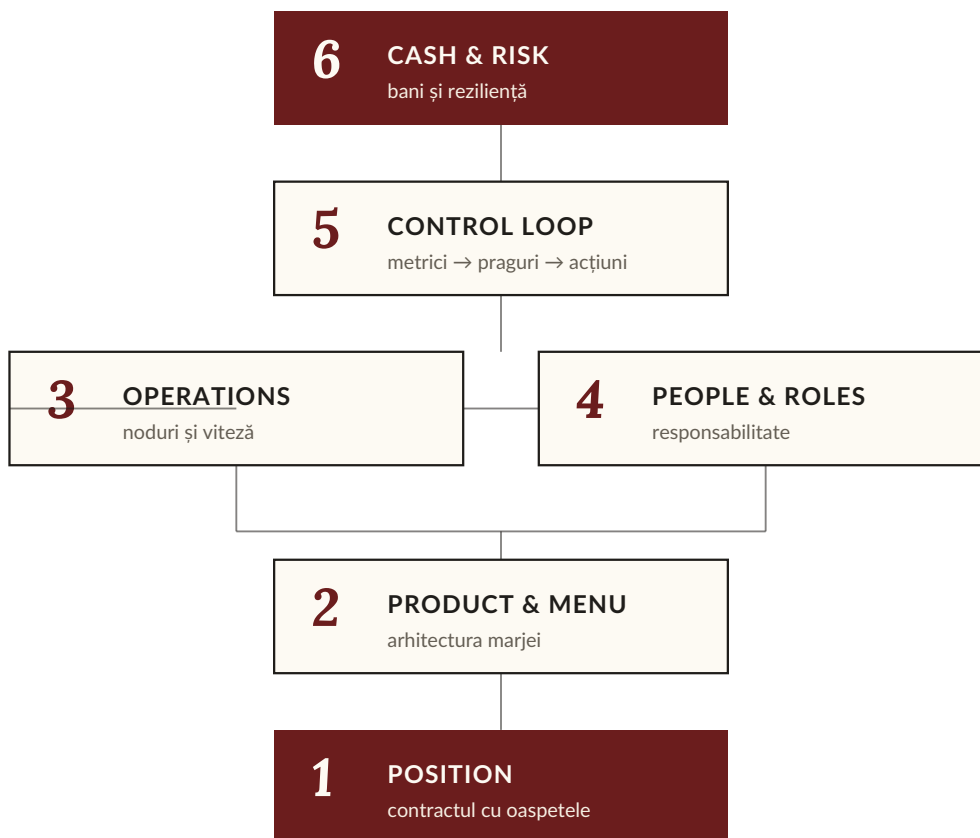
Libertatea în HoReCa este **libertatea absenței**: poți pleca două săptămâni și calitatea nu scade, cifrele nu o iau razna, echipa nu se destramă. Este alt tip de libertate decât pare din afară. Dacă o vrei pe prima — alege o afacere unde rezultatul nu depinde de treizeci de mâini de lucru care funcționează simultan șapte zile pe săptămână.

III

Restaurant OS – metoda

Ce voi descrie mai jos nu este „un text deștept”. Este un sistem după care se poate lucra. Îl numesc **Restaurant OS** – sistemul de operare al restaurantului. Șase straturi care, împreună, dau repetabilitatea rezultatului. Dacă măcar un strat nu este descris și nu este controlat, celelalte cinci încep să-i compenseze defectul pe banii tăi.

3.1. Cele șase straturi Restaurant OS



1. Position – contractul cu oaspetele. Cine este oaspetele tău, pentru ce plătește, de ce revine. Fără acest strat, toate celelalte devin artă de dragul artei.

2. Product & Menu – arhitectura marjei. Cum câștigă meniul: structură, ancore, simplitate în execuție, marjă de contribuție pe poziție, nu „procent de food cost”.

3. Operations – nodurile vitezei și calității. Unde „se ține tura”: ritmul bucătăriei, pasarea, așezarea, barul, livrarea. Viteza fiecărui nod fie există, fie tura plătește lipsa ei cu întârzieri, reduceri și nervi.

4. People & Roles – responsabilitate. Cine pentru ce răspunde, cine ia decizii, unde este „gâtul de sticlă”. Nu organigramă, ci descrierea rolurilor decisive și a punctelor de responsabilitate.

5. Control Loop – metrici, praguri, acțiuni. Nu rapoarte de dragul rapoartelor, ci declanșatoare de management: cifră – prag de alarmă – acțiune – cine răspunde.

6. Cash & Risk – bani și reziliență. Cash gap, chirie, CAPEX/OPEX, disciplina datoriei. Stratul care devine vizibil ultimul și care omoară primul.

Toate cele șase straturi se citesc după aceeași formulă: **strat → simptome → diagnostic → pârghie → metrică**. Aceasta este rama după care sunt construite toate capitolele care urmează și pe care o poți aplica oricărui defect nou pe care îl întâlnești.

3.2. Cele cinci concepte ale metodei

Documentul funcționează ca metodă, nu ca o colecție de opinii. Cinci termeni care se repetă în el — acesta este vocabularul de lucru.



PRODUCT × OS · prezentarea ca ieșire a sistemului

Restaurant as OS — privirea asupra restaurantului ca sistem de operare, nu ca „loc cu mâncare”. Dacă nu poți descrie restaurantul ca un sistem de straturi cu intrări, ieșiri și puncte de control, nu îl conduci.

Money Leakage Map — harta scurgerilor. Unde dispar banii fără nicio „mare greșeală”. Nu o gaură, ci 6–10 mici, fiecare dând 0,5–2% din cifra de afaceri, iar împreună — 8–15%. Vezi Anexa B.

Node Speed — viteza nodurilor. Timpul în care tura trece prin punctele-cheie: intrare, așezare, prima servire, nota, plecare. Acesta este fundamentul impresiei și un indicator indirect al disciplinei.

Exceptions Kill Standards — excepțiile omoară standardul. Fiecare „hai să facem de data asta altfel” transformă tura de mâine într-o loterie. Standardul nu se distruge prin ordin; se distruge prin concesiile.

Repeatability Machine — mașina de repetabilitate. Sistemul care dă calitate și bani indiferent de componența turei. Scopul Restaurant OS este să asambleze această mașină; restul sunt mijloace.



IV

Ospitalitate $\neq$ zâmbet

2026 este punctul în care oaspetele are mai puțin timp, piața are mai multă ofertă, iar proprietarul mai puțin spațiu pentru „străduință”. Ospitalitatea în această realitate încetează să fie despre emoție și devine despre predictibilitate.

4.1. Controlul impresiei

Zâmbetul este interfața. Ospitalitatea este **controlul impresiei**.

Controlul impresiei înseamnă: proiectezi din timp ce momente din experiența oaspetelui trebuie să fie puternice și care neutre; unde ești obligat să surprinzi și unde ești obligat să fii stabil.

„Străduința" nu este o unitate de măsură. Oaspetele nu știe cât te-ai străduit. El știe dacă a fost cafeaua caldă, dacă a fost salutat în primele 60 de secunde, dacă a trebuit să facă semn cu mâna ca să primească nota și ce ai făcut când ceva a mers prost.

4.2. Emoție vs funcție

Restaurantul nu se cumpără cu ochii și nu se cumpără cu mâncarea. Se cumpără cu **corpul**: temperatură, zgomot, așezare, viteză, claritate. Emoția apare ca produs secundar al unei funcții corecte.

Dacă funcția cade, emoția nu salvează. Orice „ne-am străduit" în această situație se citește ca „nu am reușit".

4.3. Capitalul emoțional și apărarea lui

Oamenii chiar iartă greșeli bucătăriei și ospitalității, **dacă iubesc locul**. Dar nu iubesc interfața. Iubesc un ton recognoscibil, senzația „de-al casei", energia umană care nu „joacă", ci este.

Important este altceva: capitalul emoțional nu apare din inspirație. Se construiește ca sistem — altfel se transformă în carismă întâmplătoare a proprietarului, care nu se scalează și nu supraviețuiește oboselii tale.

Cum arată asta în proiecte vii (anonim, fără referire la locuri):

- Un bar de vinuri mic, care „dădea rateuri" regulat la bucătărie în vârf (așteptare, stop-uri), dar își păstra loialitatea pentru că **tonul și grija pe greșeală erau invariabil mature**: explicau cinstit, propuneau imediat o soluție, nu negociau cu complimente, păstrau respectul.
- O cafenea într-un cartier rezidențial, unde funcțional totul era „mediu", dar oaspetele simțea că **este ținut minte ca om, nu ca un cec**: același salut, aceeași liniște, același ritm. Acolo se reveneau nu pentru o mâncare-wow, ci pentru un regim.
- Un restaurant din centru, cu interior scump și poziționare „europeană", care nu și-a construit un caracter recognoscibil. Peste șase luni a fost înlocuit de două locuri noi, fără amenajări, dar cu **energie de echipă puternică și produs simplu**.

GESTIONAREA „MAGIEI" CA SISTEM

Fără ezoterism. Patru elemente practice:

- **Tonul comunicării ca standard**. Ce cuvinte, ce viteză de vorbire, ce e considerat normă și ce e considerat necivilizat. Acesta este un document de o pagină, nu „înțelegeți voi singuri".
- **Momente de forță**. 3–5 puncte unde ești obligat să fi puternic în fiecare zi: intrarea, primul minut, grija pe greșeală, plecarea. Vezi Anexa D — 7 scenarii.

- **Ritualuri de echipă.** Scurte, repetabile, nu „team building”: brief-ul de tură, degustarea, un singur focus al zilei.
- **Dreptul la greșeală + obligația de a repara.** Oaspetele iartă greșeala. Oaspetele nu iartă indiferența.

4.4. Cazul „celor două mic-dejunuri"

În restaurant există o regulă: mic-dejun până la o anumită oră.



OASPETELE MODERN · documentează impresia

Vine prima masă: vor mic-dejun, dar până la închiderea ferestrei mai sunt vreo 30 de minute. Ospătarul refuză corect, propune alternative. Totul arată matur.

După câteva minute, proprietarul localului se așază în sală, bea o cafea. Intră a doua masă — cunoscuții lui. Cer și ei mic-dejun. Ospătarul repetă regula. Și în acel moment proprietarul spune: „Faceți-le”. Managerul merge la bucătărie, se ceartă cu bucătarii, bucătăria rupe producția, mic-dejunul se prepară.

Prima masă vede tot și trage o concluzie simplă: **regulile aici nu sunt pentru toți**. Pleacă, nu mai revine niciodată și adesea lasă o recenzie nu despre mâncare, ci despre nedreptate.

Ce s-a întâmplat în 4 minute:

- Proprietarul a devalorizat printr-o singură frază standardul pe care el însuși îl aprobase.
- A devalorizat ospătarul, care a refuzat corect.
- A devalorizat managerul, pe care l-a obligat să „forțeze” bucătăria.
- A devalorizat bucătarii, care au fost obligați să încalce ritmul și principiile.
- A distrus încrederea oaspetelui, care avusese încredere în reguli.

Mâncarea, oaspeții o mai iartă uneori. Regulile duble — aproape niciodată.

4.5. De ce „bunătatea” fără structură distruge

Când echipa nu are reguli și limite, bunătatea devine:

- **inegală** — unui oaspete se poate, altuia nu;
- **scumpă** — complimente în loc de soluții;
- **toxică** — în interiorul echipei se acumulează furia și cinismul.

Ospitalitatea adevărată se sprijină întotdeauna pe limite dure:

- ce facem **mereu**,
- ce **nu** facem **niciodată**,
- ce facem **doar în anumite condiții**.

Fără aceste trei categorii, „ospitalitatea” devine management după dispoziție.

V

Ospitalitatea aplicată: precizie în loc de zâmbete

Piața din 2026 nu recompensează străduința. Recompensează predictibilitatea. Mai puțini oameni — mai multe așteptări — mai puțină răbdare la oaspete. Modelul de ospitalitate „pe oameni” nu se scalează și nu rezistă fluctuației.

5.1. Unitatea de ospitalitate în 2026 — un scenariu, nu o persoană

Nu „avem ospătari talentați”. Ci: avem 7 scenarii, și fiecare om din tură le parcurge la fel.



OSPITALITATE · masa ca scenariu înainte de sosirea oaspetelui

- Scenariul întâlnirii.
- Scenariul așteptării.
- Scenariul așezării.
- Scenariul primei serviri.
- Scenariul erorii.
- Scenariul notei și plății.
- Scenariul plecării.

Sunt detaliate în Anexa D — pas cu pas, cu trigger, cu replici, cu ramificații pentru situații tipice.

MINI-CHECKLIST PENTRU FIECARE TURĂ

Aceasta este igienă de bază. Dacă măcar un punct nu este închis — tura începe cu defect.

- Timpul până la primul contact ≤ 60 secunde.
- Există un responsabil de ritmul turei (shift lead). Nu „toți împreună”.
- Stop-list-ul este discutat înainte de deschidere. Cauzele sunt fixate.
- Politica de reduceri și complimente este cunoscută: cine poate, în ce limite, cu ce motiv.
- Pentru fiecare eroare tipică există un scenariu: ce spunem, ce facem, cine ia decizia.

5.2. Caz: „ospătarul puternic a plecat — și sala a căzut”

A fost. Sala se ținea pe unul-doi „vedete”. În turele lor, oaspeții erau mulțumiți. În alte ture, începeau întâzieri, conflicte și reduceri „ca să stingem”.

Diagnostic. Ospitalitatea era construit **pe oameni, nu pe noduri**. Stabilitatea lipsea pentru că nu erau scenarii de eroare, de așteptare și de control al bucătăriei.

Ce s-a schimbat. Au fost scrise 7 scenarii. A fost numit un responsabil de ritmul turei și s-a introdus un brief scurt înainte de tură (7 minute).

Rezultatul în 4–6 săptămâni. Tura a devenit predictibilă: mai puține compensații, mai puține „improvizații”, mai puțină diferență între zile. Când „vedeta” a plecat în concediu, indicatorii turei s-au menținut.

5.3. Personalizare fără CRM-call center

„A ține minte oaspetele din cap” nu mai funcționează: fluctuație, ture diferite, oameni diferiți. Personalizarea în 2026 este fie susținută de date, fie se transformă în accident.

Nu e nevoie să transformi restaurantul în call center. E nevoie să știi măcar patru lucruri:

- cine revine;
- ce anume cumpără;
- în ce zile îi pierzi;
- la ce pas scade impresia.

Aceste patru răspunsuri sunt suficiente ca ospitalitatea să devină precis, nu „sufletist”. Dacă nu le ai — nu ai personalizare, ai presupuneri.

5.4. Unde automatizarea întărește și unde omoară

Întărește acolo unde elimină frecarea. Rezervarea, așteptarea, plata, feedback-ul, controlul stop-list-ului — toate trebuie să funcționeze fără participarea omului sau cu un minim de participare.

Omoară atmosfera acolo unde înlocuiește sensul uman. Salutul, explicația, grija pe greșeală, tonul comunicării. Dacă un robot spune „bună ziua” — nu este ospitalitate, este interfață. Și oaspetele citește asta într-o jumătate de secundă.

MODELE DE OSPITALITATE CARE VOR MURI PÂNĂ ÎN 2027

- **Ospitalitate „pe carismă”** — ospătarul puternic „ține sala”, cel slab rupe totul.
- **Ospitalitate „pe promisiuni”** — „acum verific”, „un minut, vă rog”, „aproape gata” fără un control real al bucătăriei.
- **Ospitalitate „tuturor li se poate totul”** — încercarea de a păstra oaspetele prin concesii în loc de o politică clară.



Unitatea de ospitalitate în 2026 — un *scenariu*, nu o persoană.

OSPITALITATEA APLICATĂ · PRECIZIE ÎN LOC DE ZÂMBETE · PARTEA V

VI

Antreprenorul – nodul principal

Cea mai subestimată sursă de defecte într-un restaurant este însuși proprietarul. Nu personalul, nu bucătarul-șef, nu chiria. Proprietarul, care nu înțelege că face parte din sistem și că, de regulă, este partea sa cea mai instabilă.

6.1. Tipologia slăbiciunii

Nu este o acuzație. Este o anatomie. Fiecare antreprenor are unul din cele patru tipare, iar a-l recunoaște pe al tău este jumătate din soluție.

Antreprenorul-executant. Înlocuiește sistemul cu el însuși. Pe afară arată ca „muncește mai mult decât toți”. De fapt, investește o viață ca să nu construiască o structură. Acesta este modelul cel mai răspândit în Moldova.

Antreprenorul care caută iubire. Are nevoie ca echipa și oaspeții să-l iubească. Cumpără această iubire prin reduceri, concesi, lipsa conflictelor. Afacerea plătește pentru confortul lui emoțional.

Antreprenorul fără conflict. Evită deciziile dure: concedieri, creșteri de preț, oprirea pozițiilor neprofitabile, schimbarea bucătarului-șef, negocierile cu proprietarul spațiului. Alege liniștea de azi și plata de mâine.

Antreprenorul fără cifre. „Simte”. Senzația lui de regulă coincide cu anxietatea lui, nu cu realitatea.

6.2. Cazul devalorizării contribuției

Proprietarul vrea recunoaștere și să fie „bun” pentru toți. În același timp, devalorizează regulat munca oamenilor-cheie, fără să observe asta. Rolurile nu sunt definite: administratorul, barul, sala și achizițiile sunt amestecate, pentru că „toți trebuie să ajute”.

Se declanșează o mecanică toxică. Angajatul începe să facă mai mult decât trebuie ca să-și demonstreze valoarea. Nu pentru că e erou — ci pentru că sistemul nu i-a dat **rol și criteriu de succes**. Și în momentul în care își asumă ce nu e al lui, proprietarul face un singur gest: intră în tură, închide o bucată de muncă și spune public, în fața mai multor oameni: „Uite, eu fac munca lui”.

Formal proprietarul „a ajutat”. De fapt el:

- a luat omului senzația de rol și de rezultat;
- a arătat echipei că orice contribuție poate fi devalorizată printr-o frază;
- a transformat inițiativa în risc — mai bine nu ieși nimic asupra ta, ca să nu fii umilit;
- a întărit dependența afacerii de el, nu de structură.

Din afară arată ca „proprietarul e bun, salvează tura”. Pe dinăuntru înseamnă: leadership-ul a fost înlocuit cu demonstrația importanței, iar sistemul — cu lupta pentru recunoaștere. Un astfel de restaurant poate să se țină pe emoție, dar va fi mereu instabil și va pierde mereu oameni puternici.

6.3. Cum se concediază: igiena sistemului, nu drama

Majoritatea proprietarilor din HoReCa nu știu să concedieze. Și asta nu e despre „duritate”. E despre maturitatea în management.

TREI SCENARII TIPICE DE EROARE

Toate trei creează o zonă toxică.

Expulzarea pasivă. Proprietarul începe să devalorizeze omul, să răcească relația, să răspândească zvonuri, să „pună în lumină greșelile” în speranța că angajatul va pleca singur. Arată ca evitarea conflictului. De fapt distruge încrederea întregii echipe: fiecare înțelege că mâine la fel se va proceda cu el.

Delegarea concedierii către personal. Cer managerului, șefului de tură sau chiar colegilor „să vorbească și să-l scoată”. Scoate responsabilitatea de pe proprietar, dar lasă mizerie în colectiv: concedierea se transformă în bârfă și răfuială intra-grup.

Scandal pe emoții. Proprietari puternici, energici, care îndură mult, apoi concediază în vârf, public, pe adrenalină. Dă senzația de control, lasă în urmă pământ pârjolit.

EXIT-UL CORECT (MAI ALES DACĂ OMUL S-A IMPLICAT REAL)

Un singur principiu: **concedierea trebuie să fie scurtă, concretă și respectuoasă**. Nu „de ce ești tu rău”, ci „care era rolul, care erau așteptările, ce nu s-a făcut, ce decizie s-a luat și de la ce dată”.

Șase pași:

1. **Decizia se ia în afara emoției.** Mai întâi decizia, apoi discuția. Nu invers.

2. **O discuție, un singur mesaj.** Fără „avertismente prin terți” și fără justificări.
3. **Contribuția se recunoaște.** Dacă omul a tras lansarea sau a ținut locul mult timp, asta trebuie spus cu voce tare. Nu ca să „înmoi”, ci ca să nu devalorizezi istoria proiectului.
4. **Dată și condiții clare.** Ultima zi de lucru, decontul, restul de concedii și ture, accesele, cheile, răspunderea materială. Fără cozi nelegate.
5. **Predarea și închiderea.** Cui se transferă sarcinile, unde stă cunoștința, ce trebuie completat. Într-un restaurant, plecarea fără predare = mini-diversiune.
6. **Comunicarea către echipă, fără mizerie.** Nu „el e rău”, ci „schimbăm rolul/formatul, decizia este luată”. Restul este otravă.

Dacă vrei o echipă puternică, ești obligat să știi să te desparti matur. Asta nu este „soft skill”. Este o condiție operațională.

6.4. Orbirea proprietarului

Proprietarul din interiorul sistemului aproape întotdeauna **raționalizează defectele**. Nu pentru că este slab. Pentru că plătește pentru ele în fiecare zi — prin reduceri, scurgeri, fluctuație, nervi, „implicare personală” — și cu timpul încetează să mai distingă unde e norma și unde e defectul.

În interior, asta se simte ca „păi, în restaurante nu se poate altfel”. De fapt înseamnă: sistemul a transformat deja defectul în obișnuință.

6.5. Trei cerințe ale sistemului față de proprietar

Orice sistem operațional cere de la proprietar trei lucruri:



ROLUL PROPRIETARULUI • briefingul echipei

1. **Disciplină.** Să facă același lucru în fiecare zi și în fiecare săptămână, chiar și atunci când este plictisitor.
2. **Limite.** Să apere standardele chiar și atunci când nu este confortabil.
3. **Adevărul neplăcut.** Să recunoască eșecurile fără justificări.

Dacă proprietarul nu rezistă acestor trei lucruri, orice echipă se va adapta în timp la slăbiciunea lui. Și atunci chiar și cel mai corect Restaurant OS se transformă în decor.

6.6. Disciplina nu este despre putere, este despre schimb

Altfel te vei împiedica de generația care este deja pe piață. În 2026, o parte semnificativă din personalul de linie sunt oameni sub 28 de ani, care nu cumpără ierarhia verticală ca motivație. Fraza „pentru că așa am zis eu” funcționează o zi. Peste două săptămâni, omul pleacă la București sau Varșovia — acolo 1100 € în loc de 500 € și un manager care știe să explice.

De aceea, disciplina în Restaurant OS nu este **control de sus**, ci **contract de schimb**. Angajatul vede pe o singură pagină: - Ce **dă el** (standardul, ritmul, comportamentul în sală, atitudinea față de oaspete, disciplina turei). - Ce **primește** în schimb (bani, program, instruire, un coridor real de carieră, protecție de un proprietar haotic).

Flexibilitatea standardului — zero. Scenariul de ospitalitate nu se discută, food cost-ul nu se discută, timpul de reacție la masă nu se discută. **Flexibilitatea condițiilor — ridicată.** Programul se poate ajusta, uniforma se poate discuta, modelul de bonusuri se poate adapta. Asta nu e „bunătate”, e inginerie: împarți ce nu se poate mișca de ce se poate — altfel pierzi oameni din motive neimportante. Contractul de schimb nu este un document de HR pentru seducție, este un document operațional pentru retenție. Dacă omul a plecat și nu poate explica ce anume a stricat schimbul — atunci schimbul nu a fost scris, și de vină nu este el, ci tu.



VII

Sistemul împotriva talentului

Talentul este util ca accelerator și nefast ca fundament. Oamenii talentați pleacă, ard, își schimbă motivația, încep să joace politică. Sistemul rămâne.

7.1. Restaurantul ca structură de roluri, nu de oameni

Cât timp în managementul tău sună „avem un Mișa, el trage totul” — nu conduci, te rogi.



SISTEMUL BARULUI • precizia ca standard

7.2. Setul minim de roluri

Nu obligatoriu oameni separați. Obligatoriu — **responsabilități descrise**.

- **Managementul turei** — ritmul, disciplina, casa, deciziile în cadrul regulilor.
- **Bucătăria** — calitate, viteză, stop-list, specificații.
- **Achiziții și depozit** — specificații, recepție, inventariere.
- **Ospitalitate** — scenarii, instruire, feedback.
- **Controlul financiar** — metrice simple, reconciliere fapt vs. plan, cauze ale abaterilor.

Într-un restaurant mic, rolurile pot fi cumulate. Într-unul mediu — de regulă nu se pot cumula managementul turei și bucătăria. Într-unul mare — nu se poate cumula nimic.

Tabela RACI minimă pe o pagină — în Anexa E. Aceasta nu este birocrație. Este o hartă care permite să vorbești despre muncă într-un singur limbaj.

7.3. Scenariile fără cultură se transformă în birocrație

Scenariile, checklist-urile și controlul sunt baza. Dar dacă acesta este **singurul** limbaj de management, sistemul se transformă în închidere formală a turelor și așteptarea salariului.

Recompensa aici nu este în discursuri de motivație. Recompensa este în **sens și echitate**:

- **Contract clar**. Ce se consideră muncă bună și cum se măsoară.
- **Apărarea standardului de sus**. Dacă ceri limite, ești obligat să le aperi în fața oaspetelui, a furnizorului, a „prietenilor proprietarului”.
- **Creștere prin măiestrie**. Instruirea ca sistem — scurtă, regulată. Nu „o dată pe an, un training”.
- **O idee care ține echipa**. „Nu umilim oaspetele și nu ne umilim pe noi”, „suntem onești la porție”, „ținem ritmul fără isterie”. Oricare, dar una și repetabilă.

Leadership-ul în restaurant nu este carismă. Este capacitatea de a ține tonul, limitele și ritmul, chiar și atunci când nu este confortabil.

7.4. Structura nu este un dosar cu regulamente

Structura este atunci când **un om nou poate intra în tură și în 7–14 zile execută standardul fără eroism**. Dacă onboarding-ul tău durează 2–3 luni, nu ai structură. Ai sectă.

VIII

Metrici care conduc

Rapoartele nu salvează dacă nu sunt legate de acțiuni. O metrică are sens doar atunci când are:

- **proprietar** — cine răspunde,
- **ritm** — cât de des ne uităm,
- **prag** — ce e considerat alarmă,
- **acțiune** — ce facem la abatere.

Tot ce nu are aceste patru parametri este ornament, nu metrică.

8.1. Șapte metrici cu intervale-țintă

Aceasta nu este dogmă. Sunt **repere de industrie** pentru un restaurant urban de categorie medie. La tine concret cifrele pot fi altele, dar dacă ești radical în afara intervalului — este un subiect de analiză.



METRICĂ · numărul ca decizie

Metrică	Ce verifică	Reper	Când e alarmă
Profit brut zilnic (fapt)	Capacitatea turei de a câștiga cu pierderi și reduceri incluse	60–70% din cifră, înainte de costuri fixe	Zile cu două cifre sub media lunii
Food cost (categorii)	Disciplina bucătăriei/ barului, specificații	Bucătărie: 28–35%; bar: 18–25%; cafea: 8–15%	+3 p.p. față de plan, două săptămâni la rând
Fondul de salarii ca pondere în cifră	Eficiența programului	22–32% (în funcție de model)	Creștere pe fond de scădere a cifrei
Viteza nodurilor	Fundamentul impresiei	Primul contact ≤ 60 sec; băuturi ≤ 5 min; feluri principale ≤ 20 min	Orice scădere stabilă pe ture
Stop-list (număr și cauze)	Calitatea planificării și a achiziției	0–2 poziții/zi, explicabile	Repetări cronice sau ascundere
Retenție (vizite repetate)	Calitatea reală fără autoamăgire de marketing	După propria bază de date	Scădere săptămână de săptămână pe fond de creștere a traficului
Cash gap (14 zile)	Unde ești cu adevărat vulnerabil	Trebuie calculat și pozitiv	Orice prognoză negativă

Diagnostic Scorecard complet, cu interpretare și pârgșii — în Anexa A.

8.2. De ce mor restaurantele nu din lipsa cifrelor, ci din cifre greșite

Eroarea tipică — să te uiți la „bonul mediu” și să te bucuri. Bonul mediu crește din trei cauze:

1. Creșteri de preț.
2. Vânzări de poziții scumpe.
3. **Scăderea traficului** (la aceeași cifră de afaceri).

A treia cauză omoară afacerea în liniște: sala se golește, iar proprietarul crede că „am devenit mai premium”.

8.3. Unit-economia pe canale

Cât timp vezi doar cifra totală de afaceri și food cost-ul total, conduci o iluzie. În realitate, un restaurant are mai multe afaceri diferite într-o singură casă: **sala, take-away, livrare**, uneori **banchete și evenimente**, uneori **cafea la pachet** ca linie separată.

Regula: fiecare canal trebuie să aibă propriul mini-P&L, măcar la nivel logic. Șablon cu exemplu completat — în Anexa C.

Cinci linii obligatorii în mini-P&L-ul canalului:

- Cifra de afaceri a canalului.
- Reduceri și promoții directe în canal.
- Costuri variabile ale canalului: ambalare, comisionul agregatorului, curieri suplimentari, timp suplimentar pentru bucătărie.
- Marja de contribuție — ce rămâne pentru a plăti costurile fixe.
- Gâtuiuri: viteza, ambalarea, erorile, retururile.

CAZ „LIVRAREA SALVEAZĂ CIFRA ȘI OMOARĂ RESTAURANTUL”

A fost. Proprietarul se bucura de creșterea cifrei pe seama livrării. În sală, în același timp, creșteau întârzierile, echipa „nu reușea”.

Diagnostic. Livrarea nu avea propriul mini-P&L: comisionul agregatorului, ambalarea, retururile și încărcarea pe bucătărie nu erau calculate. Prioritățile în vârf nu erau definite.

Ce s-a schimbat. S-a introdus o fereastră și o limită pentru livrare în orele de vârf. O parte din meniu a fost reasamblată pentru livrare (mai scurt, mai rapid, mai marginal). S-a separat responsabilitatea pentru canal.

Rezultat în 6–10 săptămâni. Sala a încetat să „cadă” la viteză. Livrarea a încetat să fie iluzie de cifră fără bani. Marja brută a canalului a devenit vizibilă și gestionabilă.

8.4. Chiria: matematica ce va omorî chiar și un meniu bun

În Chișinău, prea multe proiecte mor nu pentru că „mâncarea e proastă” sau „ospitalitatea e prost”, ci pentru că **contractul de chirie le face matematic neviabile**. Și cel mai adesea asta nu arată ca o mare greșeală. Arată ca un mic „păi am cam căzut de acord”.

TREI CAPCANE TIPICE

„Vacanță de chirie, omenește.” O cafenea mică intra în spațiu după renovare. Proprietarul a promis verbal 2–3 luni de vacanță, „până când vă lansați”. În contract asta era scris vag, cu condiții care se pot interpreta ușor împotriva chirieșului. În momentul în care banii s-au terminat mai repede decât planul

(ceea ce în restaurante se întâmplă), vacanța „nu s-a confirmat”. Băieții s-au închis nu pentru că nu erau oaspeți. S-au închis pentru că gap-ul de casă a devenit inevitabil.

„Indexare ca surpriză.” Un restaurant ajunsese la o cifră stabilă, dar tariful de chirie era legat de valută și se revizua mai des decât anticipase proprietarul. Pe dinăuntru, asta se simțea ca „au crescut puțin cheltuielile”. De fapt înseamna: break-even-ul a urcat, iar meniul și fondul de salarii nu au fost reasamblate de nimeni.

„Aduceți spațiul în starea inițială.” Un proiect s-a închis și a încercat să iasă corect. În contract era o formulare despre readucere în stare inițială, iar devizul acelei „readuceri” s-a dovedit atât de mare încât ar fi fost mai ieftin să mai lucreze o lună pe minus. Închiderea a devenit scumpă.

CE TREBUIE SĂ FIE CLAR ÎNAINTE DE SEMNĂTURĂ

- **Indexarea:** după ce, cât de des, există un plafon.
- **Vacanța:** sumă, termene, condiții (fără „discutăm”).
- **Renovare și instalații:** cine plătește, cine răspunde, ce e considerat „al tău”.
- **Ieșirea:** termene, penalități, readucere, „datorii”.
- **Scenariul scăderii traficului:** rezistă modelul tău la 2–3 luni de scădere a cifrei.

Dacă măcar unul dintre cele cinci puncte este vag — nu semnezi. Costul semnării pe cuvânt în Moldova l-am văzut nu o dată. Un contract fără aceste cinci puncte nu este contract, este speranță.

8.5. CAPEX vs OPEX

Deschiderea înghite banii nu „în renovare”. Îi înghite în **confuzie**: ce este activ de investiție și ce este ardere operațională.

Două reguli:

- **CAPEX trebuie să aibă durată de viață și sens în model.** Dacă un element nu îmbunătățește viteza, calitatea, siguranța sau repetabilitatea — este decor pe banii tăi.
- **OPEX trebuie să fie un ritm gestionat.** Fără un calendar de plăți, trăiești din casă-n casă, și asta se termină mereu cu cash gap.

8.6. Marketingul este o mașină de cerere, nu „creativitate”

În 2026–2029, cererea nu „se întâmplă”. Se construiește. Și se construiește nu „creativ”, ci prin repetabilitate.

Minimul pe care trebuie să-l înțeleagă proprietarul:

- **CAC** — costul de achiziție, în bani sau în reduceri.

- **LTV** — ce dă oaspetele în 6–12 luni. Real, nu „mi se pare”.
- **Reputația ca metrică operațională.** Recenziile reflectă viteza, disciplina și onestitatea porției, nu „starea de spirit a oaspeților”.
- **Parteneriatele și canalele offline** sunt uneori mai ieftine și mai stabile decât targetul plătit.

8.7. Stack-ul tehnologic — pentru control, nu pentru modernitate

POS, stoc, rapoarte, agregatori, plată cu cardul — nu mai sunt „opțiune”. Dar sensul stack-ului tehnologic nu este să „fii modern”. Sensul este să închizi frecarea și să **reduci posibilitatea de a-ți minți pe tine însuși**.

Ce este critic:

- nomenclatoare unice (rețete, modificatori, articole);
- controlul accesului (cine poate face reduceri, retururi, pierderi);
- disciplina înregistrării cauzelor (retur, pierdere, stop);
- protecția proceselor de casă (plată cu cardul, retururi, scheme „gri”).

8.8. Compliance și siguranță

Aceasta nu este „temă juridică”. Este reziliență operațională.

- **Igiena și principiile HACCP** — nu de dragul inspecțiilor, ci ca să nu ai evenimente care omoară brandul într-o săptămână. În Moldova, lucrul ăsta este deosebit de acut: piața e mică, reputația se răspândește rapid. ANSA (Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor) este aici autoritatea care contează.
- **Disciplina muncii și programele** — nu „umanitate”, ci capacitate de gestionare și absența orelor suplimentare cronice.
- **Casa de marcat și plata cu cardul** — zonă în care erorile costă scump, iar „micile scheme” devin normă.

8.9. Protocoale anti-criză

Un sistem puternic nu este cel în care nu există greșeli. Un sistem puternic este cel în care **greșeala nu se transformă în catastrofă**.

Scenarii minime care trebuie descrise și repetate măcar o dată:

- conflict cu oaspetele și retur;
- întârziere serioasă a bucătăriei;
- suspiciune de incident alimentar;

- absența bruscă a oamenilor-cheie;
- defectarea echipamentului în vârf;
- inspecție.

„O dată repetat" este mai bun decât „de multe ori discutat".



IX

Concurenți și poziție

9.1. Analiza poziției, nu a meniului

Meniul este decorul poziției. Poziția este răspunsul la întrebarea: **pentru ce trebuie oaspetele să te aleagă pe tine, când în jur sunt 30 de locuri?**

Analiza practică a unui concurent — patru întrebări:

1. Unde are el fluxul mai puternic — dimineață, prânz, seară, weekend.
2. Ce „mașină de vânzări” are el — bar, mic-dejunuri, livrare, evenimente, comunitate.
3. Unde câștigă — 5-10 poziții-cheie.

4. Unde pierde — viteză, disciplină, calitate, trafic, personal.

„Au meniu bun" nu este analiză. Este constatarea evidentului.

9.2. Concurenții nu sunt acolo unde îi cauți

În Chișinău, mulți „concurează" cu cei care sunt aproape geografic, nu după poziție. De fapt, concurenții pot fi:



CONCURENȚII • câmpul de alegere al oaspetelui

- supermarketul cu mâncare gata;
- punctul de cafea cu mic-dejun rapid;
- livrarea dintr-un cartier vecin printr-un agregator;
- casa, când restaurantul nu dă un motiv să te smulgi de la Netflix.

Dacă nu înțelegi **ce scenariu înlocuiești** în viața oaspetelui — nu înțelegi cu cine concurezi.

9.3. Refuzul de a juca după regulile altora

Dacă copiezi un jucător puternic, vei fi întotdeauna al doilea și întotdeauna mai ieftin. Singura mișcare durabilă este să construiești **propriul sistem de valoare**: ritm, produs, disciplină, experiență pe care o poți repeta.

Piața moldovenească se află acum într-o fază în care copierea conceptelor românești/ucrainene/europene încetează să funcționeze. Oaspetele a văzut destule, s-a săturat. Câștigă cei care fie au un produs local autentic, fie construiesc un sistem, nu un „concept”.



X

Moldova — realitatea pieței

Tot ce e mai sus este cadrul operațional care funcționează în orice restaurant urban din lume. Acest capitol e despre ce e altfel la noi aici. Dacă ai citit cărți de management de restaurant scrise la Moscova, Londra sau New York, 80% din sfaturile de acolo la noi nu funcționează cum sunt scrise. Și nu pentru că noi suntem „alții”, ci pentru că HoReCa din Moldova are șase particularități structurale pe care trebuie să le ții permanent în cap.

10.1. Forța de muncă: scurgerea spre UE ca factor structural

Riscul principal al HoReCa moldovenesc în 2026–2029 nu este chiria și nu este materia primă. Este **faptul că oamenii tăi cei mai buni pleacă**. Nu „se gândesc să plece”. Au plecat deja doi bucătari și o ospătăriță, iar al cincilea depune actele.

Piața de muncă deschisă cu România, UE fără viză, logistică simplă, oameni recognoscibili deja în București, Praga, Berlin — aceasta este noua constantă. Salariul HoReCa în UE este de 2,5–4 ori mai mare decât cel moldovenesc în cifre nete și de 5–7 ori mai mare ținând cont de diferența în coșul alimentar și economia salariatului.

Estimare brută a diferențialului pentru 2024: după datele Eurostat, costul mediu orar al muncii în Bulgaria — €10,6, în România — €12,5, în Ungaria — €14,1; în Moldova indicatorul comparabil, în funcție de metodologie, este de aproximativ €3–4. Aceasta nu este o rată exactă pentru un ospătar dintr-un oraș concret, este intervalul după care fiecare proprietar poate aprecia cu cât mai ieftin cumpără munca în comparație cu vecinii — și cât rămâne „primă de relocare” pentru cei mai buni oameni ai săi.

CE ÎNSEAMNĂ ASTA OPERAȚIONAL

- **Fluctuația personalului a încetat să fie «management prost». A devenit structura pieței.** Dacă ai construit un proces care cere „să ții omul-cheie 3 ani”, ai pierdut deja.
- **Onboarding-ul este avantaj competitiv, nu funcție de HR.** Cine are un om nou care intră în standard în 7–14 zile, supraviețuiește. Cine are onboarding de 2–3 luni — nu.
- **Cursa salariilor nu se câștigă.** Nu poți plăti ca Bucureștiul. Dar poți câștiga prin alte patru lucruri: claritatea rolului, lipsa orelor suplimentare, respectul pentru profesie, posibilitatea de a crește în interior.

CE E DE FĂCUT AZI

- Descrie rolul și standardul astfel încât omul nou să dea rezultat în a doua săptămână.
- Fă din onboarding un document și un set de checklist-uri, nu o „cufundare în colectiv”.
- Încetează să construiești restaurantul în jurul „vedetelor” concrete. Vedetele vor pleca. Structura va rămâne.
- Include în modelul financiar **fluctuația permanentă** ca fapt, nu ca anomalie.

10.2. Diaspora ca sezonality

Anul restaurantelor moldovenești are două vârfuri neevidente, pe care la Londra sau Moscova nimeni nu le numără: **august și decembrie — întoarcerea diasporei**.

În august și la sfârșitul lui decembrie — începutul lui ianuarie, orașul își schimbă vizibil compoziția. Se întorc cei care au plecat în România, Italia, Germania, Cehia, Marea Britanie. Ei au valută de altă

densitate. Așteptările lor sunt calibrate pe alte standarde de ospitalitate. Ei merg la restaurante nu „ca înainte”.

Confirmare indirectă: BNM publică date lunare despre transferurile bănești ale persoanelor fizice. Seriile lunare arată constant vârfuri în iulie–august și în decembrie. Aceasta nu este o „întâmplare contabilă” – este sincronizarea cu întoarcerea diasporei pe vârfurile de vară și iarnă. Același ritm se reflectă în cifra de afaceri a locațiilor orientate către segmentul mediu și superior.

CE ÎNSEAMNĂ ASTA

- **Augustul și decembrie sunt micro-sezoane.** Trebuie planificate din timp, nu cu o săptămână înainte.
- **Diaspora care se întoarce – sunt oaspeții cei mai pretențioși.** Au văzut deja Europa. Standardele care sunt „normale” în februarie, în august vor primi recenzii dure.
- **Aceasta este fereastra de oportunitate pentru bonul mediu.** Dar doar dacă restaurantul tău rezistă la ritmul european. Dacă nu – este fereastra de distrugere a reputației.
- **Marketingul de conținut trebuie să intre cu o lună înainte de vârf.** Diaspora își planifică „unde să meargă” încă înainte de aterizare.

CE E DE FĂCUT

- În calendarul managerului, augustul și decembrie trebuie să fie **regimuri separate**. Cu program întărit, cu scenarii repetate, cu limite mărite la stop-list.
- Fă 1–2 povești de produs sub acest vârf, care vor fi discutate în social media. Nu „un meniu special”, ci un eveniment.
- Nu crește prețurile pentru diaspora fără motive. O citesc în 3 minute, și supărarea rămâne mult.

10.3. Livrarea: Glovo, Wolt, Bolt Food – trei economii

În Moldova, livrarea trăiește simultan în trei agregatori: **Glovo, Wolt, Bolt Food**. Și mulți proprietari îi tratează ca pe un singur canal. Este o greșală care costă marjă.



PRODUS • servirea ca dovadă

Fiecare agregator are propriul comision, profilul lui de oaspete, ritmul propriu de comenzi, viteza proprie de plată, logica proprie de ambalare și nivelul propriu de control asupra experienței.

DIFERENȚE DE BAZĂ (DUPĂ STAREA PIEȚEI)

- **Glovo** — cea mai largă acoperire, dar cel mai mare control al agregatorului asupra oaspetelui. Oaspetele se consideră oaspetele Glovo, nu al tău. Brandul tău în aplicație e slab.
- **Wolt** — comision mai mic pe anumite pachete, conținut vizual mai bun, bon mediu mai mare.
- **Bolt Food** — în creștere, politică de marketing agresivă, dar flux mai puțin predictibil.

Comisioanele și condițiile concrete se schimbă trimestrial, și nu dau cifre — se învechesc în 3 luni. Dar **logica mini-P&L este aceeași**: nu poți calcula „livrarea” ca un singur canal. Ai trei canale diferite și fiecare trebuie să aibă propria linie.

CE E DE FĂCUT

- Calculează mini-P&L separat pentru fiecare agregator. Șablon în Anexa C.
- Compară marja de contribuție netă pentru fiecare. Diferența poate fi de 2–3 ori.
- Pune limite — care agregator se închide în fereastra de vârf, care se ține mereu.
- Adaptează meniul agregatorului la profilul oaspetelui lui, nu face „copie a sălii pe trei platforme”.
- Calculează costul fiecărui retur și compară-l între agregatori. Retururile nu sunt egale.

10.4. Șocul energetic 2022–2024 ca eveniment educativ

Între 2022 și 2024 piața a trecut printr-un șoc tarifar: gazul, electricitatea, încălzirea au crescut în salturi. Multe proiecte din această perioadă s-au închis sau s-au împotmolit. Cei care au supraviețuit au primit lecția operațională cu prețul vieții.

CE TREBUIE ȚINUT ÎN CAP

- **Resursele energetice sunt 6–12% din cifra de afaceri** pentru un restaurant de segment mediu, și sunt volatile. Aceasta nu este „cheltuială administrativă”, este o linie gestionabilă.
- **Eficiența energetică a bucătăriei și a sălii** — acum nu mai e „retorică verde”, este parametru financiar. Frigiderele vechi și sistemul vechi de ventilație te costă bani în fiecare zi.
- **CAPEX în echipament eficient energetic** se amortizează mai rapid decât în 2019. Compară costul înlocuirii echipamentului-cheie cu economia anuală.
- **Scenariul „tarifele au crescut cu 40% într-un trimestru”** trebuie repetat. Ce faci cu meniul? Cu programele? Cu orele de funcționare?

10.5. Reglementare: ANSA, etichetare, disciplina casei

Peisajul reglementar moldovenesc în HoReCa este mai puțin dur decât cel european, dar mai **imprevizibil**. Regulile se schimbă, controlul se intensifică în valuri, iar „să te înțelegi” funcționează din ce în ce mai prost.

TREI ZONE DE ATENȚIE PERMANENTĂ

- **ANSA și disciplina sanitară.** HACCP, jurnale de temperatură, separarea zonelor, trasabilitatea furnizorilor. Nu pentru inspecții — ci pentru ca un singur incident alimentar să nu distrugă brandul într-o săptămână. În social media moldovenească, astfel de povești se răspândesc în 24–48 de ore.
- **Etichetarea alcoolului și originea.** Zonă în care „micile scheme” dau cele mai mari amenzi. Dacă vinzi vin — trebuie să ai documente pentru fiecare lot și să fie proaspete, nu „unde va pe acolo”.
- **Disciplina casei.** Plata cu cardul, bonuri fiscale, fiscalizare. Orice zonă „gri” aici devine, mai devreme sau mai târziu, o linie de cheltuieli de 2–10 ori mai mare decât ce ai economisit.

CE E DE FĂCUT

- Un singur om din echipă trebuie să răspundă de curățenia reglementară. Nu „toți împreună”. Om concret, rol concret, calendar concret de actualizări.
- Documentele — într-un singur loc, actualizate, accesibile fără căutare.
- O dată pe trimestru — audit scurt: ce s-a schimbat în legislație, ce am actualizat, ce nu am reușit.

10.6. Materia primă și riscurile valutare

Restaurantul moldovenesc are cea mai mare parte din materia primă de import: pește, fructe de mare, condimente, lactate premium, carne premium, tot ce e legat de bucătăriile asiatică și mediteraneeană. Asta înseamnă **dependență valutară**.

Când leul scade cu 5–8%, food cost-ul unui restaurant cu meniu orientat spre import crește cu 2–4 p.p. într-un trimestru. Nu este „corecție de prețuri”. Este eroziune de marjă în timp real.

CE E DE FĂCUT

- Să știi **ponderea materiei prime de import în food cost**. Dacă e peste 40% — ai risc valutar și trebuie hedgeat prin prețuri sau prin sortiment.
- Să ai **2 surse pentru fiecare poziție-cheie**. Un furnizor — un risc.
- O parte a meniului trebuie să fie **pe materie primă locală**. Nu din patriotism, ci din economie și independență.
- O dată la șase luni — revizuirea specificațiilor și a furnizorilor. Nu „când se va întâmpla ceva”, ci **după calendar**.

10.7. Unde Moldova rămâne în urmă critic și unde poate sări înainte

HoReCa moldovenesc rămâne în urma celui european la patru lucruri:

- **Disciplina operațională.** Standardele există pe hârtie, dar nu în ritm.
- **Control financiar.** Mulți confundă „casa” cu „profitul”, nu calculează cash gap, nu separă canalele.
- **Școala de cadre.** Instruirea ca eveniment, nu ca sistem.
- **Onestitatea poziției.** Multe locuri „despre tot”, puține locuri „despre un singur lucru, dar perfect”.

Dar piața mică dă un avantaj invers: **mai puțină inerție, decizii mai rapide, standarde mai simplu de implementat.** Ce la Moscova sau București durează 3 ani și trei consultanți, la noi se poate face în 6–9 luni cu o singură echipă.

CE POATE SĂRI MOLDOVA DIRECT LA 2028–2029

- **Scenariile de ospitalitate ca standard, nu ca talent.** A construi de la început restaurantul fără dependență de „vedete” — la noi avem avantaj, pentru că „vedete” sunt mai puține, și nu sunt fundamentul nostru.
- **Analitică simplă, dar onestă** — metrice cu acțiuni. Fără sisteme BI greoaie, la nivelul câtorva tabele legate de decizii.
- **Modele hibride fără patos** — mâncare + conținut + comunitate, dacă întăresc poziția, nu o distrag.
- **Transparența ca produs.** Alergeni, compoziție, origine, politica de retur. La noi piața e mică — fiecare loc onest devine recognoscibil mai rapid.

CE VA VENI CU SIGURANȚĂ CU O ÎNTÂRZIERE DE 2–5 ANI

- Creșterea cerințelor de transparență (compliance formal pe alergenii, origine).
- Presiune dură pe marjă din cauza costului cadrelor și al materiei prime.
- Plecarea oaspetelui spre „mai scurt și mai exact” — mai puțin timp pentru restaurant, mai puțină toleranță la greșeli.
- Dominarea proiectelor sistemice de rețea și semi-rețea asupra celor singulare „de autor”.

Dacă construiești un restaurant care trebuie să trăiască în 2028–2029, pregătește-te pentru aceste patru lucruri încă de pe acum. A te pregăti pentru ele cu o jumătate de an înainte de moment — e târziu.

10.8. Caz compozit: ce se schimbă în 90 de zile

Acesta este un compozit din trei proiecte de segment mediu din Moldova, 2023–2025. Nu este un singur restaurant concret – este o imagine colectivă. Cifrele sunt intervale realiste în care am văzut mișcare, nu valori exacte din P&L. Sub NDA pentru fiecare proiect separat. Asta îi dă cititorului o reprezentare despre amploarea deplasării, fără a încălca obligațiile.

Punct de start (ziua 0):

- Cifra de afaceri: ~1,2–1,8 mil. lei/lună.
- Fondul de salarii: 32–36% din cifră.
- Ponderea reducerilor și complimentelor: 7–10%.
- Pierderi „pe fapt”, fără coduri de cauză.
- Food cost: 33–38%, monitorizat „cu ochiul”, fără raport săptămânal.
- Timpul mediu până la primul contact cu oaspetele: 90–150 secunde în vârf.
- Fluctuația personalului de linie: ~70% anual.

Ce s-a făcut (zilele 0–30):

- Au fost introduse coduri de cauză pentru pierderi (5 coduri: defect la recepție, termen depășit, eroare a angajatului, compensare oaspete, înlocuire operațională). Analiză zilnică „top-3 cauze” de către șeful de tură.
- A fost introdusă politica reducerilor: tot ce depășește 10% – doar prin pin-cod al managerului. Limita „compensărilor oaspete” – 2,5% din cifra turei.
- A apărut un shift lead cu brief scris înainte de fiecare tură (5 rânduri).
- Au fost descrise 3 roluri-cheie, pe o singură pagină fiecare: shift lead, sous-chef de cold, barista-senior.

Ce s-a făcut (zilele 31–60):

- Mini-P&L pe canale (sala / Glovo / Wolt / Bolt / take-away) – săptămânal.
- Stop-list cu fixarea cauzelor, revizuire o dată la trei zile.
- Cele șapte scenarii de ospitalitate, scrise pe o singură pagină, rulate în tură cu analiză.

Ce s-a făcut (zilele 61–90):

- Control Loop pe 5 metrici: food cost, fondul de salarii, viteza nodurilor, ponderea reducerilor, profitul brut. Praguri – acțiuni – owner.
- Revizuirea specificațiilor pentru top-15 poziții de achiziție. Al doilea furnizor pentru fiecare poziție-cheie.

Delta la ziua 90 (interval realist, nu valori exacte):

- Fondul de salarii: de la 32–36% → la 26–30%. Surse: renunțarea la orele suplimentare prin scenariul de tură, renunțarea la un „erou-universal” care trăgea roluri diferite pe dublă remunerație.
- Ponderea reducerilor și complimentelor: de la 7–10% → la 3–5%. Sursă: pin-codul managerului ca limitator + disciplina „compensarea este excepție, nu normă”.
- Food cost: de la 33–38% → la 29–33%. Sursă: codurile de cauză au arătat că 40–60% din pierderi mergeau pe două-trei poziții concrete; revizuirea specificațiilor + schimbarea unui furnizor pe o singură poziție a dat 2–3 p.p.
- Timpul până la primul contact: de la 90–150 sec → la 45–70 sec. Sursă: scenariul „intrare”, nu „bună dimineața cum a ieșit”.

Ce nu se întâmplă în 90 de zile:

- Creștere radicală a cifrei. Asta nu s-a întâmplat în niciunul dintre cele trei cazuri. Cifra se stabilizează, încetează să „sară”, dar nu există breakthrough. Breakthrough-ul este sarcină de 6–9 luni.
- Eliminarea completă a fluctuației. Ritmul plecărilor a scăzut, dar nu s-a oprit. Aceasta este munca unui alt plan (contractul de schimb, vezi secțiunea 6.6).
- „Ieșirea proprietarului din operațional.” Este munca anilor 1–2, nu a unui trimestru.

Ce e important de înțeles: la disciplina proprietarului, delta de 4–7 p.p. la fondul de salarii și food cost în 90 de zile este **cifră reală**, pe care am văzut-o de trei ori. Fără disciplină — este **zero**, și niciun consultant nu va repara asta. Metoda este instrument, nu magie.

10.9. Surse pentru capitolul X

Documentul este construit pe practica operațională personală, nu pe muncă de cercetare. Totuși, tezele-cheie ale acestui capitol despre contextul moldovenesc au verificare publică disponibilă:

- **Statistica Moldova (statistica.gov.md)** — publicații trimestriale Labour Force Survey, date demografice, rezultatele recensământului 2024 (componenta migrațională publicată în august 2025). După aceste date, proprietarul poate preciza numărul populației economic active din HoReCa și dinamica fluxurilor migratorii.
- **Banca Națională a Moldovei (bnm.md)** — date lunare privind transferurile bănești ale persoanelor fizice, balanța de plăți trimestrială. Aceste serii dau imaginea sezonală a întoarcerii diasporei și indicatorul indirect al volumului real de bani care intră în Moldova pe vârfurile de vară și iarnă.

- **ANSA (ansa.gov.md)** — rapoartele publice privind incidentele de siguranță alimentară și inspecțiile planificate. Aceasta este harta riscurilor cu care trebuie să te aliniezi când construiești protocoalele HACCP.
- **Eurostat (ec.europa.eu/eurostat)** — date privind costul muncii și salariile în țările CEE. Util pentru estimarea diferențialului „pleacă — rămâne” din punctul de vedere al angajatului moldovean.

Nu citez cifre exacte din aceste surse în text, pentru că se schimbă trimestrial și textul se va învechi mai repede decât ar trebui. Logica descrisă în capitol nu depinde de o valoare concretă pe un trimestru concret — depinde de **direcția** acestor mărimi, care în ultimii cinci ani este stabilă.



**Fluctuația
personalului a
încetat să fie
*„management
prost”*. A devenit
structura pieței.**

XI

2026–2029: încotro merge HoReCa

Dacă elimini zgomotul și trendurile, vectorul este simplu: **piața cumpără predictibilitate și sens, nu «atmosferă» și «străduință»**. Aceasta nu este filozofie. Este consecința modului în care se schimbă costurile, oamenii, așteptările și costul greșelii.

În 2026–2029, restaurantul devine nu un loc, ci un **interfață**: între om și regimul lui de viață — timpul, energia, socialitatea. Cine va deveni cea mai bună interfață, va lua repetabilitatea.

11.1. Șase factori de presiune

1. DEFICITUL DE OAMENI CA NORMĂ NOUĂ

Nu „găsim personal”. Ci „cum organizăm ospitalitatea, dacă oamenii sunt puțini, instabili și nu vor să trăiască la muncă”. În Moldova, asta este deosebit de acut din cauza scurgerii spre UE (vezi Partea X).

2. COSTUL GREȘELII A CRESCUT

Greșeala în bucătărie sau în sală nu mai este acoperită de romantism. Oaspetele pleacă mai rapid în alt loc, pentru că alegerea este mare, iar social media îi răspândește nemulțumirea în 2 ore.

3. TRAFICUL SE FRAGMENTEAZĂ

Omul nu „merge la restaurant”. El distribuie banii pe scenarii: rapid, comod, sigur, social, gustos, impresie. Fiecare loc nu concurează cu alte restaurante, ci cu scenariile de viață.

4. TRANSPARENȚA ȘI ÎNCREDEREA SUNT PRODUS

Compoziția, alergenii, onestitatea porțiilor, originea, politica de retur, etica comunicării. În 2028 asta va fi parte din contract, nu „ceva pentru gurmanzi”.

5. TEHNOLOGIA DEVINE FUNDAL

Câștigă nu cei care „au implementat IT”, ci cei care **au eliminat frecarea**: rezervarea, așteptarea, plata, stop-list-ul, feedback-ul, controlul calității. Tehnologia trebuie să fie invizibilă.

6. CAPITALUL DEVINE MAI DUR

Banii merg acolo unde există model, control, repetabilitate, și unde proprietarul este capabil să țină disciplina, nu doar gustul și designul.

11.2. Unde merg capitalul și atenția

Nu câștigă „cei mai frumoși” și nici „cei mai de autor”. Câștigă cei care au o **mașină de repetabilitate**.

Trei schimbări structurale:

- **De la format la sistem.** Nu „restaurant / cafenea / bar”, ci sistem: poziție + scenarii + control de calitate + ritm al cifrelor. Formatul e secundar.
- **De la un singur punct la ecosistem.** Un brand, mai multe canale: sala + take-away + livrare + evenimente + parteneriate. Nu pentru că „trebuie să fii peste tot”, ci pentru că asta reduce dependența de un singur trafic.
- **De la «menu» la linii de produs.** Pozițiile se grupează în linii care pot fi standardizate, calculate și scalate.

11.3. Care modele mor în orizontul de 12–36 luni

- **«Pur și simplu un restaurant bun».** Fără poziție dură și fără sistem, nu rezistă la creșterea costurilor și nu se deosebește de vecini.
- **Ospitalitatea ca improvizație.** Când impresia depinde de starea de spirit a turei, nu gestionezi calitatea.
- **Afacerea pe «iubirea oaspeților» în loc de contract.** Reduceri, complimente, concesi ca strategie — asta nu e ospitalitate, este scurgere.
- **Meniul «pentru toți».** Un meniul larg devine scump: achiziții, depozit, erori, viteză, instruire.

11.4. Ce va deveni standard

Până în 2028 va fi „normal”, nu avantaj competitiv:



EVENIMENT 2026 · scena și observatorul

- **Scenariile de ospitalitate pe 7 noduri-cheie** — intrare, așteptare, așezare, prima servire, eroare, nota, plecare.
- **Managementul turei ca rol operațional** — nu „ospătar-șef”, ci omul care ține ritmul, banii și standardele.
- **Ritmul controlului:** zi (operațional) → săptămână (marjă și disciplină) → lună (reziliență financiară).
- **Modele hibride fără patos** — mâncare × conținut × comunitate, dacă întăresc poziția, nu înlocuiesc produsul.

11.5. Semnale ale zonei de non- retur

Sunt marcatori ai faptului că sistemul își pierde controlabilitatea, **înainte ca asta să fie vizibil pe casă**:

- Nu poți numi **3 cauze** pentru care azi a scăzut profitul brut. Nu „n-am timp”, ci nu există model de cauze.
- În interior sunt multe discuții și puține decizii. Ședințe, chat-uri, dezbateri — dar ritmul acțiunilor lipsește.
- Oamenii se tem de stop-list. Nu pentru că e rău, ci pentru că dezvăluie eșecurile achiziției. În final stop-list-ul se ascunde, iar oaspetele plătește prin iritare.
- Reducerile și „complimentele” au devenit instrument operațional — le folosești ca să tratezi viteza, calitatea și disciplina.
- Furnizorii îți cunosc restaurantul mai bine decât tine. Ei văd primii problemele prin întârzieri, haosul comenzilor, „azi urgent”.
- Rolul managerului este înlocuit de „ospătarul-șef” — omul stinge tura, dar nu construiește ritmul, instruirea și controlul.
- **Proprietarul a devenit nodul principal.** Nu „inspirator”, ci gât de sticlă: fără el nu se rezolvă nimic important.

Dacă te-ai recunoscut măcar în trei din cele șapte — ai o datorie sistemică pe care nu o poți „repara cu entuziasm”. Trebuie demontată strat cu strat.

XII

Cazuri-ancoră

Trei povești care arată metoda în acțiune. Toate trei sunt anonimizate — fără nume de proiecte, fără cifre exacte. Dar direcțiile, pârgăile și termenele sunt reale.

Format pentru fiecare: **fapte la intrare** → **diagnostic** → **reguli** → **metrici** → **rezultat**.

Cazul A: „Casă plină, bani lipsesc” (Money Leakage Map)

FAPTE LA INTRARE

- Canale: sala aproximativ 70% din cifră, livrare ~20%, take-away ~10%.
- Reducerile și complimentele se acordau „ca să nu fie conflict”, fără limite și fără cauze.
- Pierderile se înregistrau ca sumă globală, fără cauze (deteriorare / supragătire / neconcordanță / eroare la livrare).
- Fondul de salarii creștea „pe nesimțite” prin ore suplimentare și acoperirea găurilor cu ture duble.

CE S-A DESCOPERIT

- „Marja pe hârtie” era normală, dar banii se duceau prin scurgeri: reduceri, pierderi, porție „plecată”.
- Recepția era formală: furnizorul „închidea” calitatea, bucătăria „închidea” lipsa specificațiilor.
- Managementul era reactiv: „vânzările au scăzut” se trata prin acțiuni de marketing, nu prin analiza cauzelor.

CE REGULI AU FOST INTRODUSE

- **Politica reducerilor, retururilor, complimentelor:** cine poate, în ce cazuri, cu limită și cauză obligatorie.
- **Pierderile doar prin coduri de cauză** (4–6 coduri) + analiză zilnică „top-3 cauze”.

- **Specificații și recepție:** standard minim de porție și materie primă + stop-list după stocuri.

CE METRICI AU FOST STABILIZATE

- Ponderea reducerilor și complimentelor în cifră — pe ture și pe oameni.
- Pierderi: sumă și cauze zilnic, „top-3” pe săptămână.
- Profitul brut (săptămână) cu prag și abateri fixate.
- Cash gap: prognoză pe 14 zile prin calendarul de plăți.

CE A DEVENIT DUPĂ 60-90 DE ZILE

- Minusurile „inexplicabile” au dispărut: cauzele au devenit vizibile și pe ele au apărut acțiuni.
- Ponderea reducerilor și complimentelor s-a redus de la procente cu două cifre la un coridor îngust gestionabil.
- Pierderile au scăzut în medie de mai mult de două ori, pentru că cauzele au încetat să mai fie mascate.
- Casa și contul au început să coreleze cu profitul brut.

Cazul B: „Ospitalitatea cade când pleacă vedeta” (Repeatability Machine)

FAPTE LA INTRARE

- Toată sala se ținea pe 1-2 oameni puternici. În zilele lor libere, viteza și recenziile scădeau.
- Ospitalitatea era „pe talent”: multă improvizație, puține scenarii.

CE S-A DESCOPERIT

- Nu exista un rol care să țină tura ca sistem. Shift lead-ul lipsea, managerul era „ospătarul-șef”.
- **Exceptions Kill Standards:** excepțiile („hai să facem cum a cerut”) distrugau tonul și ritmul unic.

CE S-A IMPLEMENTAT

- **7 scenarii de ospitalitate:** intrare, așteptare, așezare, prima servire, eroare, nota/plata, plecare.
- Rolul **shift lead:** ține Node Speed, urmărește stop-list-ul, ia decizii în cadrul regulilor.
- **Bucula de instruire:** brief de tură 7 minute + un singur focus al zilei + analiza a 3 situații pe fapt.

CE S-A MĂSURAT

- Timpul până la prima servire și timpul închiderii mesei.
- Ponderea recenziilor negative pe cauze: viteză / ton / eroare / soluție.
- Ponderea turelor „fără vedetă”, unde indicatorii nu coboară sub prag.

REZULTAT ÎN 6-10 SĂPTĂMÂNI

- Viteza și recenziile au devenit predictibile pe ture.
- A dispărut dependența de un om concret: „vedeta” a devenit **amplificator, nu suport**.
- Când „vedeta” a plecat mai târziu — viteza și calitatea au scăzut cu unități de procente, nu cu zeci.

Cazul C: „Livrarea omoară sala” (Mini-P&L pe canale)

FAPTE LA INTRARE

- Livrarea creștea, dar în vârf „mânca” bucătăria: sala aștepta, calitatea scădea.
- Meniul livrării era copie a sălii: complicat, lent, cu marjă mică.

CE S-A DESCOPERIT

- Nu exista mini-P&L: canalul părea profitabil după cifră, dar distrugea Node Speed și profitul brut al sălii.
- Nu existau ferestre și limite: bucătăria lucra fără „siguranțe”.
- Nu exista separare pe agregatori: Glovo, Wolt, Bolt Food se considerau un singur canal, deși fiecare are propria economie.

CE S-A FĂCUT

- S-a construit **mini-P&L pe fiecare agregator**: profit brut, ambalare, pierderi, comision și acquiring, muncă. Vezi Anexa C.
- Au fost introduse **ferestre și limite** de livrare în orele de vârf (prag pe numărul de comenzi și pe timpul de pasare).
- **A fost reasamblat meniul de livrare**: scurt, rapid, marginal, cu asamblare predictibilă.
- A fost oprit un agregator în orele de vârf — cel cu cea mai mică marjă de contribuție.

CE S-A MĂSURAT ȘI CE A DEVENIT

- Timpul de pasare pe sală și livrare + procentul de întârzieri.
- Profitul brut pe canale, separat.
- În 4-8 săptămâni: sala a încetat să „moară” în vârf. Livrarea a devenit controlată și mai marginală. Creșterea cifrei pe livrare a devenit gestionabilă, nu „întâmplătoare”.

Concluzii-cheie

Cinci teze care țin întregul document.

1. **„Cifra de afaceri” nu mai este dovadă de viață.** Dovada de viață este profitul brut real, disciplina execuției și absența gap-ului de casă. Casa-i plină, banii nu-s — nu este paradox. Este scenariul standard al restaurantului moldovenesc fără sistem.
2. **Ospitalitatea în 2026–2029 = limite + scenarii.** Zâmbetul fără reguli devine slăbiciune, iar slăbiciunea se monetizează rapid de oaspeți, echipă și furnizori.
3. **Ori construiești un sistem, ori plătești pentru haos.** Plata este mereu aceeași: reduceri, pierderi, fluctuație, ore suplimentare, nervii proprietarului, pierderea reputației. Prețul haosului nu este „uneori”, este în fiecare zi.
4. **Nicio «concepție» nu salvează un proprietar slab.** Proprietarul slab transformă orice echipă în simulare, iar orice sistem — în hârtie. Restaurant OS funcționează doar la disciplină, limite și adevăr neplăcut, de sus.
5. **Nu supraviețuiesc cei mai buni. Supraviețuiesc cei mai repetabili.** Câștigătorul 2026–2029 nu este talentul. Este disciplina, ritmul și un contract clar cu oaspetele.

Cum se folosește acest document

Nu ca lectură. Ca metodă.

PASUL 1. DIAGNOSTIC SCORECARD

Completează **Anexa A** — 20 de întrebări, 5 minute, 100 de puncte. Vei obține o imagine numerică a stării actuale pe 5 blocuri: model, noduri, bani, roluri, cultură. Notează 3 blocuri cele mai slabe.

PASUL 2. DECISION TREE

Deschide **Anexa E**. Pe probleme tipice („casa-i plină, banii lipsesc”, „calitatea sare pe ture”, „totul se ține pe un singur om”) — găsește cazul tău și determină 1–2 pârgii pentru săptămâna care urmează.

PASUL 3. STRATURILE RESTAURANT OS

Citește capitolele ca **straturi Restaurant OS**, nu ca text continuu. Fiecare capitol răspunde la întrebarea: simptome → diagnostic → pârgie → metrică pentru un singur strat. Aplică pe straturi, nu încerca să repara totul deodată.

PASUL 4. PLAN 30-60-90

În **Anexa E** există un traseu: 30 de zile — bani și siguranțe, 60 de zile — viteza nodurilor și scenariile, 90 de zile — controlabilitate pe canale și reziliență. Cu owner-i, artefacte și metrice de succes la fiecare etapă.

Limită: ordinea intervențiilor depinde de diagnosticul tău. Dacă începi „cu scenariile” când scurgerile de bani nu sunt închise, vei obține retorică frumoasă și același minus.

Gândul de încheiere

În 2026–2029, piața va pedepsi nu lipsa talentului, ci **lipsa structurii**. Restaurantul câștigă nu atunci când „toți se străduiesc”, ci atunci când sistemul dă un rezultat predictibil cu orice componentă a turei.

Dacă ți-ai recunoscut aici restaurantul — ai deja un sistem. Doar că lucrează împotriva ta.

Să-l demonstrez fără o privire din exterior este greu, dar posibil. Acest document nu este consultanță și nu este invitație la vânzare. Este harta teritoriului în care deja trăiești. Aplic-o singur sau cu echipa. Este gratuit, pentru că valoarea lui se măsoară nu prin cât s-a plătit pentru el, ci prin ce vei face cu el săptămâna viitoare.

Dacă documentul ți-a fost util, cea mai bună mulțumire este să-l împărtășești cu un proprietar de restaurant care are nevoie de el. Piața HoReCa moldovenească are nevoie de un limbaj comun, și acesta se construiește prin circulația unor astfel de texte, nu prin închidere.

— Egor Negruța

02

PARTEA A DOUA

Anexe

Diagnostic Scorecard, Money Leakage Map, mini-P&L pe canale, 7 scenarii de ospitalitate, planul 30-60-90 + Decision Tree + RACI.

Diagnostic Scorecard



100 de puncte / 5 blocuri / 20 de întrebări / 5 minute.

Evaluează fiecare punct pe scala 0–5: 0 = nu există/haos, 5 = funcționează stabil fără implicarea ta personală.

Completează rapid. Prima evaluare intuitivă este, de regulă, mai exactă decât cea „gândită”. Dacă nu știi — pune 0. Necunoașterea = absență.

Blocul A. Model și poziție (0–20)

#	Întrebare	0–5
A1	Putem explica în 2–3 propoziții contractul cu oaspetele: cine/de ce/de ce revine.	
A2	Echipa (sala, bucătăria) înțelege la fel ce promitem oaspetelui și ce nu promitem.	
A3	Avem 1–2 ancore de poziționare — motive concrete de a ne alege pe noi.	
A4	Știm care scenarii ale oaspetelui nu sunt ale noastre și nu încercăm să „mulțumim pe toți”.	

Total bloc A: ___ / 20

Blocul B. Noduri și viteză (0–20)

#	Întrebare	0–5
B1	În tură există un om concret care ține ritmul nodurilor (bucătărie/sală/bar/livrare).	
B2	Timpul pe etapele-cheie (intrare, așezare, prima servire, nota) — se măsoară.	
B3	Stop-list-ul este gestionabil: cauzele se înregistrează, deciziile se iau în aceeași zi/săptămână.	
B4	Calitatea nu „sare” între ture: există scenarii și control al execuției.	

Total bloc B: ___ / 20

Blocul C. Bani și scurgeri (0–20)

#	Întrebare	0–5
C1	Există reguli pentru reduceri/retururi/complimente și accesele sunt fixate.	
C2	Pierderile au cauze (nu „așa a ieșit”) și sunt vizibile pe categorii.	
C3	Recepția și specificațiile protejează porția și costul.	
C4	Pe canale (sala/livrare/take-away) se vede măcar cel mai simplu mini-P&L.	

Total bloc C: ___ / 20

Blocul D. Roluri și control (0–20)

#	Întrebare	0–5
D1	Rolurile critice sunt descrise: cine decide, cine răspunde (RACI pe 1 pagină).	
D2	„Totul se ține pe un singur om” — nu e despre noi: cunoștințele sunt multiplicare (instrucțiuni / instruire / rezervă).	
D3	Există ritm de management: zi / săptămână / lună (ședințe, metrice, decizii).	
D4	Managerul construiește sistem, nu doar „stinge tura”.	

Total bloc D: ___ / 20

Blocul E. Cultură și limite (0–20)

#	Întrebare	0–5
E1	Echipa cunoaște limitele: ce facem mereu / niciodată / sub anumite condiții.	
E2	Eroarea către oaspete se compensează după regulă, nu după emoție și frica de conflict.	
E3	Excepțiile se înregistrează și nu se transformă în normă.	
E4	Pe dinăuntru poți ridica o problemă fără „pare ok” și fără pedeapsă pentru adevăr.	

Total bloc E: ___ / 20

Total

Punctaj total: ___ / 100

Suma blocurilor cu valorile minime:

Blocul A (model): ___

Blocul B (noduri): ___

Blocul C (bani): ___

Blocul D (roluri): ___

Blocul E (cultură): ___

Notează 3 blocuri cu valorile cele mai mici. Acestea sunt prioritățile tale pentru următoarele 30 de zile.

Interpretarea pe intervale

0–30: HAOS

Afacerea se ține pe eroism și noroc. Fără implicarea ta zilnică, pierde controlabilitatea în 1–2 săptămâni. „Totul se ține pe un singur om” — asta e despre tine, iar omul acela ești, cel mai probabil, tu.

Ce se repară primul (ordine strictă): 1. **Banii:** politica de reduceri/complimente, cauzele pierderilor, recepția după specificații. Fără asta, toate celelalte schimbări le vei plăti prin scurgeri. 2. **Stop-list și**

ritmul de tură: apare shift lead, apare brief-ul, apare fixarea cauzelor. 3. **Describe 3 roluri-cheie**, pe o singură pagină fiecare. Nu organigramă, ci rolurile decisive.

Nu face acum: marketing, rebranding, interior nou, extinderea meniului. Toate astea vor înmulți haosul. Mai întâi fundamentul.

Termen realist de ieșire în controlabilitate: după practica mea pe proiecte de această zonă — aproximativ jumătate de an, cu condiția ca proprietarul să țină cu adevărat disciplina. Fără ea — niciodată, indiferent câți consultanți vei angaja.

31-60: MANAGEMENT MANUAL

Există elemente de control, dar nu există buclă de management. Deciziile se iau, dar nu se repetă. Metricile se urmăresc, dar acțiunile nu sunt legate de praguri.

Ce se repară primul: 1. **Control Loop pe 5 metrici-cheie:** profitul brut, food cost, fondul de salarii, viteza nodurilor, ponderea reducerilor. Fiecare metrică → prag → acțiune → owner. 2. **7 scenarii de ospitalitate** (Anexa D). Ospitalitatea încetează să fie „talent al turei”. 3. **mini-P&L pe canale** (Anexa C). Încetezi să gestionezi iluzia cifrei totale.

Termen de ieșire la 61+: 3-4 luni.

61-80: SISTEM ÎN GERMAN

Se poate scala dacă închizi 2-3 noduri. Majoritatea proceselor se repetă. Echipa înțelege standardul. Dar există limitatori: ori rolurile nu sunt separate, ori metricile nu ajung la proprietar, ori una dintre zone (de regulă „bani” sau „cultură”) rămâne în urmă.

Ce se repară: 1. Separă rolurile de manager și shift lead, dacă nu sunt încă separate. 2. Audit al excepțiilor: ce s-a transformat în normă în ultimele 6 luni? 3. Pregătire pentru următorul nivel: linii de produs, ecosistem de canale, pregătire pentru al doilea loc (dacă e în strategie).

Termen de ieșire la 81+: 4-8 luni.

81-100: MAȘINĂ GESTIONABILĂ

Repetabilitatea este superioară dependenței de oameni. Se poate deschide al doilea local. Se poate pleca 2 săptămâni fără degradare operațională.

Ce e de făcut: 1. Consolidază disciplina prin ritualuri: audit trimestrial al sistemului. 2. Pregătește „replicatorul” — documentul după care se poate deschide o copie a restaurantului tău în 90 de zile. 3. Include stratul de strategie: canale noi, produse noi, ecosistem.

Principalul pericol: relaxarea. Mașina funcționează → atenția pleacă → în 6-9 luni scorecard-ul revine la 65. Disciplina nu „se atinge”, ea **se susține**.

Ce e de făcut dacă suma pe un singur bloc este radical mai mică decât celelalte

Bloc slab	Ce înseamnă	Unde să mergi
A (model)	Nu poți explica cui și de ce îi ești necesar.	Partea I, Partea IX. Mai întâi poziția, apoi tot restul.
B (noduri)	Ospitalitatea e loterie. Oaspetele pleacă.	Anexa D, cazul B (Repeatability Machine).
C (bani)	Casa-i plină, banii nu-s.	Anexa B (Money Leakage Map), cazul A.
D (roluri)	Totul se ține pe 1–2 oameni. Ești ostatic al turelor.	Partea VII, RACI în Anexa E.
E (cultură)	Reguli duble, excepții, cinism tăcut.	Partea IV, Partea VI.

Când completezi din nou

Nu mai devreme de **60 de zile** după prima diagnostică. Mai devreme — va fi autoamăgire: îți vei aminti răspunsurile și vei pune note mai mari ca să vezi „progres”.

După 60 de zile — al doilea punct real de măsurare. După 6 luni — al treilea. Graficul arată dacă sistemul se mișcă sau dacă bați pasul pe loc.

A n e x a

B

Money Leakage Map

Harta scurgerilor pe straturile Restaurant OS. **Niciuna dintre aceste scurgeri, separat, nu omoară restaurantul.** Fiecare — 0,3–2% din cifră. Dar însumate, o hartă neatinsă înseamnă 8–18% din cifră care se scurge pe lângă cont.

Acestea nu sunt „riscuri teoretice”. Acesta este setul tipic pe care îl găsesc la primul audit operațional într-un proiect pe care proprietarul îl numește „casă fără bani”.

Structura hărții

Fiecare scurgere este descrisă după patru parametri: - **Unde** (stratul Restaurant OS) - **Tipul scurgerii** (ce se întâmplă concret) - **Indicator** (unde se vede în date) - **Punct de control** (ce trebuie introdus pentru a o opri)

Stratul 1. POSITION — scurgeri de poziționare

Scurgere	Indicator	Punct de control
Atragerea de oaspeți „nepotriviți” prin reduceri	Conversie unică ridicată, repetată mică	Audit al acțiunilor: ce % de oaspeți noi revin în 30 de zile
Meniu „pentru toți” în loc de poziționare	Meniu lung, lider de vânzări neclar	Top-10 SKU trebuie să dea 50–60% din cifră, altfel poziția e neclară
Marketing fără pâlnie	CAC nu se calculează	Introdu costul de atragere pe canal măcar o dată pe trimestru

Stratul 2. PRODUCT & MENU — scurgeri de produs

Scurgere	Indicator	Punct de control
Specificațiile lipsesc sau nu se respectă	Porție „plecată” între ture	Calibrarea porțiilor la greutate o dată pe săptămână pe 5 SKU-uri cheie
„Felurile preferate” ale proprietarului, cu marjă mică în meniu	Vânzări bune, marjă de contribuție mică	Analiză lunară a menu-mix-ului (Stars/Plowhorses/Puzzles/Dogs)
Meniu prea complicat	Instruire lungă, multe stop-uri, erori de pasare	Reducerea la 70–80% din cifră pe top-30 SKU
Risipă de materie primă pe „compliment oaspeților”	Pierderi pe „cinste” fără cauză	Limită la „complimentul șefului” pe ture

Stratul 3. OPERATIONS — scurgeri operaționale

Scurgere	Indicator	Punct de control
Stop-list ca „obișnuință”	Repetări cronice ale acelorași poziții	Stop-list cu cauze + decizie în decurs de o săptămână
Pierderi fără cauze	Suma pierderilor se înregistrează, cauzele — nu	Coduri de cauză (4–6 coduri) + analiză zilnică a top-3
Recepție formală	Avizele sunt semnate, dar subponderea/materia primă slabă ajunge la bucătărie	Specificație de recepție pe 5 SKU-uri cheie
Bucătăria supraplătește pentru „urgent”	Achiziții de criză frecvente în rețelele de retail	Diferența de food cost între achizițiile planificate și cele urgente
Ore suplimentare și ture duble	Fondul de salarii crește mai rapid decât cifra	Ore pe om pe săptămână, limita orelor suplimentare
Program irațional	Fondul de salarii pe oră, maxim în orele neloiale	Profilul cifrei oră-cu-oră vs. profilul fondului de salarii

Stratul 4. PEOPLE & ROLES — scurgeri de personal

Scurgere	Indicator	Punct de control
Fluctuație din onboarding slab	Termen până la standard al unui om nou > 30 zile	Program de onboarding cu checklist-uri 7–14 zile
Reduceri și complimente fără reguli	Ponderea reducerilor peste 5–7% din cifră	Politica reducerilor: cine, în ce limite, cu ce cauză
„Acces la tot” în POS	Reducerile le face oricine, nu sunt legate de om	Accese pe roluri în POS, legarea reducerii de pin-cod
Manager „în sală” în loc de sistem	Roluri suprapuse, ritmul de management lipsește	Calendarul managerului cu 30% timp pe sistem
Conflicte tăcute între ture	Predarea turei pe „înțelegi, sunt obosit”	Raport formal de tură cu fixarea celor neînchise

Stratul 5. CONTROL LOOP – scurgeri în cifre

Scurgere	Indicator	Punct de control
Se vede cifra totală, dar nu canalele	„Livrarea salvează cifra” la scăderea marjei	Mini-P&L pe canale (Anexa C)
„Bonul mediu crește” la trafic în scădere	Cifra stabilă, oaspeți mai puțini	Bonuri/zi + bon mediu, simultan
Food cost pe stoc, nu pe vânzări reale	Diferența între food cost de hârtie și cel real	Reconciliere între food cost teoretic și real, o dată pe săptămână
Metrici fără acțiuni	Există rapoarte, dar nimeni nu reacționează la ele	Fiecărei metrice: prag + acțiune + owner
Cash gap nu se calculează	„Casa-i plină, banii nu-s” ca surpriză	Calendar de plăți pe 14 zile

Stratul 6. CASH & RISK — scurgeri financiare

Scurgere	Indicator	Punct de control
Chirie cu indexare neclară	Creștere de șoc a tarifului într-un trimestru	Audit al contractului de chirie 1 dată pe an
CAPEX ca cheltuială	Decor/echipamente fără justificare de business	CAPEX = doar ce îmbunătățește viteza/calitatea/siguranța/repetabilitatea
Furnizorii ca „tampon”	Întârziere > 30 de zile devine normă	Calendar de plăți cu priorități
Acquiring și riscuri valutare	Expunerea valutară a food cost-ului nu se calculează	Ponderea materiei prime de import în food cost ≤ 40% sau hedge
Taxe „mai târziu”	Schema de finanțare prin plăți amânate către stat	Cont separat pentru taxe, transferuri după calendar

Cum se folosește această hartă

PASUL 1. MARCARE

Parcurge cele 6 straturi și marchează scurgerile pe care le ai sigur. Nu „posibil”. Doar cele de care ești sigur. De regulă sunt 6–12.

PASUL 2. PRIORITIZARE

Ordonează după „ușurința închiderii” × „efect”. Nu te avânta de la început în cele mai grele. Mai întâi 2–3 cele mai ușoare — dau efect rapid și o confirmare psihologică a sistemului.

PASUL 3. PUNCT DE CONTROL

Pentru fiecare scurgere din „top-3” — implementezi punctul de control din coloana din dreapta. Nu mai mult de trei simultan.

PASUL 4. MĂSURARE DUPĂ 30 DE ZILE

Aceași listă, noi marcate. Care scurgeri s-au închis, care s-au deschis nou, ce împiedică închiderea.

PASUL 5. CICLU

Se repetă lunar. În 4–6 luni — harta devine aproape goală. În 9–12 luni — nu mai este „hartă a scurgerilor”, este **regimul operațional al restaurantului tău**.

Money Leakage Map nu este un audit care se face o dată pe an de un consultant. Este un instrument de lucru al managerului, care se uită la ea în fiecare lună.

A n e x a

C

Mini-P&L pe canale

Șablon care transformă „cifra totală de afaceri” într-un set gestionabil de canale. Scop: să înțelegi **cât câștigi cu adevărat în fiecare** și care canal mănâncă marja sălii.

În Moldova, minim trebuie să calculezi **5 canale separat**: - Sala - Take-away - Livrare Glovo - Livrare Wolt - Livrare Bolt Food

Dacă ai banchete/evenimente — devin al 6-lea canal. Dacă ai cafea la pachet — al 7-lea. Cu cât mai puțină contabilitate „de coș”, cu atât mai vizibilă economia reală.

Structura mini-P&L-ului unui canal

Pentru fiecare canal se calculează 8 rânduri pentru o perioadă (de regulă o lună):

Rând	Ce include	Cum se află
1. Cifra brută a canalului	Toate vânzările prin canal	Raport POS pe canal
2. Reduceri și promo directe	Reducerile chiar în canal (promo agregator, acțiuni)	POS + billing-ul agregatorului
3. Cifra netă a canalului	(1) – (2)	Calcul
4. Costul produselor (food cost)	Materia primă pe felurile vândute	Pe rețete sau food cost mediu de canal
5. Costuri variabile directe ale canalului	Ambalare, comision agregator, acquiring, curieri suplimentari, muncă suplimentară de bucătărie	Pe billing
6. Marja brută a canalului	(3) – (4) – (5)	Calcul
7. % marjei canalului	(6) / (3) × 100%	Calcul
8. Gâtuiuri și stop-factori	Întârzieri, retururi, erori de asamblare	Pe loguri / recenzii

Exemplu completat (ordine de mărime)

Ipoteze ale exemplului: restaurant de segment mediu, tipic pentru Chișinău, perioadă — o lună. Cifrele sunt rotunjite la mii de lei și sunt prezentate **doar pentru a înțelege proporțiile**. La tine va fi altfel.

CANALUL „SALA”

Rând	Lei
1. Cifra brută	700 000
2. Reduceri/ complimente	-35 000 (5%)
3. Cifra netă	665 000
4. Food cost (32%)	-213 000
5. Acquiring 1,5% + consumabile	-12 000
6. Marja brută a canalului	440 000
7. % marja canalului	66%
8. Gâtuiuri	Viteza în vârf; câteva mese/tură cu întârziere > 25 min

CANALUL „LIVRARE GLOVO”

Rând	Lei
1. Cifra brută	100 000
2. Promo/reduceri agregator	-12 000 (12%)
3. Cifra netă	88 000
4. Food cost (35%, pierderi pe ambalare și asamblare mai mari)	-31 000
5. Comision agregator (~28%) + ambalare (~4%) + acquiring	-33 000
6. Marja brută a canalului	24 000
7. % marja canalului	27%
8. Gâtuiuri	Întârzieri în vârf; 2-3% retururi; încărcare mare pe bucătărie în orele de sală

CANALUL „LIVRARE WOLT”

Rând	Lei
1. Cifra brută	70 000
2. Promo	-5 000 (7%)
3. Cifra netă	65 000
4. Food cost (33%)	-21 500
5. Comision (~22%) + ambalare + acquiring	-18 000
6. Marja brută a canalului	25 500
7. % marja canalului	39%
8. Gâtuiuri	Mai puține întârzieri, dar oaspeți mai pretențioși la calitatea ambalării

CANALUL „TAKE-AWAY”

Rând	Lei
1. Cifra brută	50 000

| 2. Reduceri | -2 000 | | 3. Cifra netă | 48 000 | | 4. Food cost (30%) | -14 400 | | 5. Ambalare (~6%) + acquiring | -3 500 | | 6. **Marja brută a canalului** | **30 100** | | 7. **% marja canalului** | **63%** | | 8. Gâtuiuri | Coadă în vârf împiedică sala |

Tabel sintetic al canalelor

Canal	Cifra netă	Marja brută	% marjă	Ponderea în cifră	Ponderea în marjă
Sala	665 000	440 000	66%	71%	81%
Glovo	88 000	24 000	27%	9%	4%
Wolt	65 000	25 500	39%	7%	5%
Take-away	48 000	30 100	63%	5%	6%
TOTAL	866 000	519 600	60%	100%	100%

Ce arată acest tabel (și de ce schimbă managementul)

DESCOPERIREA NR. 1: „LIVRAREA DĂ CIFRĂ, DAR NU MARJĂ”

Glovo dă 9% din cifră și doar 4% din marjă. Adică pentru fiecare leu de marjă din sală obții 0,4 lei marjă din Glovo. Asta înseamnă: cât timp sala este sub-încărcată, livrarea are sens. Cum începe sala să sufere din cauza livrării — Glovo trebuie limitat.

DESCOPERIREA NR. 2: „WOLT ȘI GLOVO SUNT AFACERI DIFERITE”

Marja Wolt este de 1,4 ori mai mare decât a Glovo. Dacă te-ai uita la „livrare” ca la un singur canal, ai pierde această cunoaștere. **Soluție:** Wolt să-l ții mereu, Glovo să-l închizi în orele de vârf.

DESCOPERIREA NR. 3: „TAKE-AWAY-UL ESTE SUBESTIMAT”

Take-away-ul este 5% din cifră, dar este un canal cu marjă 63% și fără dependență de agregatori. Asta înseamnă: dacă există posibilitatea să construiești „take-away” ca produs (ritual de cafea dimineața, lunch box) — este cea mai curată economie după sală.

DESCOPERIREA NR. 4: „MARJA REALĂ ESTE MAI MICĂ DECÂT PARE”

Dacă ai calcula „food cost total 32%” — ai vedea marjă de 68%. De fapt, ținând cont de canale, este 60%. Diferența de 8 p.p. este exact suma care „s-a dus undeva” într-o lună.

Cum se completează pentru restaurantul tău

PASUL 1. ADUNĂ DATELE PE CANALE

POS-ul de regulă oferă defalcare. Dacă nu — configurează tag-uri/categorii ca să o ofere.

PASUL 2. DISTRIBUIE FOOD COST-UL

Dacă ai aceleași feluri în toate canalele — food cost-ul se distribuie după ponderea în cifră. Dacă meniul de livrare diferă — recalculează după rețete.

PASUL 3. DISTRIBUIE MUNCA

Cel mai greu. Abordare simplă: fondul de salarii al bucătăriei se împarte după ponderea numărului de comenzi; fondul de salarii al sălii rămâne în sală; costurile de curieri — în livrare.

PASUL 4. CALCULEAZĂ ÎN FIECARE LUNĂ

Nu „la cerere”. În fiecare lună, în același tabel, în același fișier. În 3 luni vei avea tendințe, în 6 — concluzii, în 12 — management.

PASUL 5. IA DECIZII

Fiecare dintre aceste decizii este imposibilă fără mini-P&L:

- Care agregator se închide în orele de vârf.
- Dacă se reduce meniul de livrare.
- Dacă se ridică prețurile la livrare (majoritatea restaurantelor din Moldova ar trebui).
- Dacă merită să investești în take-away ca canal.
- Când se închide restaurantul în orele nelucrative.

Regula principală

Fiecare canal are propria economie, și până nu o vezi separat — nu conduci un restaurant, ci o iluzie de restaurant.

Este cel mai subestimat instrument în HoReCa moldovenesc. Majoritatea proprietarilor din Chișinău nu au mini-P&L pe canale în nicio formă. Dacă îl implementezi și îl actualizezi în fiecare lună — vei fi în primul 10% al proiectelor mature operațional de pe piață. Nu din genialitate — pentru că ceilalți nu calculează.

A n e x a

D

7 scenarii de ospitalitate

Acesta este un **document de lucru pentru echipă**, nu teorie. Sarcina lui este să elimine întrebarea „cum facem asta?” în situații tipice. Personalul tău nu trebuie să improvizeze în momentele care se repetă de 50 de ori pe zi.

Fiecare scenariu este o secvență de pași cu trigger, acțiune și replică. Replicile sunt în limba română, pentru că ăsta este limbajul de bază al sălii moldovenești; unde este util, am păstrat și varianta rusă, pentru că restaurantul moldovenesc vorbește deseori două limbi simultan.

Principiu: replicile sunt **recomandare**, nu dogmă. Echipa trebuie să sune natural. Dar **secvența pașilor** nu se discută. Pas neexecutat — standard încălcat.

Scenariul 1. Întâlnirea oaspetelui

TRIGGER

Oaspetele a trecut pragul restaurantului.

SCOP

Oaspetele trebuie ca în primele 60 de secunde să primească recunoaștere, reper și înțelegerea pasului următor.

PAȘI

Pasul 1.1. Contact vizual ≤ 5 secunde. Orice angajat al sălii care vede oaspetele trebuie să stabilească contact vizual și să dea din cap/zâmbească, **chiar dacă este ocupat**. Ignorarea tăcută este principalul ucigaș al primei impresii.

Pasul 1.2. Salut ≤ 60 secunde.

RO: „Bună ziua! Vă rog, intrați.” / „Bună ziua! O persoană sau așteptați pe cineva?” **RU (opțional):** «Добрый день! Проходите, пожалуйста.»

Pasul 1.3. Întrebare despre rezervare și preferință.

RO: „Aveți rezervare? / Unde v-ați simți mai bine: la fereastră, mai aproape de bar, sau într-o zonă mai liniștită?” **RU (opțional):** «У вас бронь? Где вам будет удобнее?»

Pasul 1.4. Conducerea la masă. Mergi înaintea oaspetelui, cu viteza oaspetelui. Nu „colo, în dreapta”. Conduci, tragi scaunul (pentru oaspeții singuri și cupluri), arăți cu un gest.

Pasul 1.5. Înmânarea meniului și promisiunea pasului următor.

RO: „Acesta este meniul. Mă voi întoarce peste 2–3 minute pentru a vă lua comanda de băuturi.” **RU (opțional):** «Вот меню. Подожду через 2–3 минуты.»

CE NU FACEM

- Nu întrebăm „totul e bine?” la un minut după așezare. Oaspetele încă nu a înțeles dacă totul e bine.
- Nu lăsăm oaspetele fără promisiunea pasului următor.
- Nu dăm meniul „în aer” — îl punem pe masă.

METRICĂ

Timpul de la intrare până la primul contact ≤ 60 sec. Măsurare o dată pe săptămână — prin sondaj.

Scenariul 2. Așteptarea comenzii**TRIGGER**

Oaspetele s-a așezat, studiază meniul.

SCOP

Oaspetele nu trebuie să te caute din ochi.

PAȘI

Pasul 2.1. Verificare după 2–3 minute.

Te apropii, întrebi:

RO: „Sunteți gata să comandați băuturile, sau aveți nevoie de încă un minut?” **RU (opțional):** «Готовы заказать напитки, или еще минуту?»

Pasul 2.2. Dacă oaspetele nu este gata — fixează al doilea contact.

RO: „Bine, revin într-un minut.” **RU (opțional):** «Хорошо, подожду через минуту.»

Și chiar revii. Nu „uiți”.

Pasul 2.3. Ia comanda de băuturi separat de mâncare.

Aceasta este tehnică de bază. Băuturile se servesc în 5 minute, mâncarea se prepară mai mult. Nu pune totul în coadă.

Pasul 2.4. Sugerează fără presiune. Dacă oaspetele cere o recomandare, dă **2–3 variante**, nu una și nu cinci. Și cu argumentare:

RO: „Dacă vrei ceva caracteristic pentru noi — luați X. Dacă vrei ceva mai ușor — Y.” **RU (opțional):** «Если хотите попробовать что-то типичное — берите X. Полегче — Y.»

CE NU FACEM

- Nu plecăm fără a fixa următorul contact.
- Nu comentăm alegerea oaspetelui („o, ce alegere bună!” sună fals la a 50-a repetare).
- Nu „vindem” poziții scumpe, dacă oaspetele caută clar un bon mediu.

METRICĂ

Timpul de la așezare până la băuturi ≤ 5 minute.

Scenariul 3. Așezarea și deservirea de bază a mesei

TRIGGER

Oaspetele a făcut comanda.

SCOP

Masa funcționează într-un ritm calm până la plecare.

PAȘI

Pasul 3.1. Promisiunea timpului pentru felul principal.

RO: „Felul principal va fi gata în aproximativ 15–20 de minute. Vă voi anunța dacă va dura mai mult.” **RU (opțional):** «Основное блюдо примерно 15–20 минут. Если что — предупрежу.»

Pasul 3.2. Verificare după 2–3 minute de la prima servire.

RO: „Totul e bine? Aveți suficient [apă/băutură]?” **RU (opțional):** «Всё в порядке? Хватает воды/напитка?»

Pasul 3.3. Menținerea mesei. - Farfuriile goale se strâng în 2 minute. - Reumplerea de apă/pâine — fără cerere. - Dacă oaspetele a terminat, dar nu cheamă — te apropii peste 5 minute cu propunere de desert/cafea.

CE NU FACEM

- Nu „atârnam” deasupra mesei.
- Nu strângem farfuriile cât timp cineva încă mănâncă (aceasta este eroarea de bază a multor locații din Chișinău).
- Nu punem întrebări la fiecare 5 minute.

METRICĂ

Masă curată ≤ 2 minute după terminarea mâncatului.

Scenariul 4. Prima servire

TRIGGER

Bucătăria anunță că felul este gata.

SCOP

Felul ajunge la oaspete cald, întreg, cu informația corectă.

PAȘI

Pasul 4.1. Verificare la pasă. Înainte de a lua farfuria: felul corect? masa corectă? complet? farfurie curată?

Pasul 4.2. Servirea cu numire.

RO: „[Numele felului]. Poftă bună.” **RU (opțional):** «Ваш [название]. Приятного аппетита.»

Pasul 4.3. Dacă masa are mai multe persoane — se numește fiecare fel. Nu „uite, al dumneavoastră”. Fiecare fel se numește separat. Dacă cineva a comandat X cu modifier — se menționează modifierul.

Pasul 4.4. Verificare după 2 minute.

RO: „Totul e după gustul dumneavoastră?" **RU (opțional):** «Всё нравится?»

Această verificare este critică. Este fereastra în care eroarea se repară încă ieftin. După această fereastră, eroarea este de 5 ori mai scumpă.

CE NU FACEM

- Nu aducem felul rece („credeam că mai mâncați din salată").
- Nu lăsăm masa fără verificare 5+ minute după prima servire.

METRICĂ

Timpul de la pregătirea felului până la servire ≤ 90 secunde.

Scenariul 5. Eroarea și corectarea ei

TRIGGER

Oaspetele este nemulțumit. Felul nu i-a plăcut / întârziere / eroare în comandă / altceva.

SCOP

Oaspetele pleacă cu impresia că **ai rezolvat problema**, nu că „ai compensat".

PAȘI

Pasul 5.1. Recunoaște fără justificări.

RO: „Vă cer scuze. Este greșeala noastră. Mă ocup imediat." **RU (opțional):** «Простите. Это наша ошибка. Я сейчас разберусь.»

Nu „avem o zi complicată". Nu „de regulă nu ne așa". Nu „să verific la bucătar".

Pasul 5.2. Decide, nu negocia.

Scenarii de decizie (atribuite shift lead-ului):

Tipul erorii	Decizie
Felul nu place din motiv obiectiv (depășit, nesărat, altceva)	Înlocuire + propunere de aperitiv din partea casei
Întârziere > 10 minute față de promisiune	Anunțare anticipată, propunere de compensație (desert/cafea/băutură)
Eroare în comandă (s-a adus altceva)	Înlocuire urgentă + eliminarea erorii din notă
Oaspetele este inconfortabil (masă alăturată, zgomot, temperatură)	Mutare, dacă e posibil; dacă nu — compensație
Oaspetele este nemulțumit, cauza e subiectivă	Scuze, propunere de alternativă; compensație la discreția shift lead-ului

Pasul 5.3. Nu face „compliment” spontan. Fiecare compensație se înregistrează în sistem cu cauză. Fără înregistrare — este scurgere de bani și pierdere de disciplină.

Pasul 5.4. Închide contactul.

RO: „Încă o dată ne cerem scuze. Dacă mai aveți nevoie de ceva — sunt aici.” **RU (opțional):** «Ещё раз приносим извинения. Если что-то нужно — я здесь.»

Pasul 5.5. După tură — analiză. Fiecare eroare cu compensație se discută la sfârșitul turei (3 minute). Ce s-a întâmplat, dacă se poate preveni.

CE NU FACEM

- Nu ne certăm cu oaspetele.

- Nu explicăm „cum e la noi la bucătărie”.
- Nu apăsăm pe compensație din milă — compensația după regulă, nu după emoție.
- Nu facem „compliment de la șef” la fiecare a doua eroare. Asta transformă compensația în model de business.

METRICĂ

- **Ponderea compensațiilor $\leq 1,5-2,5\%$ din cifră.** Dacă e mai mare — este simptom, nu normă.
- **Ponderea compensațiilor pe cauze** trebuie să fie vizibilă pe defalcare: viteză / calitate / eroare de pasare / altele.

Scenariul 6. Nota și plata

TRIGGER

Oaspetele a cerut nota. Sau: shift lead-ul a observat că oaspetele a terminat, așteaptă.

SCOP

Nota se închide fără așteptare, fără jenă, fără erori.

PAȘI

Pasul 6.1. Nota în 90 de secunde după cerere.

Acesta este standardul de bază. Mai mult — oaspetele pierde ultimele minute de impresie.

Pasul 6.2. Servirea notei.

Nota — într-o copertă specială/mapă. Nu „aruncată pe masă”. Nu „în mână”.

RO: „Iată nota dumneavoastră. Când sunteți gata, mă întorc.” **RU (opțional):** «Вот вам чѐм. Когда будете готовы — я подожду.»

Pasul 6.3. Așteaptă, nu atârna. Nu „atârna” deasupra oaspetelui cât timp numără banii/verifică.

Pasul 6.4. Primește plata. - Terminalul funcționează, nu „acum aduc cablul”. - Card/numerar — fără întrebări despre bacșiș. Dacă există o întrebare POS despre bacșiș — este automată, nu verbală. - Restul — exact, fără „n-am 20 de lei”.

Pasul 6.5. Bonul către oaspete. Bonul fiscal — obligatoriu. Tăcut, în mapă.

CE NU FACEM

- Nu „calculăm nota 5 minute”.
- Nu „uităm terminalul”.
- Nu menționăm bacșișul cu voce.

METRICĂ

Timpul de la cererea notei până la primirea ei ≤ 90 secunde.

Scenariul 7. Plecarea**TRIGGER**

Oaspetele s-a ridicat, merge spre ieșire.

SCOP

Oaspetele pleacă **cu senzația că este ținut minte**.

PAȘI

Pasul 7.1. Contact din priviri + cuvinte.

Orice angajat care vede oaspetele plecând spune:

RO: „Vă mulțumim! Vă așteptăm cu drag.” **RU (opțional):** «Спасибо вам! Приходите к нам.»

Nu „mai veniți”. Nu „toate cele bune” (sună bancar). Acesta este ultimul cuvânt al oaspetelui în restaurantul tău.

Pasul 7.2. Dacă a fost contact direct cu ospătarul — feedback scurt.

RO: „A fost totul bine? Dacă putem îmbunătăți ceva — m-aș bucura să aflu.” **RU (opțional):** «Всё было хорошо? Что улучшить?»

Nu la fiecare masă. Doar la cele cu care a fost un contact mai lung. Altfel se transformă în formalitate.

Pasul 7.3. Ușa.

Într-un restaurant mic — se deschide ușa celui care pleacă. Într-unul mediu — se înclină capul din priviri.

CE NU FACEM

- Nu ignorăm cei care pleacă, mai ales dacă sala nu e goală.
- Nu reținem cu întrebări verbale 2 minute, dacă oaspetele se grăbește clar.

METRICĂ

- Nu cantitativă. Se controlează prin mystery shopper și feedback prin recenzii.

Cum se introduc cele 7 scenarii în tură

PASUL 1. UN SCENARIU PE SĂPTĂMÂNĂ

Nu introduce toate 7 simultan. Este supraîncărcare. Un scenariu pe săptămână, se exersează în brief-ul de 7 minute înainte de tură. În 7 săptămâni, toate cele 7 scenarii sunt în lucru.

PASUL 2. SCENARIUL SE PRINTEAZĂ PE 1 PAGINĂ

Un scenariu = o pagină. Stă afișat în zona de ospitalitate. Echipa vede, nu ține minte din cap.

PASUL 3. SHIFT LEAD-UL CONTROLEAZĂ EXECUȚIA

Nu „speră că se respectă”. Concret marchează în tură: care scenariu este azi în focus, cine cum a lucrat, ce exersăm mâine.

PASUL 4. O DATĂ PE LUNĂ — MYSTERY SHOPPER

Un om din exterior parcurge scenariile și evaluează. 30 de minute de analiză la final.

Principiul principal

*Scenariul nu este despre echipa care să vorbească la fel. Scenariul este despre ca **oaspetele să primească același nivel de atenție, indiferent de ce tură este azi.***

Oaspetele nu trebuie să știe dacă astăzi este o „vedetă” în sală. Cu 7 scenarii în lucru — nu va afla.

A n e x a

E

Plan 30-60-90 + Decision Tree + RACI

Trei instrumente de lucru într-o singură anexă: traseu pentru 90 de zile, arbore de decizii pe probleme tipice, harta minimă a rolurilor.

E.1. Plan 30-60-90: Traseu spre Repeatability Machine

Scop: în 90 de zile, assemblează un sistem care dă rezultat predictibil cu orice componență a turei.

Limită: ordinea pașilor depinde de diagnosticul tău. Dacă ai scurgeri de bani neînchise, a începe cu scenariile înseamnă să obții ritualuri frumoase și același minus. Mai întâi **banii și siguranțele**.

ZILELE 1-30: BANI ȘI SIGURANȚE

Scop: oprește scurgerile. Fă vizibilul invizibilul.

#	Acțiune	Owner	Artefact	Metrică de succes
1	Money Leakage Map: parcurge Anexa B, scrie top-10 scurgeri	Proprietar + manager	Foaie cu 10 scurgeri + priorități	Foaia este semnată
2	Politica reducerilor/retururilor/complimentelor	Proprietar	Document pe 1 pagină, legat de pin-coduri POS	Ponderele reducerilor < 5-7% din cifră pe săptămână
3	Coduri de cauză pentru pierderi (4-6 coduri)	Manager	Lista codurilor + instruirea bucătăriei și sălii	100% pierderi cu cod de cauză
4	Specificații pe TOP-10 SKU	Bucătar-șef + manager	Rețete cu greutate și foto	Calibrare 1x/săptămână
5	Stop-list cu cauze + analiză zilnică	Shift lead	Jurnal de stop-list	Analiză în fiecare dimineață, 5 minute
6	Cash gap: calendar de plăți pe 14 zile	Proprietar	Excel/tabel în Google Sheets	Proгноza se actualizează în fiecare vineri
7	Mini-P&L pe canale — assemblează prima versiune	Proprietar + contabil	Tabel din Anexa C	Închiderea lunii pe canale

Anti-semnal la finalul zilei 30: „Am decis să începem cu marketingul”. Dacă la finalul a 30 de zile ai lansat o acțiune în loc să introduci codurile de cauză pentru pierderi — ai compromis traseul.

ZILELE 31-60: VITEZA NODURILOR ȘI SCENARIILE

Scop: ospitalitatea încetează să fie loterie. Apare shift lead-ul.

#	Acțiune	Owner	Artefact	Metrică de succes
8	Numește shift lead pentru fiecare tură	Manager	Program cu shift lead marcat	100% ture cu shift lead numit
9	Describe rolul de shift lead pe 1 pagină	Manager	Document + instruire	Semnat de candidați
10	Implementează cele 7 scenarii de ospitalitate (câte unul pe săptămână)	Manager + shift lead	7 pagini în zona de ospitalitate	Brief de 7 minute înainte de tură, în fiecare zi
11	Măsurarea vitezei nodurilor	Shift lead	Jurnal de măsurători: 1-ul contact, băuturi, feluri principale	Timp până la 1-ul contact ≤ 60 sec
12	Control food cost teoretic vs. real	Contabil + bucătar-șef	Reconciliere o dată pe săptămână	Diferență < 2 p.p.
13	Audit al excepțiilor din ultimele 6 luni	Proprietar	Lista „ce a devenit normă prin concesie”	0 excepții devin normă în perioada nouă

Anti-semnal la finalul zilei 60: „Scenariile atârână, dar nu se uită nimeni la ele”. Dacă shift lead-ul nu se aliniază cu scenariul înainte de tură — ai mutat documentele dintr-un text într-altul. Sistem nu ai construit.

ZILELE 61-90: CONTROLABILITATEA CANALELOR ȘI REZILIENȚA

Scop: fiecare canal — o mini-afacere separată. Metricile funcționează ca buclă.

#	Acțiune	Owner	Artefact	Metrică de succes
14	Mini-P&L separat pe Glovo / Wolt / Bolt Food	Proprietar + contabil	Tabel pentru luna 2 și luna 3	Vizibilă diferența marjei de contribuție între agregatori
15	Ferestre și limite de livrare în orele de vârf	Manager + shift lead	Program de limite	Sala încetează să „cadă” în vârf
16	Reasamblarea meniului de livrare	Bucătar-șef + proprietar	Meniu redus pentru agregatori	Viteza asamblării comenzii de livrare < 12 minute
17	Control Loop: 5 metrice-cheie cu praguri	Proprietar	Document „metrică → prag → acțiune → owner”	În fiecare luni — analiza celor 5 metrice pe săptămână
18	Ritm de management: zi / săptămână / lună	Proprietar	Calendar de ședințe și rapoarte regulate	Toate ședințele decurg 8 săptămâni la rând
19	RACI pe 1 pagină (vezi E.3)	Proprietar + manager	Document semnat	Fiecare rol își cunoaște blocul
20	Scenarii anti-criză (minim 3)	Manager	Documente pe câte 1 pagină	Cel puțin 1 repetat

Anti-semnal la finalul zilei 90: „Ne uităm la metrice, dar nu luăm decizii”. Metrica fără acțiune este ornament.

CE TREBUIE SĂ FIE VIZIBIL ÎN 90 DE ZILE

- Cifra de afaceri s-a stabilizat sau crește fără dependență de „vedete”.
- Ponderea reducerilor și complimentelor într-un coridor gestionabil.
- Pierderile au scăzut în medie de mai mult de două ori (din haos).
- Sala nu „moare” în orele de vârf din cauza livrării.
- Shift lead-ul ține tura fără implicarea ta zilnică.
- Cash gap-ul se prognozează pe 14 zile înainte.
- Mini-P&L-ul pe canale se actualizează în fiecare lună.

E.2. Decision Tree: „Dacă ai X — fă Y"

Arbore de decizii pentru probleme tipice. Nu „sfaturi generale", ci primul pas concret.

PROBLEMA: „CASA-I PLINĂ, BANII NU-S"

Simptome: cifra este stabilă sau crește, dar în cont banii nu se acumulează. Furnizorilor le plătim cu întârziere. Taxele „mai târziu".

Primul pas: Money Leakage Map (Anexa B). În special blocul „Reduceri și complimente", blocul „Pierderi", blocul „Recepție".

Ce închizi în primele 30 de zile: 1. Politica reducerilor/complimentelor cu limite și cauze. 2. Coduri de cauză pentru pierderi. 3. Cash gap — calendar de plăți pe 14 zile.

Ce NU faci: marketing, acțiuni, rebranding, meniu nou. Vor înmulți problema.

PROBLEMA: „CALITATEA SARE PE TURE"

Simptome: în unele zile totul zboară, în altele recenzii sunt proaste. „Tura bună" depinde de cine lucrează.

Primul pas: 7 scenarii de ospitalitate (Anexa D) + shift lead.

Ce închizi în primele 30 de zile: 1. Numești shift lead pentru fiecare tură. 2. Implementezi brief-ul de tură de 7 minute. 3. Lansezi primele 3 scenarii: întâlnirea, eroarea, plecarea.

Ce NU faci: nu concediezi „pe cei slabi". Dă-le mai întâi scenariul. Deseori problema nu este la oameni, ci la lipsa standardului.

PROBLEMA: „STOP-LIST CRONIC"

Simptome: aceleași poziții se stopează regulat. Oaspeții se irită. Echipa ascunde stop-list-ul.

Primul pas: jurnal de stop-list cu cauze + analiza săptămânală a cauzelor.

Ce închizi în primele 30 de zile: 1. Fiecare stop — cu cauză (achiziție / producție / furnizor / cerere). 2. Top-3 cauze pe săptămână → decizie în decursul săptămânii. 3. Specificații pe SKU „fierbinți" + praguri minime de stoc.

Ce NU faci: nu reduci meniul fără analiza cauzelor. Poți elimina o poziție profitabilă.

PROBLEMA: „MARJA PE HÂRTIE E OK, DAR BANII NU-S"

Simptome: food cost-ul pe raport pare sănătos, dar în cont e problemă. Pierderi — ca sumă totală. Reduceri — fără cauze.

Primul pas: discrepanța între food cost teoretic și real + cauzele pierderilor.

Ce închizi în primele 30 de zile: 1. Reconciliere între food cost teoretic și real, o dată pe săptămână. 2. Coduri de cauză pentru pierderi. 3. Specificații + calibrarea porțiilor.

PROBLEMA: „TOTUL SE ȚINE PE UN SINGUR OM"

Simptome: un administrator / bucătar-șef / bar-manager „trage totul". Dacă pleacă în concediu — catastrofă.

Primul pas: RACI pe 1 pagină (vezi E.3) + multiplicarea cunoștințelor.

Ce închizi în primele 30 de zile: 1. Descrie rolul omului-cheie pe 1 pagină (responsabilități și decizii). 2. Multiplică cunoștințele: un document cu instrucțiuni pentru înlocuire. 3. Puncte de control pe rol — ce trebuie să se întâmple regulat.

Ce NU faci: nu îl „aperi" pe omul ăsta, nu îl „convingi". Dacă pleacă — sistemul trebuie să reziste. Dacă nu rezistă — este problema ta, nu a lui.

PROBLEMA: „LIVRAREA CREȘTE, DAR SALA SUFERĂ"

Simptome: cifra de livrare crește, în sală sunt întârzieri. Bucătăria se plânge. Oaspeții din sală așteaptă.

Primul pas: mini-P&L pe fiecare agregator (Anexa C) + limite în orele de vârf.

Ce închizi în primele 30 de zile: 1. Mini-P&L separat pe Glovo / Wolt / Bolt Food. 2. Meniu de livrare redus. 3. Limite pe numărul de comenzi în orele de vârf.

PROBLEMA: „ECHIPA E ÎN FRICĂ SAU CINISM"

Simptome: oamenii nu ridică probleme. „Pare ok". Sau: cinism tăcut („oricum nu se va schimba nimic").

Primul pas: audit intern al culturii prin 1-la-1 cu angajații-cheie.

Ce închizi în primele 30 de zile: 1. O discuție cu fiecare om-cheie: ce nu funcționează în sistem (nu „plângeri", ci defecte). 2. Un pas public de corectare — ce ai făcut în urma discuțiilor. Fără asta, discuțiile sunt manipulare. 3. Limită clară: ce considerăm normă de comunicare, ce nu.

Ce NU faci: nu te joci în „spirit de echipă" cu pizza. Este umilitor.

E.3. RACI pe o singură pagină

Harta minimă a rolurilor. Nu organigramă. Hartă a **deciziilor și a responsabilității**.

Notații: **R** — Responsible (execută). **A** — Accountable (răspunde de rezultat, ia decizia). **C** — Consulted (consultat). **I** — Informed (informat).

Zonă / Decizie	Proprietar	Manager	Shift lead	Bucătar-șef	Barman/Bar-manager
Strategie și poziție	A	C	I	C	I
Meniu și specificații	A	C	I	R	C
Prețuri	A	C	I	C	C
Marketing și acțiuni	A	R	I	I	I
Angajări / concedieri-cheie	A	R	I	C	C
Angajări de linie (sala, bar, bucătărie)	I	A	C	R (bucătărie)	R (bar)
Disciplina turei	I	A	R	C	C
Stop-list	I	A	R	R	C
Reduceri/complimente sub limită	I	A	R	I	I
Reduceri/complimente peste limită	A	R	C	I	I
Achiziții și furnizori	A	R	I	C	C
Control financiar / raportare	A	R	I	I	I
Cash gap / calendar de plăți	A	R	I	I	I
Chirie / relații contractuale	A	C	I	I	I
	I	I	A	C	C

Zonă / Decizie	Proprietar	Manager	Shift lead	Bucătar-șef	Barman/Bar-manager
<i>Conflict cu oaspetele (standard)</i>					
<i>Conflict cu oaspetele (sever)</i>	I	A	C	C	C
<i>Scenarii anti-criză</i>	A	R	C	C	C

REGULA PRINCIPALĂ

În fiecare rând **un singur A**. Dacă pe o zonă nu există A — va fi în derivă. Dacă sunt doi A — își vor pasa responsabilitatea.

Dacă în harta ta au ieșit „doi A” pe un rând — este semnalul că rolurile nu sunt separate și trebuie decis **concret**, cine ia decizia.

Concluzie la anexa E

Aceste trei instrumente sunt pachetul operațional care transformă Restaurant OS din metodologie în **regimul de lucru** al restaurantului tău.

- 30-60-90 este **traseul**.
- Decision Tree este **primul ajutor**.
- RACI este **harta responsabilității**.

Folosește-le pe toate trei. Fiecare separat va da efect. Toate împreună — dau sistem.

Gândul de încheiere

Acest document este asamblat din aproximativ 20 000 de ore de muncă în industrie. Din patru proiecte de bar și vreo zece de restaurant, din deschideri și din închideri, din ture care au mers împotriva mea și din cele care, în final, au mers cum trebuia. Din greșeli pe care le-am plătit cu propriul timp și din decizii la care am ajuns doar când nu mai rămăsese alternativă.

În 2026–2029, piața va pedepsi nu lipsa talentului, ci **lipsa structurii**. Restaurantul câștigă nu atunci când „toți se străduiesc”, ci atunci când sistemul dă un rezultat predictibil cu orice componentă a turei. Aceasta nu este o frază bine educată. Este o observație inginerască, repetată pe proiecte diferite suficient de multe ori încât să nu mai am dubii.

Dacă ți-ai recunoscut aici restaurantul — ai deja un sistem. Doar că lucrează împotriva ta. Vestea bună: dacă se poate asambla împotriva ta, se poate asambla și pentru tine. Vestea proastă: nu se face într-un weekend. O jumătate de an de disciplină — nu de „inspirație”.

Acest document nu este consultanță și nu este invitație la vânzare. Este harta teritoriului în care deja trăiești. Aplic-o singur sau cu echipa. O dau gratuit dintr-un motiv simplu: **piața HoReCa moldovenească are nevoie de un limbaj comun, iar acesta nu se va construi prin consultanță la o mie de euro pe proiect**. Se va construi prin circulația unor astfel de texte și prin zeci de proprietari care vor deschide PDF-ul și vor închide măcar un zero din propriul P&L. Prefer să se întâmple asta la douăzeci de restaurante deodată, nu la trei pe rând.

Dacă acest document ți-a schimbat măcar o decizie — a amortizat toate cele 20 000 de ore. Dacă nimic — e rău pentru tine, nu pentru document.

Cea mai bună mulțumire nu este să te abonezi la mine pe Instagram și nici să-mi scrii mulțumire în privat. Cea mai bună mulțumire este să parcurgi Diagnostic Scorecard (Anexa A) săptămâna asta și să trimiți acest PDF unui proprietar de restaurant care încă nu crede că problemele lui au un nume, o metodă și un termen.
— Egor Negruța, Chișinău, mai 2026



FIN · SEARA ÎN SALĂ