
Een restaurant runnen

voor
dummies[®]





Een restaurant runnen

voor
dummies[®]

**Michael Garvey,
Heather Dismore,
Andrew G. Dismore**



BBNC
uitgevers

Amersfoort, 2020

Vertaling van: *Running A Restaurant for Dummies*

Indianapolis, Indiana: John Wiley & Sons, Inc., 2019

ISBN: 978-90-453-5663-1

NUR: 800

BISAC: BUS000000

Thema: KJH, Ondernemerschap; LNCB7, Regelgeving in de horeca en ambachtswetgeving

Trefw.: horeca, bedrijfskunde

Dit is een uitgave van BBNC uitgevers bv, Amersfoort

www.bbnc.nl

www.dummies.nl

Vertaling: Jan van de Westelaken voor Fontline

Redactie: Martijn van Opbergen, Fontline

Zetwerk en omslag: Imago Mediabuilders, Amersfoort

Druk- en bindwerk: Ten Brink bv, Meppel

© Copyright 2020 BBNC uitgevers bv, Amersfoort voor de Nederlandstalige editie.

Originele Engelstalige uitgave Copyright © 2009 John Wiley & Sons, Inc. Alle rechten voorbehouden, inclusief het recht van veeleenvoudigen, geheel of gedeeltelijk, in enige vorm of op enige wijze. Deze uitgave is tot stand gekomen in overeenkomst met John Wiley & Sons, Inc. For Dummies®, Voor Dummies®, Dummies Man® en gerelateerde kenmerken zijn handelsmerken of geregistreerde handelsmerken van John Wiley & Sons, Inc. in de Verenigde Staten en/of andere landen. Gebruikt met toestemming.

Original English language edition Copyright © 2009 John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation was published by arrangement with the original publisher, John Wiley & Sons, Inc. For Dummies®, Dummies Man® and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. in the United States and/or other countries. Used by permission.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kunnen noch de redactie, noch de auteurs, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding	1
Deel 1: Een begin maken	7
HOOFDSTUK 1: De basisbeginselen van het restaurantwezen	9
HOOFDSTUK 2: Het soort restaurant kiezen	19
HOOFDSTUK 3: Marktonderzoek doen	43
HOOFDSTUK 4: Een bedrijfsplan opstellen	59
Deel 2: Je plan in gang zetten	81
HOOFDSTUK 5: Show me the money: financiering	83
HOOFDSTUK 6: Een locatie kiezen	95
HOOFDSTUK 7: Aandacht schenken aan wet- en regelgeving	105
Deel 3: Je voorbereiden op de opening	121
HOOFDSTUK 8: Het o zo belangrijke menu creëren	123
HOOFDSTUK 9: Het gastendeel van je restaurant organiseren	147
HOOFDSTUK 10: Het niet-openbare deel van je restaurant organiseren	167
HOOFDSTUK 11: Een bar- en drankprogramma opzetten	187
HOOFDSTUK 12: Personeel in dienst nemen en trainen	209
HOOFDSTUK 13: Voorraad inkopen en beheren	231
HOOFDSTUK 14: Je kantoor runnen	247
HOOFDSTUK 15: Je bedrijf op de kaart zetten	265
Deel 4: Je restaurant soepel laten draaien	287
HOOFDSTUK 16: Personeelsmanagement	289
HOOFDSTUK 17: Een veilig en schoon restaurant runnen	305
HOOFDSTUK 18: Je klantenbestand opbouwen	327
HOOFDSTUK 19: Onderhouden wat je hebt opgebouwd	337
Deel 5: Het deel van de tientallen	355
HOOFDSTUK 20: Tien mythen over het runnen van een restaurant	357
HOOFDSTUK 21: Tien waargebeurde restaurantverhalen die je niet kunt verzinnen	363
Index	369

Inhoud

INLEIDING	1
DEEL 1: EEN BEGIN MAKEN	7
HOOFDSTUK 1: De basisbeginselen van het restaurantwezen	9
Gevoel voor het wereldje ontwikkelen	10
Het fundament leggen	10
De zaak opzetten (met een beetje hulp)	11
De wereld verwelkomen in je restaurant	12
Erachter komen of je wel geschikt bent	12
Je motivaties in het oog houden	13
Je verwachtingen evalueren	14
De belangrijkste eigenschappen van succesvolle restaurateurs	15
HOOFDSTUK 2: Het soort restaurant kiezen	19
Waar te beginnen?	20
Je inkopen in een franchise	20
Een bestaand restaurant overnemen	21
Partner worden van je huidige werkgever	22
Vanaf nul beginnen	23
Het juiste type restaurant kiezen	24
Dineren in stijl	25
Ontspannen en informeel	26
Om mee te nemen	27
Selfservice of fastfood kiezen	29
Een café of bar runnen, met of zonder eten	30
Catering en banketservice	30
Je concept creëren	33
Je restaurant positioneren voor succes	33
De emotionele band identificeren	34
Een unique selling proposition creëren	34
Consumentinzichten gebruiken om je concept te ontwikkelen en testen	35
Je positioningstatement ontwikkelen	36
Alles bij elkaar brengen	37
Nadenken over thema en concept	38
Een naam kiezen	39
Een logo creëren	41
Gevel- en andere borden	42

HOOFDSTUK 3:	Marktonderzoek doen	43
	De juiste mindset: winst doet ertoe	44
	De koopbeslissing van de consument: het grote waarom ..	45
	Potentiële gasten identificeren en analyseren	46
	Uitzoeken wie je gasten zijn: doelgroepsegmentatie...	47
	Een profiel creëren van je superfan	48
	Gericht onderzoek doen	49
	De vijand in het oog houden	51
	Je concurrenten identificeren	51
	Uitzoeken op welke doelgroep je concurrentie zich	
	richt	52
	Op verkenningsmissie: mysteryshoppen	53
	Je strijdplan ontwikkelen en in gang zetten	55
	Een concurrentieanalyse uitvoeren	55
	Je informatie gebruiken	57
	Je aanpassen aan een veranderend strijdperk	58
HOOFDSTUK 4:	Een bedrijfsplan opstellen	59
	Waarom een bedrijfsplan belangrijk is	60
	Een bedrijfsplan indelen	61
	Het concept en thema onder woorden brengen	63
	Je kaart ontwikkelen	63
	Je markt analyseren	64
	Je doelgroep identificeren	65
	Onder aan de streep: de financiële gegevens	65
	De omzet voorspellen	66
	De kosten ramen	69
	Break-even	74
	De winst voorspellen	75
	De cashflow voorspellen	76
	De balans opmaken	77
	Je plan verkopen: het ongeschreven deel van je	
	bedrijfsplan	78
DEEL 2:	JE PLAN IN GANG ZETTEN	81
HOOFDSTUK 5:	Show me the money: financiering	83
	Weten hoeveel geld je nodig hebt	83
	De opstartkosten berekenen	84
	Opengaan met bedrijfsreserve	85
	Bekijken hoe je zelf kunt bijdragen	85
	Werken met investeerders	87
	Typen investeerders	87
	Je investeerders compenseren	89
	Een lening aangaan	91
	Naar de bank gaan	92
	Overheidsregelingen	92

HOOFDSTUK 6:	Een locatie kiezen	95
	Een blik werpen op de plaatselijke vastgoedmarkt	95
	Locatiedetails onderzoeken	97
	Toegankelijkheid en zichtbaarheid	98
	Aandacht besteden aan verkeer	98
	Weten welke locaties je moet vermijden	99
	Kijken naar andere bedrijven in de buurt	100
	Veiligheidsoverwegingen	101
	Het kostenplaatje meewegen	101
HOOFDSTUK 7:	Aandacht schenken aan wet- en regelgeving	105
	De juiste hulp zoeken	106
	Juristen en accountants	106
	De rechtsvorm van je bedrijf kiezen	107
	Eenmanszaken	108
	Partnerschappen	108
	Stille partnerschappen	108
	Op veilig spelen: de rechtspersoon	109
	Vergunningen verwerven	109
	Drank- en horecaverunning	110
	Exploitatievergunning	111
	Terrasvergunning	112
	Omgevingsvergunning	113
	Gebruiksmelding	114
	Andere wettelijke verplichtingen	115
	Wet Milieubeheer	115
	Warenwet	115
	Licentie voor het gebruik van muziek	116
	Andere zaken waar je aan moet denken	117
	Verzekeringen	118
DEEL 3:	JE VOORBEREIDEN OP DE OPENING	121
HOOFDSTUK 8:	Het o zo belangrijke menu creëren	123
	De eerste beslissingen nemen	124
	Je menu afstemmen op je concept	124
	Aan de klantbehoefte voldoen met een doordacht menu	125
	Je kaart afstemmen op je keuken	126
	Je chef-kok (als je die hebt) erbij betrekken	127
	Uitzoeken wat je prijzen moeten worden	128
	Het bereik van je menuprijzen bepalen	129
	Het kostprijsperscentage gebruiken om de prijzen te bepalen	130
	Gerechten en recepten creëren en vervolgens de kosten vaststellen	132

	Omgaan met prijsschommelingen	133
	Je menu mixen om een algemeen percentagedoel te bereiken	134
	Bepalen wanneer je het menu moet veranderen	135
	Flexibel blijven na de opening	135
	Later opnieuw naar je kaart kijken	135
	Speciale aanbiedingen	136
	Nieuw nieuws onder de aandacht brengen	137
	Het format van je kaart kiezen	137
	De belangrijkste menukaartopties	138
	Extra presentaties overwegen	141
	Een verkoopgerichte menukaart samenstellen	142
	De ogen leiden met menu-engineering	142
	Visuele presentatie die het water in de mond doen lopen	144
	Verkopen met woorden	144
	Je kaart laten valideren voordat je live gaat	145
HOOFDSTUK 9:	Het gastendeel van je restaurant organiseren	147
	In het ontwerp duiken	148
	Professionele hulp invoeren	150
	Potentiële vakmensen zoeken	152
	'Out of the box' denken: de buitenkant	153
	Je interieur indelen	154
	Ruimte vrijhouden voor de flow	155
	Je vloerplan bepalen	155
	Wachtruimte creëren	157
	Servicestations	158
	Kelnerstations	159
	POS-stations	160
	Tafelaankleding	161
	Een reserveringssysteem opzetten	161
	Traditionele reserveringen	163
	Onlinereserveringen aannemen	164
	De toiletten	164
	Voorzien in openbare toiletten	165
	Personeeltoiletten	165
HOOFDSTUK 10:	Het niet-openbare deel van je restaurant organiseren	167
	Een keuken plannen met het menu in het achterhoofd	168
	Uitzoeken wat je nodig hebt om de items op je menu te maken	168
	Standaardwerkplekken in de keuken	169
	Je voorbereiding organiseren	175
	Je keuken indelen	179

Een bestaande keuken aanpassen	181
Je keukenuitrusting aanschaffen	183
Besluiten om te kopen of te leasen	183
Verder kijken dan de merknaam	185
Koopadvies krijgen	186
HOOFDSTUK 11: Een bar- en drankprogramma opzetten	187
Je bar opzetten	188
Het meubilair uitzoeken	188
Uitrusting selecteren	189
Kleine barbenodigheden	191
Bevoorradingsartikelen	193
De bar schoonhouden	194
De drinkers naar binnen halen	195
Promotieacties gebruiken	195
Zorgen voor entertainment	196
Goede barkeepers achter de bar zetten	197
Je drankaanbod vormgeven	198
Je drankaanbod creëren	198
Een robuust niet-alcoholisch drankaanbod ontwikkelen	199
Een bierkenner worden	200
Winnen met wijn	200
De wijnkaart samenstellen	201
De prijs van je wijn	203
Je wijn opslaan	204
Meer over gedestilleerd	205
Schenkhoeveelheid en prijs	205
Dranktermen: kosten en kwaliteit begrijpen	206
Verantwoord alcoholgebruik	207
HOOFDSTUK 12: Personeel in dienst nemen en trainen	209
Besluiten welke rollen vereist zijn	209
Met beleid zoeken naar managers	212
Keukenpersoneel	215
FOH-of eetzaalpersoneel	218
Het kantoor bemannen	222
De juiste mensen vinden: advertenties plaatsen en cv's doornemen	223
Sollicitatiegesprekken voeren	225
Ronde 1: De eerste ontmoeting	225
Ronde 2: shortlists maken	226
Je personeel trainen	227
De werknemersgids: je bedrijfsbeleid formuleren	227
Functiehandleidingen: specifieke functies en taken begrijpen	228
Een trainingsschema opstellen	229

HOOFDSTUK 13: Voorraad inkopen en beheren	231
Je voorbereiden om de voorraadkamer te vullen	232
Een lijst maken van alles wat je nodig hebt	232
Voorbereide items overwegen	234
Werken met leveranciers	235
Leveranciers zoeken en aan de tand voelen	235
Prijzen, kwaliteit en service vergelijken	238
Grote en kleine leveranciers	238
De juiste kwaliteit voor de juiste prijs	239
Krijgen waar je om vraagt	240
Een efficiënt voorraadstelsel opzetten	241
Je voorraad beheren	241
Verspilling tegengaan	244
Bederf elimineren	245
HOOFDSTUK 14: Je kantoor runnen	247
Besluiten waar het kantoor moet komen	247
Een communicatieknooppunt maken	248
Rekenen op je computer	248
De telefoon aannemen	249
E-mail en onlinediensten gebruiken	249
De omzet bijhouden met een POS-kassastelsel	250
Verschillende systemen koppelen	252
Kantoorbenodigdheden	252
Betalingen verwerken	254
Creditcard- en pinpasbetalingen	254
Cadeaukaarten	254
Contactloze betalingen	256
De salaris- en loonadministratie	256
Uitbesteden	257
Zelf doen	258
Kiezen tussen salaris en uurloon	260
Je gegevens en documenten opslaan en beschermen	261
HOOFDSTUK 15: Je bedrijf op de kaart zetten	265
Je boodschap definiëren	266
Focussen op de consument	266
Je concept communiceren	267
De concurrentie bijbenen	267
Strategisch te werk gaan	269
Bouwen aan public relations	270
Plannen voor goede en slechte tijden	270
Je pr-campagne zelf doen	271
Hulp inroepen voor de pr	273
Een reclamecampagne ontwikkelen	274
Een overtuigende website bouwen	276

	Van je laten horen op social media	277
	Je opties onderzoeken	278
	Reageren op recensies (goede en slechte)	284
DEEL 4:	JE RESTAURANT SOEPEL LATEN DRAAIEN	287
HOOFDSTUK 16:	Personeelsmanagement	289
	Je personeel warm laten lopen voor jouw (of hun) restaurant	289
	Je medewerkers opleiden	290
	Je medewerkers motiveren	291
	Werkroosters maken	293
	Bepalen hoeveel mensen je nodig hebt	293
	Namen invullen	295
	Duidelijke beleidsregels opstellen	296
	Roosters en aanwezigheid	297
	Roken	298
	Drank- en drugsgebruik	299
	Standaarden voor werkkleding en persoonlijke verzorging	299
	Beleidsregels voor het gebruik van social media	300
	Disciplinaire maatregelen	302
	Werknemersbeloningen en -voordelen	303
HOOFDSTUK 17:	Een veilig en schoon restaurant runnen	305
	Zorg ervoor dat je eten veilig is	305
	Bacteriën en virussen de schuld geven	306
	Ziektebestrijding: tijd en temperatuur	307
	Kruisbesmetting voorkomen	309
	Voedselveiligheid buiten de keuken in het oog houden	309
	Voedselveiligheid buiten het restaurant in het oog houden	310
	Kritische beheerspunten: de HACCP-richtlijnen volgen	311
	Wanneer handenwassen?	311
	Het restaurant schoon houden	312
	Schoonmaakartikelen inkopen	312
	Een schoonmaakschema maken	314
	Bij het openen en sluiten van de zaak	319
	Voorzorgsmaatregelen om je gasten en personeel te beschermen	320
	Voedselallergieën en andere dieetbeperkingen	321
	Eerste hulp	322
	Nooduitgangen	323

	Ongedierte bestrijden	323
	Omgaan met inspecties	324
	Tijdens de inspectie	325
	Een slecht resultaat vermijden	325
HOOFDSTUK 18:	Je klantenbestand opbouwen	327
	Begrijpen wie je gast is	328
	Verwachtingen waarmaken en overtreffen	329
	Van ontevreden klanten vaste bezoekers maken	331
	Ontevreden gasten herkennen	332
	Het probleem oplossen	334
	Social media voor je laten werken	335
HOOFDSTUK 19:	Onderhouden wat je hebt opgebouwd	337
	Financiële prestaties evalueren	338
	Dagelijkse bedrijfsevaluatie	338
	Winst-en-verliesrekening	340
	Cashflowanalyse	341
	De bedrijfsvoering evalueren	343
	Menumixanalyse	343
	Inkoop- en voorraadanalyse	346
	Feedback evalueren en gebruiken	348
	Aandacht besteden aan feedback van gasten	348
	Reageren op professionele kritiek en lof	351
	Luisteren naar feedback van je medewerkers	353
DEEL 5:	HET DEEL VAN DE TIENTALLEN	355
HOOFDSTUK 20:	Tien mythen over het runnen van een restaurant	357
	Een restaurant runnen is een eitje	357
	Een mooie hangplek hebben	358
	Ik kan mijn zwager vertrouwen	359
	De burens zullen gek op me zijn	359
	Ik heb een horecaopleiding gedaan, dus laat mij de zaak maar runnen	359
	Ik word een beroemde chef-kok	360
	Mijn chili is top, ik moet een restaurant beginnen	360
	Ik kan bezuinigen op het reclamebudget	360
	Wraps zijn een blijvertje	361
	Ik ben thuis met kerst	361

HOOFDSTUK 21: Tien waargebeurde restaurantverhalen die je niet kunt verzinnen	363
Krijg nou wat	363
Onbetaalbaar	364
Gratis taart	364
Rat-atouille	365
De nieuweling	365
Eén jus, alstublieft	366
Dat doet je de das om	366
Chef-koks die zich misdragen	366
Gefrituurde radio	367
Mag ik uw jas aannemen?	367
INDEX	369

Over de auteurs

Michael Garvey was ooit een onschuldige, ja zelfs naïeve jongeling uit Brooklyn totdat hij in de ban raakte van het restaurantwezen. Hij begon als ober in een resort in Pennsylvania en raakte al snel verliefd op zijn nieuwe baan. Hij bleek een echte masochist. Hij dook in andere facetten van de bedrijfstak, van achter de bar staan in ruige bars tot oberen in het luxere segment. Ook vond hij tijd om als vrijwilliger te werken in de keukens van de Marist Brothers in Esopus, New York, waar hij maaltijden bereidde voor gehandicapte en kansarme kinderen en volwassenen. In 1994 keerde hij terug naar de stad New York voor het echte werk. Hij werd bedrijfsleider bij het kleine restaurant Mumbles. Nadat hij actief was geweest op hun andere locaties, werd hij floormanager bij The Oyster Bar in het Grand Central Station, eigendom van de befaamde restaurateur Jerry Brody.

The Oyster Bar was een waar paradijs voor onze beginnende manager. Garvey greep zijn kansen, zoals het beheer van de wijnkelder, wat leidde tot zijn certificatie als sommelier. Hij maakte deel uit van het managementteam dat het instituut herbouwde na een verwoestende brand. In 1998 kreeg hij de functie van general manager en in 2000 voegde hij President toe aan zijn titels. Naast de dagelijkse bedrijfsvoering heeft hij recentelijk leiding gegeven aan pogingen om het Oyster Bar-concept tot een franchise uit te laten groeien. Tijdens het schrijven van dit boek zette hij de eerste vestiging in Tokio op, aan de andere kant van de wereld en in een compleet andere cultuur. Toen dit boek ter perse ging, waren de omzetprognoses van de franchise met meer dan 100% overtroffen. Garvey woont momenteel in Long Beach, New York, met zijn mooie (en begripvolle) vrouw Vicki en hun dochter Torrance.

Heather Heath Dismore is een veteraan in zowel de restaurant- als uitgeverwereld. Ze heeft boeken gepubliceerd als *Indian Cooking For Dummies*, *Jewelry Making and Beading For Dummies*, en het bekroonde *Running a Bar For Dummies* (alle uitgegeven door John Wiley & Sons). Daarnaast heeft ze *Start Your Restaurant Career* gepubliceerd in de Entrepreneur Pocket Guide-reeks van Entrepreneur Press.

Afgestudeerd aan de DePauw University, viel ze ten prooi aan het restaurantwezen in Denver, Colorado, toen ze op het punt stond om rechten te gaan studeren. Ze bracht het al snel tot een managementfunctie bij regionale en nationale ketens als The Italian Fisherman, Don Pablo's Mexican

Kitchen en Romano's Macaroni Grill. Ze gaf leiding aan de opening van vijftien nieuwe restaurants en ontwikkelde de opleidings-, procedurele en inkoopssystemen die tot standaard zijn verheven in talrijke restaurant-concepten.

Andrew Dismore heeft een prachtcarière doorgemaakt die gekenmerkt werd door creativiteit, enthousiaste kritieken en de consistente introductie van tongstrelende, unieke en geheel eigen producten.

Sinds 2010 is Andy de Senior Director of Foodservice Product Innovation and Development van de Schwan Food Company. In die hoedanigheid gaf hij onder andere leiding aan de ontwikkeling van nieuwe producten voor grote nationale restaurantketens, waaronder Subway, Yum! Brands, Dunkin Donuts, Buffalo Wild Wings, Red Robin en de Target Corporation.

Van 2007 tot 2010 fungeerde Andy als Senior Director of Product Innovation voor de Denny's Corporation. In die hoedanigheid bracht hij de Culinary, Food Science & Technology- en de Operational Integration-teams in lijn met Denny's algemene strategie voor product- en merkinnovatie.

Chef-kok Dismore en zijn team creëerden een robuuste toevoer van innovatieve nieuwe merkproducten, waaronder het \$ 2 \$ 4 \$ 6 \$ 8 *Value Menu*, *Pancake Puppies*, *The Grand Slamwich*, het veelgeprezen *Rock Star Menu*, waarvoor hij in 2009 de Menu Master Award van Nation's Restaurant News ontving, en vele meer. Je kunt meer over hem lezen op www.andy-dismore.com.

Opdracht

Michael Garvey: voor Pat Tillman, een echte Amerikaanse held.

Heather Heath Dismore: voor mijn lievelingen Riley and Lucy. Jullie zijn mijn grootste vreugde en inspiratie.

Andrew Dismore: voor iedereen die mij de kans en de steun heeft gegeven om te slagen ... met name Heather.

Dankwoord

Michael: De ploegen waarmee ik in de loop der jaren heb gewerkt, groot en klein, en waarmee ik schouder aan schouder in de loopgraven stond. Jerry Brody, die op zijn gevoel afging en mij een kans gaf. Marlene Brody, die me kansen is blijven geven. De nachtmanager die voor mij de deur opentrapte die naar de toekomst leidde. Craig Harrison, die een vriendelijke en begripvolle chef-kok was terwijl hij er toch de zweep overheen haalde. Jonathan Young voor het verwijderen van mijn zijwieltjes en me aan het lachen maken wanneer ik op mijn smoel ging (zelfs nu nog). Wijnverkopers die me zonder te zeuren op de hoogte bleven houden. Mijn moeder voor mijn eerste *Voor Dummies*-boek. Hiro Nagano, Ai Ito, Ishii Hideo, Master Toda en de hele WDI-staf omdat jullie mij lieten zien wat ik jullie liet zien. Mark Abrahamson, die mij als kelderrat mijn gang liet gaan. Don en Debbie Richter, die me achter de bar lieten staan en er het beste van maakten. Austin Power, die me liet zien hoe je plezier kunt hebben als ober. Mijn medeauteurs, die me 's nachts wakker hielden en veel herinneringen naar boven brachten. Mijn huidige personeel, dat me weer door een veeleisend jaar heeft geholpen. En Vicki, die 's nachts zo vaak het licht heeft aangelaten.

Heather: Speciale dank aan Tim Gallan, een van de beste projectredacteuren die ik ken. En aan iedereen bij Wiley die dit boek tot een succes heeft gemaakt, onder wie Diane Steele, Kristin Ferguson-Wagstaffe, Tracy Boggier, Danielle Voirol, Megan Knoll, Jennifer Ehrlich, Christy Beck en nog vele anderen achter de schermen van de redactie en productieafdeling. Bedankt voor de kans om te mogen werken met de besten in de business. Dank aan Mike Garvey, die wederom enkele geweldige verhalen en inzichten heeft toegevoegd aan dit boek. Tot slot, dank aan mijn ongelooflijke gezin voor hun geduld en steun tijdens mijn strakke en schier eindeloze schrijfregime.

Andrew: Deze editie zou niet mogelijk zijn geweest zonder de toewijding, de drive en het engelengeduld waar Heather elke dag blijk van gaf. Zonder haar was dit boek nog steeds niet meer dan een goedbedoeld manuscript. En ik wil wijzen op de bijdrage aan dit boek van mijn dochters Riley en Lucy, want zonder hun eindeloze liefde, oprechte ondersteuning en aanhoudende motivatie zou ik in deze carrière of in dit leven nooit iets hebben gepresteerd wat het waard was om erover te schrijven.