



FOR RESTAURANTS WITH A PRIVATE DINING ROOM

The Private Dining Room Playbook

*How Restaurant Owners Turn Group Bookings,
Private Dining And Buyouts Into The Most
Profitable Tables In The House*

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Private Dining Room Playbook

Πώς οι ιδιοκτήτες εστιατορίων μετατρέπουν τις ομαδικές κρατήσεις, τα ιδιωτικά δείπνα και τις αποκλειστικές ενοικιάσεις χώρου στα πιο κερδοφόρα τραπέζια του καταστήματος

ΓΡΑΦΤΗΚΕ ΑΠΟ

Thibault Van de Sompele

Περιεχόμενα

- | | |
|----|---|
| 01 | Η Αίθουσα Που Κερδίζει Τα Λιγότερα |
| 02 | Οικονομικά Ομάδων: Γιατί 20 Θέσεις Δεν Είναι 20 Θέσεις |
| 03 | Ορίζοντας Το Προϊόν |
| 04 | Σταθερά Μενού Που Αγαπούν Οι Κουζίνες Και Επιλέγουν Οι Καλεσμένοι |
| 05 | Ελάχιστη Δαπάνη, Μίσθωση Αίθουσας Ή Και Τα 2 |
| 06 | Προκαταβολές Και Όροι Ακύρωσης Που Αποδέχονται Οι Διοργανωτές |
| 07 | Το Χωνί Αιτημάτων |
| 08 | Πώληση Στον Εταιρικό Διοργανωτή |
| 09 | Πουλώντας Τη Γιορτή |
| 10 | Το Ημερολόγιο Ομαδικής Ζήτησης |
| 11 | Προπαραγγελίες, Διατροφικά Και Το Πρόβλημα Των Αριθμών |
| 12 | Διαχείριση Της Βραδιάς: Η Ακολουθία Εξυπηρέτησης Ομάδας |

- | | |
|-----------|---|
| 13 | Ο Λογαριασμός: Μοίρασμα, Φιλοδώρημα Και Πληρωμή |
| 14 | Πακέτα Ποτών Και Η Δαπάνη Στο Μπαρ |
| 15 | Πλήρεις Αναλήψεις: Πουλώντας Ολόκληρο Το Εστιατόριο |
| 16 | Σχεδιασμός Ή Μετατροπή Μιας Ιδιωτικής Αίθουσας |
| 17 | Μάρκετινγκ Της Αίθουσας |
| 18 | Κριτικές Ομάδων Και Επαναλαμβανόμενοι Διοργανωτές |
| 19 | Οι Αριθμοί Προς Παρακολούθηση |
| 20 | Το Εστιατόριο Με 2 Επιχειρήσεις |

Εισαγωγή

Έχετε μια ιδιωτική αίθουσα, μια ημι-ιδιωτική γωνιά ή ένα μακρύ τραπέζι που χρησιμοποιείται μόνο όταν κάποιος τυχαίνει να το ζητήσει; Δίνετε τιμή ομάδας πρόχειρα, χωρίς πραγματική ιδέα για το τι αξίζει η αίθουσα; Αναρωτηθήκατε ποτέ αν εκείνος ο χώρος είναι σιωπηλά το πιο — ή το λιγότερο — κερδοφόρο τετραγωνικό μέτρο στο κατάστημα, χωρίς ποτέ να έχετε πραγματικά υπολογίσει τον αριθμό; Συνεχίστε να διαβάσετε, γιατί ακριβώς εκεί ξεκινά αυτό το βιβλίο.

Να η υπόσχεση: μέχρι το τέλος αυτού του βιβλίου, θα ξέρετε ακριβώς πόσο σας κοστίζει η ιδιωτική σας αίθουσα ή το μακρύ τραπέζι σε χαμένα έσοδα, θα έχετε ένα κοστολογημένο, βαθμιδωτό προϊόν έτοιμο προς πώληση αντί για ένα αόριστο "κάνουμε ομάδες", και θα έχετε τα συστήματα τιμολόγησης, προκαταβολής και εξυπηρέτησης για να μετατρέψετε το πιο αδύναμο βράδυ της εβδομάδας σας σε ένα από τα πιο κερδοφόρα. Στην πορεία θα χτίσετε το Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας που βάζει έναν αριθμό σε αυτό που χάνει η αίθουσα σήμερα, το Μοντέλο Συνεισφοράς Ομάδας που αποδεικνύει ακριβώς πότε μια ομάδα ξεπερνά τις θέσεις πουλημένες ξεχωριστά, και τη Σκάλα Ακύρωσης που κάνει τους διοργανωτές να τηρούν πραγματικά τις κρατήσεις τους — 3 από 20 πλαίσια, το καθένα αρκετά μικρό για να χτιστεί αυτή την εβδομάδα και αρκετά ανθεκτικό για να στηρίξει την επιχείρησή σας ομαδικών κρατήσεων για χρόνια.

Τίποτα από αυτά δεν απαιτεί να κρεμάσετε μια ομορφότερη πινακίδα στην πόρτα. Απαιτεί έναν ορισμό προϊόντος, μια τιμή, μια προθεσμία και μια συνήθεια — την ίδια πειθαρχία με την οποία λειτουργεί ήδη το *à la carte* μενού σας, εφαρμοσμένη στην αίθουσα που δεν είχε ποτέ καμία από αυτές. Μείνετε ως το τελευταίο κεφάλαιο και η επιχείρηση ομαδικών κρατήσεων σταματά να είναι μια δευτερεύουσα δραστηριότητα κολλημένη στο εστιατόριο — γίνεται η δεύτερη, πλήρως διαμορφωμένη επιχείρηση που κρύβεται μέσα στην πρώτη σας, διοικούμενη με την ίδια αυστηρότητα με αυτήν που ήδη γνωρίζετε. Το Κεφάλαιο 1 ξεκινά με τον αριθμό που δικαιολογεί όλα όσα ακολουθούν: τι σας κοστίζει πραγματικά εκείνη η αίθουσα, μετρημένο ειλικρινά, σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Αίθουσα Που Κερδίζει Τα Λιγότερα

Δεν μπορείς να διαχειριστείς αυτό που δεν μετράς.

— PETER DRUCKER

Μπείτε στα περισσότερα ανεξάρτητα εστιατόρια με ιδιωτική αίθουσα ή κρατήσιμο μακρύ τραπέζι, και θα βρείτε την ίδια σιωπηλή αμηχανία. Είναι το ομορφότερο τραπέζι στο κατάστημα στα χαρτιά — συχνά αυτό με τον καλύτερο φωτισμό, την περισσότερη ιδιωτικότητα, μερικές φορές έναν τοίχο-πρωταγωνιστή στον οποίο ο ιδιοκτήτης ξόδεψε πραγματικά χρήματα — και είναι επίσης, μετρημένο ειλικρινά, το χειρότερο σε απόδοση τετραγωνικό μέτρο στο κατάστημα. Θέλω να το μετρήσετε πραγματικά, γιατί "τα πάει καλά" δεν είναι αριθμός, και δεν μπορείτε να διορθώσετε αυτό που δεν έχετε μετρήσει.

Να ο υπολογισμός που θέλω να κάνετε, και θα τον ονομάσω **το Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας**, γιατί μόλις ονομάσετε έναν αριθμό αρχίζετε να τον διαχειρίζεστε. Πάρτε την επιφάνεια της ιδιωτικής σας αίθουσας σε τετραγωνικά μέτρα. Διαιρέστε τα έσοδα των τελευταίων 12 μηνών που παράχθηκαν ειδικά σε εκείνη την αίθουσα — ομαδικές κρατήσεις, ιδιωτική μίσθωση, οτιδήποτε πουλήθηκε ως "η αίθουσα" — με εκείνη την επιφάνεια. Αυτό είναι το ετήσιο έσοδο ανά τετραγωνικό μέτρο της ιδιωτικής σας αίθουσας. Τώρα κάντε τον ίδιο υπολογισμό για μια ισοδύναμου μεγέθους ενότητα της κύριας τραπεζαρίας σας: έσοδα από εκείνη την ενότητα για την ίδια περίοδο, διαιρεμένα με την επιφάνειά της. Αφαιρέστε τον αριθμό της ιδιωτικής αίθουσας από τον αριθμό της κύριας αίθουσας. Εκείνο το χάσμα, ως ποσοστό του αριθμού της κύριας αίθουσας, είναι το Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας.

ΧΑΣΜΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΙΘΟΥΣΑΣ

$$(\text{Έσοδα κύριας αίθουσας/m}^2 - \text{Έσοδα ιδιωτικής αίθουσας/m}^2) \div \text{Έσοδα κύριας αίθουσας/m}^2 = \text{Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας}$$

Ας το κάνουμε συγκεκριμένο. Ας πούμε ότι η ιδιωτική σας αίθουσα είναι 30 τετραγωνικά μέτρα και χωράει άνετα 24 άτομα για ένα σταθερό μενού. Τον περασμένο χρόνο παρήγαγε 54.000 € σε κρατήσεις — αυτό ακούγεται αξιοπρεπές μεμονωμένα. Αυτό είναι 1.800 € ανά τετραγωνικό μέτρο ετησίως. Τώρα πάρτε μια ενότητα 30 τετραγωνικών μέτρων της κύριας τραπεζαρίας σας, με περίπου τον ίδιο αριθμό θέσεων στη διάρκεια των γύρων ενός κανονικού βραδιού. Με μέσο όρο 2 γύρους τις περισσότερες βραδιές, εκείνη η ενότητα έκανε 172.000 € στη διάρκεια του έτους — 5.733 € ανά τετραγωνικό μέτρο. Το Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας είναι 69%. Η αίθουσα που υποτίθεται ότι θα ήταν το κορυφαίο σας περιουσιακό στοιχείο κερδίζει λιγότερο από το ένα τρίτο ενός ισοδύναμου τμήματος συνηθισμένου πατώματος τραπεζαρίας.

Γιατί συμβαίνει αυτό, όταν η αίθουσα είναι ομορφότερη, όχι χειρότερη; 3 λόγοι εμφανίζονται ξανά και ξανά. Πρώτον, κερδίζει μόνο όταν κάποιος την κλείσει ενεργά — δεν γεμίζει μόνη της όπως γεμίζουν τα κανονικά σας τραπέζια με απρογραμματίστους πελάτες και τακτικές κρατήσεις, οπότε σε οποιαδήποτε βραδιά κανείς δεν την πούλησε συγκεκριμένα, κερδίζει μηδέν ενώ η κύρια αίθουσά σας συνεχίζει να γυρίζει τραπέζια. Δεύτερον, οι

περισσότεροι ιδιοκτήτες την υποτιμολογούν, είτε επειδή είναι ευγνώμονες για την κράτηση είτε επειδή ποτέ δεν υπολόγισαν τι θα έπρεπε να κοστίζει σε σχέση με τα εναλλακτικά έσοδα της κύριας αίθουσας. Τρίτον, και αυτό είναι το σημαντικό: συνήθως δεν υπάρχει ενεργή διαδικασία πωλήσεων. Η αίθουσα είναι διαθέσιμη αν κάποιος ρωτήσει. Κανείς δεν ρωτά εκ μέρους της.

Μόλις οι ιδιοκτήτες δουν το Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας μαύρο στο άσπρο, η αντίδραση είναι συνήθως η ίδια: σιωπηλός θυμός, κατευθυνόμενος κυρίως προς τον εαυτό τους, ακολουθούμενος από ανακούφιση που το πρόβλημα έχει μια μορφή με την οποία μπορούν να δουλέψουν. Αυτή δεν είναι μια αίθουσα που χρειάζεται ανακαίνιση, στις περισσότερες περιπτώσεις. Είναι μια αίθουσα που χρειάζεται έναν ορισμό προϊόντος, μια τιμή, και κάποιον του οποίου η δουλειά περιλαμβάνει την ενεργή πώλησή της — 3 πράγματα που αυτό το βιβλίο θα σας δώσει κεφάλαιο-κεφάλαιο.

Υπάρχει ένας δεύτερος αριθμός που αξίζει να σκεφτείτε δίπλα στο Χάσμα Απόδοσης: το κόστος ευκαιρίας ανά άδεια βραδιά. Αν η ιδιωτική σας αίθουσα, πουλημένη σωστά, θα έπρεπε να κάνει κατά μέσο όρο 1.400 € ανά κράτηση και μένει άδεια 40 βραδιές τον χρόνο που θα μπορούσε ευλόγως να έχει κλειστεί, αυτό είναι 56.000 € εσόδων που απλώς εξατμίστηκαν — όχι χαμένα σε κάποιον ανταγωνιστή, χαμένα επειδή κανείς δεν προσπάθησε. Οι ιδιοκτήτες που βλέπουν αυτόν τον έναν αριθμό συχνά αναδιαρθρώνουν ολόκληρο τον προϋπολογισμό μάρκετινγκ βάσει του, γιατί κανένα άλλο κονδύλι στην επιχείρηση δεν έχει τόσο πολύ αναξιοποίητο δυναμικό εν μέσω φανερού.

Θέλω να είμαι ειλικρινής για το γιατί οι επιχειρηματίες ανέχονται αυτό για χρόνια, μερικές φορές μια δεκαετία, γιατί η κατανόηση του "γιατί" είναι αυτό που σας εμποδίζει να γλιστρήσετε ξανά σε αυτό αφού το διορθώσετε μια φορά. Η ιδιωτική αίθουσα είναι συνήθως το τελευταίο πράγμα που χτίζεται και το πρώτο που παραμελείται λειτουργικά, γιατί δεν εμφανίζεται στην καθημερινή σκέψη περί θέσεων και γύρων. Ο υπεύθυνος σάλας σας βελτιστοποιεί την αίθουσα που μπορεί να δει να γεμίζει και να αδειάζει κάθε 20 λεπτά. Η αποτυχία της ιδιωτικής αίθουσας είναι αόρατη σε καθημερινούς όρους — απλά ήσυχα δεν συμβαίνει. Κανείς δεν βλέπει έναν κακό αριθμό να αναβοσβήνει στο τέλος μιας υπηρεσίας Τρίτης επειδή η ιδιωτική αίθουσα δεν έκανε τίποτα· απλά δεν παράγει καμία γραμμή καθόλου, και η απουσία ενός αριθμού είναι πολύ πιο εύκολο να αγνοηθεί από έναν κακό.

Αυτό είναι το μοτίβο που σπάει ολόκληρο αυτό το βιβλίο. Η ομαδική και ιδιωτική εστίαση πρέπει να πάψει να είναι "διαθέσιμη αν ζητηθεί" και να γίνει ένα προϊόν με όνομα, τιμή, χωνί πωλήσεων και ιδιοκτήτη — μερικές φορές κυριολεκτικά εσείς, μερικές φορές έναν συγκεκριμένο διευθυντή του οποίου το μπόνους εξαρτάται από αυτό. Κάθε κεφάλαιο από εδώ και πέρα χτίζει ένα κομμάτι εκείνου του συστήματος: ορίζοντας ακριβώς τι πουλάτε, τιμολογώντας το σε σχέση με την πραγματική εναλλακτική του, χτίζοντας το χωνί πωλήσεων που το γεμίζει, και διαχειρίζοντας την εξυπηρέτηση εκείνη τη βραδιά ώστε η ομάδα να γίνει πραγματικά το τραπέζι με το υψηλότερο περιθώριο κέρδους στο κατάστημα αντί για αυτό που όλοι φοβούνται.

Σκεφτείτε 2 εστιατόρια στον ίδιο δρόμο, και τα 2 με ιδιωτική αίθουσα 28 θέσεων σχεδόν ίδιου μεγέθους και ποιότητας

κατασκευής. Το Εστιατόριο Α αντιμετωπίζει την αίθουσα όπως οι περισσότεροι ιδιοκτήτες: κρατήσιμη "αν κάποιος ρωτήσει", χωρίς αφιερωμένη σελίδα, χωρίς προληπτική παρακολούθηση, όποιος απαντάει στο τηλέφωνο δίνει όποιον αριθμό φαίνεται λογικός εκείνη τη στιγμή. Το Εστιατόριο Β έχει κάνει τον υπολογισμό του Χάσματος Απόδοσης Αίθουσας, το βρήκε κοντά στο 65%, και πέρασε 3 μήνες κλείνοντάς το χρησιμοποιώντας τίποτα πιο εξωτικό από ένα ορισμένο προϊόν, ένα πραγματικό πλέγμα τιμών και τη συνήθεια της παρακολούθησης αιτημάτων εντός της ώρας. Έναν χρόνο αργότερα, η αίθουσα του Εστιατορίου Α έχει κάνει περίπου τον ίδιο μέτριο αριθμό όπως πέρυσι — μερικά πάρτι γενεθλίων, μερικά γεύματα γραφείου, τίποτα συστηματικό. Η πανομοιότυπη αίθουσα του Εστιατορίου Β έχει υπερδιπλασιάσει τα έσοδά της, όχι επειδή άλλαξε η αίθουσα, αλλά επειδή σταμάτησε να είναι αόρατη μέσα στην επιχείρηση. Οι 2 ιδιοκτήτες, αν τους ρωτούσατε, θα σας έλεγαν και οι 2 ότι η ιδιωτική τους αίθουσα "τα πάει καλά". Μόνο ο ένας από αυτούς ξέρει πραγματικά τι σημαίνει αυτό σε ευρώ.

Αυτή την εβδομάδα: Υπολογίστε το δικό σας Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας χρησιμοποιώντας τους αριθμούς του περασμένου έτους. Αν δεν έχετε τα έσοδα της αίθουσας απομονωμένα στην αναφορά σας, τραβήξτε 12 μήνες ομαδικών κρατήσεων από το σύστημα κρατήσεών σας με το χέρι — αξίζει τη μία ώρα. Γράψτε το ποσοστό που προκύπτει σε ένα αυτοκόλλητο χαρτί και βάλτε το εκεί που θα το βλέπετε καθώς διαβάζετε το υπόλοιπο αυτού του βιβλίου. Εκείνος ο αριθμός είναι η επιχειρηματική βάση για όλα όσα ακολουθούν.

Ξεκινώντας

1

Τραβήξτε 12 μήνες εσόδων ειδικά της αίθουσας και την επιφάνειά της, και υπολογίστε το Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας.

2

Υπολογίστε τους ίδιους αριθμούς για μια ισοδύναμου μεγέθους ενότητα της κύριας τραπεζαρίας σας και αφαιρέστε για να πάρετε το ποσοστό χάσματος.

3

Εκτιμήστε το κόστος ευκαιρίας ανά άδεια βραδιά πολλαπλασιάζοντας τη ρεαλιστική αξία ανά κράτηση με τον αριθμό ευλόγως κρατήσιμων βραδιών που η αίθουσα έμεινε άδεια πέρυσι.

4

Γράψτε το ποσοστό του Χάσματος Απόδοσης Αίθουσας κάπου ορατό πριν διαβάσετε παρακάτω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Οικονομικά Ομάδων: Γιατί 20 Θέσεις Δεν Είναι 20 Θέσεις

Προσέξτε τα μικρά έξοδα· μια μικρή διαρροή μπορεί να βυθίσει ένα μεγάλο πλοίο.

— BENJAMIN FRANKLIN

Οι ιδιοκτήτες κάνουν τακτικά ένα δαπανηρό νοητικό σφάλμα με τις ομάδες: σκέφτονται 20 θέσεις κρατημένες μαζί απλώς ως 20 από τις κανονικές τους θέσεις, φτάνοντας ταυτόχρονα. Αυτή η υπόθεση είναι λανθασμένη και προς τις 2 κατευθύνσεις, και η κατανόηση του πώς ακριβώς είναι λανθασμένη είναι το θεμέλιο για τη σωστή τιμολόγηση και πώληση της ομαδικής επιχείρησης.

Ξεκινήστε με το τι κάνει μια ομάδα γνήσια καλύτερη από 20 απρογραμματίστους πελάτες, πουλημένους καλά. Ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων σημαίνει ότι μία συζήτηση κλείνει ολόκληρη την κράτηση, αντί ο υποδοχέας σας να απαντά σε 20 ξεχωριστά σύνολα ερωτήσεων και προτιμήσεων. Ένα μενού — προεπιλεγμένο, ιδανικά προπαραγγελλμένο — σημαίνει ότι η κουζίνα σας ετοιμάζει ένα γνωστό, προγραμματίσιμο σύνολο πιάτων αντί για 20 ξεχωριστές παραγγελίες που φτάνουν σκόρπιες σε όλο το παράθυρο εξυπηρέτησης, που είναι ένα από τα μεγαλύτερα κρυφά κόστη του όγκου απρογραμματίστων πελατών: το χάος στην κουζίνα. Μία πληρωμή σημαίνει ότι το προσωπικό σάλας δεν μοιράζει έναν λογαριασμό σε 9 μερίδια στις 10 το βράδυ ενώ 4 άλλα τραπέζια περιμένουν προσοχή. Ο προβλέψιμος χρονισμός — μια ομάδα συνήθως φτάνει και φεύγει μαζί — σημαίνει ότι μπορείτε να προγραμματίσετε το εργατικό δυναμικό και τους χρόνους γύρου γύρω του με πολύ μεγαλύτερη ακρίβεια από τη φυσική ροή απρογραμματίστων πελατών. Και, κρίσιμο, μια καλά πουλημένη ομάδα έχει σημαντικά υψηλότερη μέση δαπάνη ανά άτομο από ό,τι θα παρήγαγαν οι ίδιοι 20 άνθρωποι παραγγέλλοντας ατομικά, γιατί ένα καλό σταθερό μενού με πακέτο ποτών είναι σχεδιασμένο να πουλά περισσότερο από τη μέση ατομική παραγγελία, όχι λιγότερο.

Τώρα οι κίνδυνοι που αντισταθμίζουν αυτά τα πλεονεκτήματα, και γιατί οι αφελείς ιδιοκτήτες χρεώνουν λιγότερο από όσο πρέπει. Ο κίνδυνος ακύρωσης είναι πραγματικός και ασύμμετρος: χάστε ένα τραπέζι 2 ατόμων την προηγούμενη βραδιά και πιθανότατα το ξαναγεμίζετε από τη λίστα αναμονής· χάστε μια ομάδα εικοσιτεσσάρων ατόμων την προηγούμενη βραδιά και αυτό είναι μια τρύπα στη βραδιά σας που καμία λίστα αναμονής δεν μπορεί να καλύψει σε σύντομη προειδοποίηση. Οι αλλαγές τελευταίας στιγμής — ο αριθμός να πέφτει από εικοσιτέσσερα σε 19 2 ημέρες πριν, ή μια διατροφική απαίτηση να εμφανίζεται το πρωί — σας κοστίζουν χρόνο προγραμματισμού κουζίνας που ένας απρογραμματιστος πελάτης ποτέ δεν κοστίζει. Και ο χρόνος παραμονής σε μια ομαδική κράτηση, ειδικά με ομιλίες, είναι συνήθως 30 έως 60 λεπτά μεγαλύτερος από μια ισοδύναμη παρέα 2 ατόμων που τρώει *à la carte*, που έχει τεράστια σημασία αν υπολογίζατε να γυρίσετε 2 φορές εκείνον τον χώρο.

Φανταστείτε μια ομάδα 22 ατόμων κρατημένη για ένα γενέθλιο δείπνο, καθισμένη στις 7 το βράδυ με την αίθουσα νοητά προγραμματισμένη για δεύτερη σίτιση στις 9:15. Μια πρόποση τραβάει, μια δεύτερη πρόποση την ακολουθεί, και το τραπέζι δεν αδειάζει μέχρι σχεδόν τις 9:45 — η δεύτερη σίτιση, ποτέ κρατημένη με προκαταβολή, απλά δεν συμβαίνει. Η αίθουσα δεν διαχειρίστηκε άσχημα· κανείς δεν είχε τιμολογήσει την επιπλέον μισή ώρα στην κράτηση καθόλου.

Εδώ το **Μοντέλο Συνεισφοράς Ομάδας** αποδεικνύει την αξία του. Είναι μια απλή σύγκριση δίπλα-δίπλα: τι θα παρήγαγε αυτό το ίδιο αποτύπωμα θέσεων, στο ίδιο χρονικό παράθυρο, πουλημένο ως κανονικές *à la carte* θέσεις με τον συνηθισμένο

ρυθμό γύρου σας — έναντι του τι πραγματικά αποδίδει η ομαδική κράτηση, τιμολογημένη και πακεταρισμένη σωστά, μετά την αφαίρεση του κόστους προσαρμοσμένου στον κίνδυνο ακύρωσης και του παρατεταμένου χρόνου παραμονής.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

Θέσεις × ρεαλιστικοί γύροι × μέση δαπάνη (à la carte) vs. Θέσεις × (τιμή σταθερού μενού + πακέτο ποτών) (ομάδα), προσαρμοσμένο στον κίνδυνο για το ποσοστό ακύρωσης

Να το μοντέλο με πραγματικούς αριθμούς. 20 θέσεις στην κύρια αίθουσά σας, σε μια βραδιά που θα περιμένατε 1,6 γύρους με μέση δαπάνη 48 € ανά άτομο, παράγει $20 \times 1,6 \times 48 \text{ €} = 1.536 \text{ €}$. Τώρα οι ίδιες 20 θέσεις, πουλημένες ως ομαδική κράτηση με τρίπιατο σταθερό μενού στα 58 € ανά άτομο συν πακέτο ποτών με μέσο όρο 22 € ανά άτομο, παράγει $20 \times (58 \text{ €} + 22 \text{ €}) = 1.600 \text{ €}$ σε μία κάθηση — ήδη μπροστά, πριν λάβετε υπόψη ότι μια ομάδα σπάνια παίρνει δεύτερο γύρο. Προσαρμόστε στον κίνδυνο: αν το ιστορικό σας ποσοστό μη-εμφάνισης/ακύρωσης σε μη επιβεβαιωμένες ομαδικές κρατήσεις κινείται στο 8%, και κάθε ακύρωση χωρίς προκαταβολή σας κοστίζει ολόκληρο το δυναμικό της βραδιάς, ο υπολογισμός της αναμενόμενης αξίας σας χρειάζεται εκείνο το 8% ενσωματωμένο — που είναι ακριβώς το επιχείρημα για το σύστημα προκαταβολής και σκάλας ακύρωσης στο Κεφάλαιο 6. Με μια πολιτική προκαταβολής σε

ισχύ, εκείνος ο κίνδυνος μεταφέρεται σε μεγάλο βαθμό στον διοργανωτή αντί να παραμένει εξ ολοκλήρου σε εσάς. Μόλις συμβεί αυτό, η ομάδα στα 1.600 € με χαμηλό πραγματοποιημένο κίνδυνο ξεπερνά άνετα τα 1.536 € από αβέβαιους *à la carte* γύρους, και το κάνει με δραματικά λιγότερο άγχος προσωπικού και χάος κουζίνας.

Η αφελής σύγκριση — "20 θέσεις στη μέση δαπάνη μας των 48 € είναι 960 €, και η ομάδα δαπανά 1.600 €, οπότε οι ομάδες προφανώς αξίζουν διπλά" — είναι το σφάλμα προς την αντίθετη κατεύθυνση: αγνοεί ότι μια καλά διοικούμενη κύρια αίθουσα στους 1,6 γύρους ποτέ δεν ήταν πραγματικά περιορισμένη στα έσοδα ενός γύρου, οπότε δεν συγκρίνετε το ίδιο με το ίδιο εκτός αν χτίσετε τους γύρους και στις 2 πλευρές, όπως κάνει το παραπάνω μοντέλο.

Το πρακτικό συμπέρασμα είναι αυτό: οι ομαδικές κρατήσεις δεν είναι αυτόματα πιο κερδοφόρες από τις ίδιες θέσεις πουλημένες ατομικά — είναι πιο κερδοφόρες όταν, και μόνο όταν, σχεδιάζετε ενεργά το μενού, την τιμή και την πολιτική προκαταβολής για να τις κάνετε έτσι. Μια ατιμολόγητη, μη πακεταρισμένη, χωρίς προκαταβολή ομαδική κράτηση που έγινε τηλεφωνικά με "εντάξει, ελάτε το Σάββατο, θα τα βρούμε" τακτικά αποδίδει χειρότερα από τις θέσεις πουλημένες *à la carte*, γιατί έχετε πετάξει κάθε δομικό πλεονέκτημα που προσφέρει μια ομάδα και κρατήσατε κάθε κίνδυνο. Το υπόλοιπο αυτού του βιβλίου αφορά την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και την εξάλειψη των κινδύνων από την τιμολόγηση, κεφάλαιο-κεφάλαιο.

Αξίζει να είμαστε εξίσου ειλικρινείς για το όριο αυτού του πλεονεκτήματος, γιατί η υπερεκτίμησή του είναι το πώς οι ιδιοκτήτες καταλήγουν απογοητευμένοι από τη δική τους ομαδική επιχείρηση έναν χρόνο μετά. Μια ομαδική κράτηση δεν θα ξεπεράσει μια δυνατή *à la carte* βραδιά σε κάθε μέτρηση ταυτόχρονα — είναι πολύ απίθανο να ξεπεράσετε τον καλύτερο δυνατό ρυθμό γύρου σας στο πιο πολυσύχναστο Σάββατό σας με οποιαδήποτε μεμονωμένη ομάδα, γιατί η κύρια αίθυσά σας σε μια εξαιρετική βραδιά συλλαμβάνει ζήτηση από πολλά ανεξάρτητα πάρτι, το καθένα βελτιστοποιώντας τον δικό του χρονισμό. Αυτό που πραγματικά αποδεικνύει το Μοντέλο Συνεισφοράς Ομάδας είναι πιο στενό και πιο χρήσιμο: ότι μια σωστά τιμολογημένη, σωστά πακεταρισμένη ομάδα ξεπερνά αξιόπιστα τη ρεαλιστική, μέση απόδοση εκείνου του ίδιου αποτυπώματος σε εκείνη τη συγκεκριμένη ημέρα της εβδομάδας — που είναι η σύγκριση που έχει σημασία, γιατί αυτή είναι η εναλλακτική στην οποία πραγματικά παραιτείστε όταν παραδίδετε τον χώρο σε μια ομάδα. Η καταδίωξη μιας μη ρεαλιστικής σύγκρισης έναντι της καλύτερης βραδιάς σας ποτέ είναι πώς οι ιδιοκτήτες πείθουν τον εαυτό τους να υποτιμολογούν τις ομάδες με το επιχείρημα "θα μπορούσαμε να τα πηγαίναμε καλύτερα ούτως ή άλλως", ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις, τις περισσότερες βραδιές, αποδεδειγμένα δεν θα μπορούσαν.

Αυτή την εβδομάδα: Τραβήξτε τις τελευταίες 5 ομαδικές κρατήσεις σας και υπολογίστε τι θα είχαν κερδίσει εκείνες οι θέσεις με τον κανονικό σας ρυθμό γύρου και τη μέση δαπάνη για εκείνη την ημέρα της εβδομάδας. Συγκρίνετε ειλικρινά με το τι πλήρωσε πραγματικά η ομάδα. Αν η ομάδα απέδωσε χειρότερα

από την εναλλακτική, τώρα ξέρετε ακριβώς γιατί — και τα επόμενα 18 κεφάλαια σας λένε τι να αλλάξετε.

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΟΜΑΔΑΣ — 20 ΚΑΛΕΣΜΕΝΟΙ,
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΙΘΟΥΣΑ**

	Ομαδικό σταθερό μενού	Ίδιες θέσεις, à la carte
Θέσεις	20	20 (εκτίμηση)
Μέση δαπάνη ανά άτομο	78 €	52 €
Εργασία κουζίνας ανά θέση	Χαμηλότερη (μαζική παραγωγή)	Υψηλότερη (à la carte)
Γύρος τραπεζιού	Μία κράτηση, όλο το βράδυ	1,4 γύροι τυπικά
Συνολικά έσοδα αίθουσας	1.560 €	1.456 €

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Εφαρμόστε το Μοντέλο Συνεισφοράς Ομάδας στις τελευταίες 5 ομαδικές κρατήσεις σας: θέσεις × ρεαλιστικοί γύροι × μέση δαπάνη έναντι του τι πλήρωσε πραγματικά η ομάδα.

2

Προσαρμόστε στον κίνδυνο τη σύγκριση χρησιμοποιώντας το δικό σας ποσοστό μη-εμφάνισης/ακύρωσης σε μη επιβεβαιωμένες κρατήσεις.

3

Σημειώστε κάθε κράτηση όπου η à la carte εναλλακτική ξεπέρασε αυτό που πραγματικά πήρε η ομάδα, και σημειώστε γιατί.

4

Συγκρίνετε κάθε ομάδα με χαμηλή απόδοση με μια ρεαλιστική μέση βραδιά, όχι την καλύτερη βραδιά σας ποτέ, για να διατηρήσετε τη σύγκριση ειλικρινή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ορίζοντας Το Προϊόν

Αν δεν ξέρεις πού πηγαίνεις, οποιοσδήποτε δρόμος θα σε πάει εκεί.

— ΑΠΟΔΙΔΕΤΑΙ ΣΤΟΝ LEWIS CARROLL

Μια αρχισερβιτόρα που απαντούσε σε ένα τηλεφώνημα Πέμπτης για "ίσως 20, ίσως 25" συνειδητοποίησε κάποτε, στη μέση μιας πρότασης, ότι είχε δώσει 3 διαφορετικές τιμές σε 3 διαφορετικούς τηλεφωνητές την ίδια εβδομάδα — όχι επειδή ήταν απρόσεκτη, αλλά επειδή δεν υπήρχε τίποτα γραμμένο με το οποίο να είναι συνεπής. Η λύση που έχτισε εκείνο το σαββατοκύριακο, μία μόνο σελίδα που κατέγραφε τι πραγματικά προσέφερε το εστιατόριο και για πόσο, τερμάτισε τους μαντεψιές μέσα σε έναν μήνα.

"Κάνουμε ομάδες" δεν είναι προϊόν. Είναι μια ανασήκωση των ώμων μεταμφιεσμένη σε πολιτική, και γι' αυτό η ομάδα σας αυτοσχεδιάζει μια διαφορετική απάντηση κάθε φορά που χτυπάει το τηλέφωνο με ασυνήθιστο αίτημα. Ένας πελάτης που ρωτά για γενέθλια δεκατεσσάρων ατόμων, μια εταιρεία που ρωτά για δείπνο 35 ατόμων, και μια νύφη που ρωτά για την ανάληψη ολόκληρου του εστιατορίου για μια βραδιά είναι 3 εντελώς διαφορετικά προϊόντα με διαφορετικές χωρητικότητες, διαφορετική λογική τιμολόγησης και διαφορετικές λειτουργικές απαιτήσεις — και αν το εστιατόριό σας απαντά και στα 3 με το ίδιο αόριστο "θα το ελέγξω και θα σας ξανακαλέσω", χάνετε κρατήσεις από ανταγωνιστές που απαντούν με μενού επιλογών στο πρώτο email.

Η λύση είναι να ορίσετε επίσημα τις μορφές ομαδικής και ιδιωτικής εστίασης ως ονομασμένα προϊόντα, το καθένα με το δικό του εύρος χωρητικότητας, λογική ελάχιστης δαπάνης και απαιτήσεις εγκατάστασης, με τον ίδιο τρόπο που ποτέ δεν θα λειτουργούσατε μια κουζίνα χωρίς ορισμένο μενού. Αυτό το ονομάζω **το Μενού Μορφών** — το εσωτερικό (και συχνά

εξωτερικό) έγγραφο που μετατρέπει το "κάνουμε ομάδες, κάπως" σε 5 ή 6 συγκεκριμένα, πωλήσιμα πράγματα.

Να το τυπικό σύνολο που μπορούν να χτίσουν τα περισσότερα εστιατόρια 40-120 θέσεων, προσαρμοσμένο στο πραγματικό σχέδιο σάλας σας:

Το Μακρύ Τραπέζι. Ένα αφιερωμένο ή μετατρέψιμο τραπέζι με 10-16 θέσεις, συνήθως μέσα στην κύρια τραπεζαρία παρά σε ξεχωριστό χώρο. Χωρίς μίσθωση αίθουσας στις περισσότερες περιπτώσεις· πουλιέται με ελάχιστο σταθερού μενού ή ελάχιστη δαπάνη ανά άτομο. Γρήγορη κράτηση, γρήγορη διαχείριση — το εισαγωγικό σας ομαδικό προϊόν, και συχνά αυτό με την καλύτερη μετατροπή γιατί φέρει τη χαμηλότερη δέσμευση για τον διοργανωτή.

Ο Ημι-Ιδιωτικός Χώρος. Μια χωρισμένη ή οπτικά διαχωρισμένη ενότητα — πίσω από ένα παραβάν, σε μια εσοχή, στο πίσω μέρος της αίθουσας — με 14-24 θέσεις. Κάποια αλληλεπικάλυψη θορύβου και οπτικού πεδίου με την κύρια αίθουσα, οπότε τιμολογείται κάτω από την πλήρως ιδιωτική αλλά πάνω από το μακρύ τραπέζι, συνήθως με ελάχιστη δαπάνη παρά σταθερή χρέωση αίθουσας, εφόσον ο διοργανωτής δεν έχει πλήρη αποκλειστικότητα.

Η Ιδιωτική Αίθουσα. Ένας πλήρως κλειστός χώρος με δική του πόρτα, με 16-40 θέσεις ανάλογα με την κατασκευή σας. Εδώ η μίσθωση αίθουσας ή μια σημαντική ελάχιστη δαπάνη γίνεται τυπική, γιατί ο διοργανωτής αγοράζει αποκλειστικότητα και ησυχία, και είναι η μορφή που έχουν ήδη οι περισσότεροι ιδιοκτήτες χωρίς να την έχουν επίσημα μετατρέψει σε προϊόν.

Η Πλήρης Ανάλυση. Ολόκληρο το εστιατόριο, για ένα καθορισμένο παράθυρο, χωρίς άλλους πελάτες. Τιμολογείται σε σχέση με το σημείο ισοζυγίου σας για μια κανονική βραδιά εκείνης της ημέρας της εβδομάδας και εποχής, συν ένα ασφάλιστρο αποκλειστικότητας — το θέμα του δικού του κεφαλαίου αργότερα σε αυτό το βιβλίο, γιατί η λογική τιμολόγησης είναι αρκετά διαφορετική για να αξίζει πλήρη επεξεργασία.

Η Όρθια Δεξίωση. Χωρίς σχέδιο καθισμάτων, κανναπέ και μπαρ αντί για σταθερό μενού, χωρητικότητα συχνά 1,5 έως 2 φορές το κάθισμα μέγιστό σας για τον ίδιο χώρο, γιατί οι όρθιοι καλεσμένοι χρειάζονται λιγότερη επιφάνεια πατώματος ανά άτομο. Τιμολογείται ανά άτομο σε πακέτα φαγητού και ποτού παρά σταθερή χρέωση αίθουσας.

Για κάθε μορφή, χτίστε ένα **Φύλλο Προϊόντος** μιας σελίδας: εύρος χωρητικότητας (ελάχιστο και μέγιστο), φυσικό αποτύπωμα και οποιαδήποτε ανακατανομή επίπλωσης χρειάζεται, ελάχιστη δαπάνη ή αριθμό μίσθωσης αίθουσας, τυπικό χρόνο προετοιμασίας, δυνατότητα AV ή μουσικής αν σχετίζεται, και τις τυπικές επιλογές μενού διαθέσιμες σε εκείνη τη μορφή.

Χτίζοντας Ένα Φύλλο Προϊόντος

- 1 Γράψτε το εύρος χωρητικότητας: ελάχιστος και μέγιστος αριθμός καλεσμένων που η μορφή μπορεί να φιλοξενήσει άνετα.
- 2 Σημειώστε το φυσικό αποτύπωμα και οποιαδήποτε ανακατανομή επίπλωσης απαιτεί η μορφή.
- 3 Ορίστε την ελάχιστη δαπάνη ή τον αριθμό μίσθωσης αίθουσας για τη μορφή.
- 4 Καταγράψτε τον τυπικό χρόνο προετοιμασίας και οποιαδήποτε δυνατότητα AV ή μουσικής.
- 5 Καταγράψτε τις τυπικές επιλογές μενού διαθέσιμες σε εκείνη τη μορφή.

Αυτό δεν είναι διαφημιστικό κείμενο — είναι η εσωτερική αναφορά που χρησιμοποιούν ο υποδοχέας και ο διευθυντής σας στο τηλέφωνο ώστε κάθε αίτημα να λαμβάνει μια συνεπή, σίγουρη, συγκεκριμένη απάντηση μέσα στην ίδια κλήση, αντί για "θα σας ξανακαλέσω", που είναι όπου ένα μεγάλο ποσοστό αιτημάτων σιωπηλά χάνεται.



ΤΟ ΜΕΝΟΥ ΜΟΡΦΩΝ ΩΣ ΣΚΑΛΑ — Η ΤΙΜΗ ΚΑΙ Η ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΥΞΑΝΟΝΤΑΙ ΜΑΖΙ ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΚΡΥ ΤΡΑΠΕΖΙ ΕΩΣ ΤΗΝ ΠΛΗΡΗ ΑΝΑΛΗΨΗ

Να γιατί η συγκεκριμενοποίηση έχει μεγαλύτερη σημασία από ό,τι περιμένουν οι ιδιοκτήτες. Ένας διοργανωτής που καλεί 3 εστιατόρια για ένα δείπνο 20 ατόμων, στις περισσότερες περιπτώσεις, θα κλείσει με όποιον απαντήσει πιο γρήγορα με τη σαφέστερη, πιο σίγουρη συγκεκριμένη προσφορά — όχι απαραίτητα όποιος έχει την ομορφότερη αίθουσα. Αν ο ανταγωνιστής σας λέει "ναι, ο ημι-ιδιωτικός μας χώρος χωράει έως 22, η ελάχιστη δαπάνη είναι 950 € μια Πέμπτη, ορίστε οι 3 επιλογές σταθερού μενού μας" ενώ εσείς λέτε "θα το ελέγξω με τον σεφ και θα σας ξανακαλέσω", έχετε ήδη χάσει ένα σημαντικό μέρος εκείνης της απόφασης ακόμα κι αν το φαγητό και η αίθουσά σας μπορεί να είναι γνησίως καλύτερα. Η ταχύτητα και η συγκεκριμενοποίηση είναι από μόνες τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και είναι δυνατές μόνο μόλις το προϊόν οριστεί εκ των προτέρων παρά εφευρεθεί φρέσκο σε κάθε κλήση.

Υπολογίστε πόσο σας κοστίζει ο ελλιπής ορισμός: αν λαμβάνετε, ας πούμε, 90 ομαδικά αιτήματα τον χρόνο και το 25% από αυτά

ρωτάνε για μια μορφή που η ομάδα σας πρέπει προς το παρόν να "ελέγξει", και οι μισοί από εκείνους τους διοργανωτές κλείνουν αλλού καθαρά λόγω της καθυστέρησης, αυτό είναι περίπου 11 κρατήσεις τον χρόνο χαμένες από τίποτα άλλο εκτός από την απουσία ενός εγγράφου. Με μέση αξία ομάδας 1.400 €, αυτό είναι πάνω από 15.000 € που μένουν στο τραπέζι επειδή δεν είχατε 5 φύλλα χαρτί προετοιμασμένα εκ των προτέρων.

Αντισταθείτε στον πειρασμό, μόλις υπάρχει το Μενού Μορφών, να αφήσετε κάθε μορφή να διαρρεύσει στην άλλη από την επιθυμία να λέτε ναι σε όλα. Τα εστιατόρια που σιωπηλά διαβρώνουν την αξία του προϊόντος Ιδιωτικής Αίθουσάς τους επιτρέποντας επανειλημμένα σε μια Ημι-Ιδιωτική κράτηση να ξεχειλίζει στον ίδιο χώρο σε χαμηλότερη τιμή, απλά επειδή ένας διοργανωτής αντέδρασε στη χρέωση μίσθωσης αίθουσας και ο διευθυντής βάρδιας δεν ήθελε να χάσει την κράτηση, τείνουν να το μετανιώνουν γρήγορα. Κάθε φορά που συμβαίνει αυτό, ο επόμενος διοργανωτής που συγκρίνει σημειώσεις με έναν προηγούμενο — και οι διοργανωτές πράγματι συγκρίνουν σημειώσεις, ειδικά σε στενές τοπικές επιχειρηματικές κοινότητες — μαθαίνει ότι η δηλωμένη τιμή σας είναι διαπραγματεύσιμη, που σιωπηλά υπονομεύει την πειθαρχία τιμολόγησης πάνω στην οποία χτίζεται το υπόλοιπο αυτού του βιβλίου. Κρατήστε τη γραμμή για το τι πραγματικά είναι κάθε μορφή, και αν το αίτημα ενός διοργανωτή γνησίως βρίσκεται ανάμεσα σε 2 μορφές, αντιμετωπίστε το ως σήμα να επισημοποιήσετε ένα νέο επίπεδο στο Μενού Μορφών σας παρά ως μια μεμονωμένη εξαίρεση χορηγημένη σιωπηλά στο τηλέφωνο.

Αυτή την εβδομάδα: Σχεδιάστε Φύλλα Προϊόντος για όποιες 2 ή 3 μορφές μπορεί πραγματικά να υποστηρίξει ο χώρος σας σήμερα — δεν χρειάζεστε όλες τις 5 για να ξεκινήσετε. Γράψτε το εύρος χωρητικότητας, τον αριθμό ελάχιστης δαπάνης ή μίσθωσης αίθουσας (ένας δείκτης θέσης είναι εντάξει· το Κεφάλαιο 5 θα σας βοηθήσει να τον ορίσετε σωστά), και τον χρόνο προετοιμασίας για καθεμία. Δώστε ένα αντίγραφο σε όποιον απαντά στο τηλέφωνό σας.

Ξεκινώντας

- 1 Επιλέξτε 2 ή 3 μορφές από το Μενού Μορφών (Μακρύ Τραπέζι, Ημι-Ιδιωτικό, Ιδιωτική Αίθουσα, Πλήρης Ανάληψη, Όρθια Δεξίωση) που ταιριάζουν στο πραγματικό σας σχέδιο σάλας.
- 2 Γράψτε ένα Φύλλο Προϊόντος μιας σελίδας για κάθε μία: εύρος χωρητικότητας, αποτύπωμα, ελάχιστη δαπάνη ή μίσθωση αίθουσας, χρόνος προετοιμασίας, δυνατότητα AV, και τυπικές επιλογές μενού.
- 3 Δώστε τα φύλλα σε όποιον απαντά στο τηλέφωνό σας ώστε κάθε αίτημα να λαμβάνει συγκεκριμένη, σίγουρη απάντηση στην πρώτη κλήση.
- 4 Ορίστε έναν κανόνα ενάντια στο να αφήνετε μια φθηνότερη μορφή να διαρρέει σε μια ακριβότερη απλά για να αποφύγετε την απώλεια μιας κράτησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Σταθερά Μενού Που Αγαπούν Οι Κουζίνες Και Επιλέγουν Οι Καλεσμένοι

*Ο διάβολος κρύβεται στις λεπτομέρειες,
αλλά και η σωτηρία.*

— HYMAN G. RICKOVER

Φανταστείτε μια Παρασκευή βράδυ όπου μια παρέα 28 ατόμων παραγγέλνει από το πλήρες à la carte μενού χωρίς προεπιλογή: οι παραγγελίες φτάνουν σε μια χαοτική έκρηξη, το σημείο παράδοσης καθυστερεί, η υπόλοιπη εξυπηρέτηση της αίθουσας επιβραδύνεται πίσω της, και η ομάδα ακόμα περιμένει πολύ ανάμεσα στα πιάτα γιατί τίποτα δεν είχε προετοιμαστεί εκ των προτέρων. Είναι ο πιο γρήγορος τρόπος να σαμποτάρετε μια καλή ομαδική κράτηση, και είναι ο πιο γνώριμος εφιάλτης μιας κουζίνας. Μια ομάδα χρειάζεται ένα μενού σχεδιασμένο για ομαδική παραγωγή, όχι το κανονικό σας μενού σερβιρισμένο σε όγκο.

Σχεδιάστε το σταθερό μενού γύρω από 3 πραγματικότητες παραγωγής. Πρώτον, πιάτα που αντέχουν: ένα ορεκτικό που μπορεί να πιαστεί 10 λεπτά πριν η αίθουσα είναι έτοιμη, ή ένα κυρίως πιάτο που επιβιώνει κάτω από λάμπα θερμότητας για μερικά επιπλέον λεπτά χωρίς να καταστραφεί, αξίζει περισσότερο σε ομαδικό όγκο από ένα πιάτο που πρέπει να φύγει από το σημείο παράδοσης εντός 90 δευτερολέπτων από την προετοιμασία. Δεύτερον, περιορισμένη επιλογή: 2 επιλογές ανά πιάτο, το πολύ 3, όχι τις 8 που προσφέρει το à la carte μενού σας, γιατί κάθε επιπλέον επιλογή πολλαπλασιάζει το πρόβλημα συντονισμού συλλογής, παρακολούθησης και προετοιμασίας ατομικών επιλογών σε 20-και-πλέον καλεσμένους. Τρίτον, μια γνήσια δυνατή χορτοφαγική (και ιδανικά vegan) επιλογή που δεν είναι επιπλέον σκέψη — σε μια ομάδα 20 ατόμων, στατιστικά θα έχετε τουλάχιστον έναν καλεσμένο με διατροφική απαίτηση, και μια αδύναμη προεπιλεγμένη επιλογή εδώ είναι η πιο

συνηθισμένη πηγή παραπόνων διοργανωτή ομάδας μετά την εκδήλωση.

Χτίστε το μενού με σύστημα προπαραγγελίας ενσωματωμένο από την πρώτη μέρα, όχι ως μεταγενέστερη προσθήκη — το Κεφάλαιο 11 καλύπτει τη μηχανική λεπτομερώς, αλλά η αρχή ανήκει εδώ: ένα σταθερό μενού χωρίς προπαραγγελμένες επιλογές είναι μόνο το μισό λειτουργικό όφελος, γιατί η κουζίνα σας ακόμα δεν ξέρει τι να προετοιμάσει μέχρι οι καλεσμένοι να φτάσουν και να επιλέξουν στο τραπέζι, που επανεισάγει ακριβώς το χάος που το σταθερό μενού υποτίθεται ότι θα εξάλειφε.

Τώρα η τιμολόγηση. Χτίστε αυτό που αυτό το βιβλίο ονομάζει **τον Κατασκευαστή Σταθερού Μενού** — μια απλή βαθμιδωτή δομή με 3 σημεία τιμής, το καθένα αντιστοιχισμένο με το πραγματικό κόστος φαγητού και το περιθώριο συνεισφοράς του, ώστε να τιμολογείτε τα επίπεδα σκόπιμα αντί να μαντεύετε.

ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΜΕΝΟΥ

**Τιμή ανά άτομο – Κόστος φαγητού ανά άτομο
= Συνεισφορά ανά άτομο (στόχος ≈ αναλογία
κόστους φαγητού 30%)**

Να ένα λυμένο παράδειγμα για ένα εστιατόριο με τυπικό στόχο κόστους φαγητού 30%. Επίπεδο ένα, το εισαγωγικό σταθερό μενού: 3 πιάτα, απλούστερες πρωτεΐνες (κοτόπουλο, χορτοφαγικά ζυμαρικά, απλό ψάρι), τιμολογημένο στα 42 € ανά

άτομο. Το κόστος φαγητού ανά άτομο φτάνει περίπου τα 13 €, δίνοντας συνεισφορά 29 €, αναλογία κόστους φαγητού 31% — ακριβώς στον στόχο. Επίπεδο 2, το τυπικό σταθερό μενού: 3 πιάτα με μια επιλογή premium πρωτεΐνης προστιθέμενη (λαβράκι, στήθος πάπιας), τιμολογημένο στα 58 € ανά άτομο, κόστος φαγητού γύρω στα 17 €, συνεισφορά 41 €, αναλογία 29% — ελαφρώς καλύτερο περιθώριο γιατί η αύξηση τιμής ξεπερνά την αύξηση κόστους συστατικών, που είναι ακριβώς ο μηχανισμός που θα έπρεπε να σχεδιάζεται σκόπιμα. Επίπεδο 3, το premium σταθερό μενού: 4 πιάτα συμπεριλαμβανομένης μιας μορφής μοιρασμένου ορεκτικού και ενός premium κεντρικού πιάτου (ολόκληρο ψάρι, tomahawk κομμένο στο τραπέζι), τιμολογημένο στα 78 € ανά άτομο, κόστος φαγητού γύρω στα 21 €, συνεισφορά 57 €, αναλογία 27% — το πιο στενό ποσοστό από τα 3, αλλά κατά πολύ η υψηλότερη απόλυτη συνεισφορά ανά άτομο, γι' αυτό θα έπρεπε να υπάρχει ακόμα κι αν η αναλογία του φαίνεται χειρότερη στα χαρτιά: η συνεισφορά σε ευρώ πληρώνει το ενοίκιό σας, όχι η αναλογία.

Το κορυφαίο επίπεδο "πουλάει μόνο του" για έναν συγκεκριμένο, επαναλαμβανόμενο λόγο: οι διοργανωτές που κρατούν για μια ομάδα πολύ συχνά δεν πληρώνουν με τα δικά τους χρήματα με καθαρά προσωπική έννοια — ένας διευθυντής που κρατά δείπνο πελάτη, μια οικογένεια που οργανώνει μια σημαντική γιορτή, μια εταιρεία που κάνει δείπνο τέλους έτους — και σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις ο κυρίαρχος φόβος του διοργανωτή είναι να φανεί φτηνός ή να υπολείπεται μπροστά σε ανθρώπους η γνώμη των οποίων έχει σημασία γι' αυτούς, όχι η εξοικονόμηση 12 ευρώ ανά άτομο. Όταν παρουσιάζετε 3 επίπεδα δίπλα-δίπλα,

με το μεσαίο επίπεδο πλαισιωμένο ως "η πιο κρατημένη μας επιλογή" και το κορυφαίο επίπεδο ορατά πιο γενναιόδωρο παρά απλά πιο ακριβό, ένα σημαντικό ποσοστό διοργανωτών προεπιλέγει προς τα πάνω παρά προς τα κάτω, την ίδια ψυχολογία που κάνει τη μεσαία τιμή φιάλη κρασιού ενός εστιατορίου το κορυφαίο του προϊόν σε πωλήσεις.

Ένας αριθμός που αξίζει να εσωτερικεύσετε: σε 100 κρατήσεις, αν έστω το 20% των διοργανωτών επιλέξει το κορυφαίο επίπεδο έναντι του μεσαίου καθαρά επειδή παρουσιάστηκε καλά, και η διαφορά στη συνεισφορά ανά άτομο ανάμεσα στα επίπεδα είναι 16 €, σε μια μέση ομάδα 20 ατόμων αυτό είναι 320 € επιπλέον συνεισφορά ανά αναβαθμισμένη κράτηση — και σε 20 τέτοιες αναβαθμίσεις τον χρόνο, πάνω από 6.000 € σε περιθώριο δημιουργημένο καθαρά από την αρχιτεκτονική του μενού, με μηδενικό επιπλέον κόστος μάρκετινγκ.

Δοκιμάστε το σταθερό μενού με τον ίδιο τρόπο που θα δοκιμάζατε οποιοδήποτε νέο πιάτο πριν μπει στο κανονικό σας μενού, όχι μόνο στα χαρτιά. Τρέξτε το ως γνήσια δοκιμή σε μια πραγματική ομαδική κράτηση ήσυχης βραδιάς πριν το δεσμεύσετε για εκτύπωση ή για τον ιστότοπό σας — πιάστε το πραγματικά, χρονομετρήστε πόσο πραγματικά αντέχει κάθε πιάτο σε συνθήκες εργασίας παρά σε μια ήρεμη δοκιμαστική κουζίνα, και πάρτε άμεση ανατροφοδότηση από τους σερβιτόρους που το έτρεξαν, γιατί θα παρατηρήσουν σημεία τριβής που ένας σεφ που δοκιμάζει μεμονωμένα δεν θα παρατηρήσει: ένα πιάτο που φαίνεται καλά στο σημείο παράδοσης αλλά είναι δύσκολο να μεταφερθεί για 20 θέσεις ταυτόχρονα, ή ένα επιδόρπιο που χρειάζεται ένα γαρνίρισμα

ολοκληρωμένο στο τραπέζι που καταναλώνει περισσότερο χρόνο εξυπηρέτησης απ' όσο επιτρέπει το φύλλο ροής. Επανεξετάστε τα επίπεδα περίπου 2 φορές τον χρόνο, σε ευθυγράμμιση με τις εποχιακές αλλαγές μενού σας, παρά αφήνοντάς τα στατικά για χρόνια ενώ τα κόστη συστατικών μετατοπίζονται — ένα επίπεδο σταθερού μενού τιμολογημένο σωστά σε σχέση με στόχο κόστους φαγητού 30% πριν από 2 χρόνια μπορεί εύκολα να έχει ανέβει στο 36% ή περισσότερο καθαρά μέσω πληθωρισμού συστατικών που κανείς δεν έχει επανελέγξει σε σχέση με τη σταθερή ομαδική τιμή.

Αυτή την εβδομάδα: Χτίστε τα 3 σας επίπεδα στα χαρτιά με πραγματικά κόστη φαγητού, όχι μαντεψιές — κοστολογήστε σωστά κάθε πιάτο όπως θα κάνατε για οποιοδήποτε νέο στοιχείο μενού. Παρουσιάστε και τα 3 στα επόμενα 5 ομαδικά αιτήματά σας ως μια απλή σύγκριση μίας σελίδας παρά διαβάζοντας το επίπεδο ένα στο τηλέφωνο και περιμένοντας να ρωτηθείτε αν υπάρχει κάτι άλλο.

Βάλτε Το Σε Πράξη

1

Κοστολογήστε 3 επίπεδα σταθερού μενού σε σχέση με το πραγματικό σας κόστος φαγητού, όχι μαντεψιά, στοχεύοντας σε αναλογία κόστους φαγητού περίπου 30%.

2

Περιορίστε κάθε πιάτο σε 2 ή 3 επιλογές, και βεβαιωθείτε ότι η χορτοφαγική επιλογή είναι γνήσια δυνατή, όχι επιπλέον σκέψη.

3

Παρουσιάστε και τα 3 επίπεδα δίπλα-δίπλα στα επόμενα 5 ομαδικά αιτήματά σας, πλαισιώνοντας το μεσαίο επίπεδο ως "η πιο κρατημένη μας επιλογή".

4

Δοκιμάστε το μενού σε μια πραγματική ομαδική κράτηση ήσυχης βραδιάς και πάρτε άμεση ανατροφοδότηση από τους σερβιτόρους που το έτρεξαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ελάχιστη Δαπάνη, Μίσθωση Αίθουσας Ή Και Τα 2

*Η τιμή είναι αυτό που πληρώνεις. Η αξία
είναι αυτό που παίρνεις.*

— WARREN BUFFETT

Κάθε ιδιωτική αίθουσα χρειάζεται έναν αριθμό συνδεδεμένο σε αυτήν πριν κάποιος διοργανωτής ρωτήσει ποτέ — και τα περισσότερα εστιατόρια είτε δεν έχουν κανέναν αριθμό καθόλου, είτε έναν αριθμό του οποίου την προέλευση κανείς δεν μπορεί να εξηγήσει. Υπάρχουν 3 δομικές προσεγγίσεις για την τιμολόγηση της ίδιας της αίθουσας, ξεχωριστά από το φαγητό: μια σταθερή χρέωση μίσθωσης αίθουσας, μια απαίτηση ελάχιστης δαπάνης, ή ένα μείγμα των 2. Καθεμία φέρει διαφορετική ψυχολογία για τον διοργανωτή, και η επιλογή της σωστής για τη μορφή σας και τον τυπικό σας καλεσμένο έχει τόσο σημασία όσο και ο ίδιος ο αριθμός.

Η μίσθωση αίθουσας — μια σταθερή χρέωση απλά για τον χώρο, με φαγητό και ποτό χρεωμένα ξεχωριστά επιπλέον — διαβάζεται στον διοργανωτή ως καθαρή και προβλέψιμη: "η αίθουσα κοστίζει 400 €, μετά παραγγέλνουμε ό,τι θέλουμε." Λειτουργεί καλύτερα για διοργανωτές που θέλουν πλήρη έλεγχο του μενού και είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή, και σας προστατεύει πλήρως ακόμα κι αν η ομάδα καταλήξει να ξοδέψει μέτρια σε φαγητό. Η αδυναμία της είναι ότι μπορεί να αισθανθεί, σε έναν οικονομικά συνειδητοποιημένο εταιρικό διοργανωτή, σαν διπλή πληρωμή — μία για την αίθουσα, μία για το γεύμα — και περιορίζει το ανώτερο δυναμικό σας αν η ομάδα θα είχε ξοδέψει γενναιόδωρα ούτως ή άλλως.

Η ελάχιστη δαπάνη — χωρίς ξεχωριστή χρέωση, αλλά ο λογαριασμός φαγητού-και-ποτού της ομάδας πρέπει να φτάσει έναν καθορισμένο αριθμό, συμπληρωμένος αν υπολείπεται — διαβάζεται ως πιο γενναιόδωρη ("χωρίς επιπλέον χρέωση, απλά φάτε και πιείτε μαζί μας") και τείνει να μετατρέπει καλύτερα με

διοργανωτές που συγκρίνουν πολλά καταστήματα, γιατί δεν υπάρχει ορατή χρέωση γραμμής να εξηγηθεί σε όποιον εγκρίνει τον προϋπολογισμό. Ο κίνδυνός της είναι η υποαπόδοση: αν η ομάδα παραγγείλει μέτρια και δεν αισθανεστε άνετα να παρουσιάσετε μια επιπλέον χρέωση στο τέλος της βραδιάς, έχετε ουσιαστικά δώσει την αίθουσα δωρεάν.

Το μείγμα — μια χαμηλότερη χρέωση μίσθωσης αίθουσας συνδυασμένη με χαμηλότερη ελάχιστη δαπάνη απ' ό,τι θα είχε καθεμία μόνη της — είναι εκεί που καταλήγουν τα περισσότερα εστιατόρια αφού έχουν δοκιμάσει και τις 2 προσεγγίσεις για μια σεζόν, γιατί προστατεύει μια βάση (η μίσθωση αίθουσας καλύπτει το σταθερό σας κόστος διατήρησης του χώρου ακόμα κι αν η ομάδα μόλις φάει) διατηρώντας παράλληλα τον κύριο αριθμό ελάχιστης δαπάνης προσιτό για οικονομικά συνειδητοποιημένους διοργανωτές.



ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΣΘΩΣΗ ΑΙΘΟΥΣΑΣ ΚΑΙ ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΔΑΠΑΝΗ — ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΤΥΠΟ ΔΙΟΡΓΑΝΩΤΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΧΡΕΙΑΖΕΣΤΕ ΝΑ ΠΡΟΣΤΑΤΕΨΕΤΕ

Να πώς πραγματικά να ορίσετε τον αριθμό, αντί να μαντεύετε έναν αριθμό που "φαίνεται σωστός". Πάρτε την à la carte εναλλακτική της αίθουσας — τι θα παρήγαγαν εκείνες οι θέσεις με τον κανονικό σας ρυθμό γύρου εκείνη τη συγκεκριμένη ημέρα της εβδομάδας και εποχή, τον ίδιο υπολογισμό από το Μοντέλο Συνεισφοράς Ομάδας του Κεφαλαίου 2 — και χρησιμοποιήστε την ως κατώφλι σας, όχι ως στόχο σας. Ορίστε την ελάχιστη δαπάνη στο περίπου 90-110% εκείνης της εναλλακτικής για ένα μεσοβδόμαδο βράδυ, και σημαντικά υψηλότερα, συχνά 130-160%, για μια Παρασκευή ή Σάββατο, γιατί μετατοπίζετε το υψηλότερης ζήτησης απόθεμά σας εκείνες τις βραδιές και η ομάδα πρέπει να ξεπερνά αυτό που θα είχε αποδώσει μόνη της η ζήτηση απρογραμματίστων πελατών.

Χτίστε τον Υπολογιστή Ελάχιστης Δαπάνης ως ένα απλό πλέγμα ημέρας-ανά-εποχή παρά έναν ενιαίο σταθερό αριθμό.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ

À la carte εναλλακτική × 90-110%
**(μεσοβδόμαδο) ή × 130-160% (Παρασκευή/
Σάββατο) = Ελάχιστη δαπάνη**

Πάρτε μια αίθουσα με 24 θέσεις με à la carte εναλλακτική Τρίτης 920 € (24 θέσεις × 1 ρεαλιστικός γύρος × 38 € μέση δαπάνη, εφόσον οι ομαδικές βραδιές μετατοπίζουν τον μόνο ρεαλιστικό σας γύρο σε μια αδύναμη βραδιά) — ορίστε την ελάχιστη δαπάνη Τρίτης στα 900 €, ουσιαστικά ταιριάζοντας την εναλλακτική, γιατί το κόστος ευκαιρίας μιας αδύναμης βραδιάς είναι γνησίως χαμηλό και θέλετε να κερδίσετε την κράτηση. Η ίδια αίθουσα ένα Σάββατο, όπου η à la carte εναλλακτική είναι 24 × 1,7 γύροι × 54 € μέση δαπάνη = 2.203 € — ορίστε την ελάχιστη δαπάνη Σαββάτου στα 2.800 € έως 3.200 €, άνετα πάνω από την εναλλακτική, γιατί παραιτείστε από πραγματικό, υψηλής ζήτησης απόθεμα και η ομάδα πρέπει να αξίζει περισσότερο από αυτό που αρνείστε για να τους δώσετε την αίθουσα.

Τρέξτε την πραγματική σύγκριση σε όλη τη διάρκεια ενός έτους και το μοτίβο γίνεται σαφές: ένα εστιατόριο που χρεώνει σταθερή ελάχιστη δαπάνη 1.200 € κάθε βραδιά, ανεξαρτήτως ημέρας ή εποχής, υποτιμολογεί κάθε κράτηση σαββατοκύριακου (αφήνοντας έσοδα στο τραπέζι σε σχέση με αυτό που θα είχαν

κερδίσει έτσι κι αλλιώς εκείνες οι θέσεις) ενώ ταυτόχρονα υπερτιμολογεί κάθε ήσυχη Τρίτη (χάνοντας κρατήσιμες ομάδες σε έναν ανταγωνιστή του οποίου ο μεσοβδόμαδος αριθμός είναι ρεαλιστικός). Το χτίσιμο του πλέγματος ανά ημέρα της εβδομάδας τυπικά ανεβάζει τα συνδυασμένα ετήσια έσοδα ομάδας κατά 15-25% καθαρά μέσω επανατιμολόγησης, χωρίς καμία αλλαγή στην αίθουσα, το μενού ή τη διαδικασία πωλήσεων — μόνο τιμολόγηση, εφαρμοσμένη με την πειθαρχία που ήδη εφαρμόζετε στο *à la carte* μενού σας.

Μια δομική απόχρωση που αξίζει να ενσωματωθεί από την αρχή: αποφασίστε ρητά αν η ελάχιστη δαπάνη σας ισχύει για φαγητό και ποτό συνδυασμένα, ή μόνο για φαγητό με το ποτό να παρακολουθείται ξεχωριστά, γιατί τα 2 παράγουν διαφορετικά κίνητρα για το προσωπικό σάλας σας. Ένα συνδυασμένο ελάχιστο δίνει στην ομάδα σας κάθε λόγο να πουλά ενεργά πακέτα ποτών και αναβαθμίσεις σε όλη τη διάρκεια της βραδιάς, εφόσον οποιαδήποτε δαπάνη συνεισφέρει στον ίδιο στόχο και το τελικό αποτέλεσμα του λογαριασμού της ομάδας είναι αυτό που έχει σημασία. Ένα ελάχιστο μόνο-φαγητού, με τη δαπάνη ποτού χωρίς ανώτατο όριο και ξεχωριστή, μπορεί ακούσια να σηματοδοτήσει σε έναν νεότερο σερβιτόρο ότι οι πωλήσεις ποτών είναι δουλειά κάποιου άλλου, εφόσον δεν μετακινούν ορατά τον αριθμό που όλοι παρακολουθούν. Τα περισσότερα εστιατόρια τα πάνε καλύτερα αντιμετωπίζοντας τα 2 ως συνδυασμένα για απλότητα στο μυαλό του διοργανωτή — ένας αριθμός να επιτευχθεί, ένα πράγμα να εξηγηθεί — ενώ ταυτόχρονα αναφέρουν εσωτερικά τη δαπάνη ανά άτομο χωρισμένη σε φαγητό και ποτό στο μηνιαίο σας scorecard, ώστε

να μπορείτε να δείτε ποιος μοχλός πραγματικά κάνει τη δουλειά ακόμα κι αν ο διοργανωτής βλέπει πάντα μόνο τον ενιαίο συνδυασμένο αριθμό.

Αξίζει επίσης να επανεξετάζετε το πλέγμα όποτε αλλάζει η δική σας τιμολόγηση κύριας αίθουσας. Αν αυξήσετε τη μέση *à la carte* δαπάνη σας μέσω ανανέωσης μενού, ή ένα νέο στοιχείο μετατοπίζει τη τυπική δαπάνη Σαββάτου ανά άτομο προς τα πάνω, οι αριθμοί ελάχιστης δαπάνης σας υπολογίζονται απευθείας από εκείνη την εναλλακτική και πρέπει να κινούνται μαζί της — ένα πλέγμα αφημένο ανέγγιχτο για 2 χρόνια ενώ η τιμολόγηση κύριου μενού σας έχει ανέβει σιωπηλά μένει πίσω από τη δική του λογική, υποτιμώντας τι θα έπρεπε τώρα να αξίζει η αίθουσα σε σχέση με την επιχείρηση γύρω της.

Αυτή την εβδομάδα: Χτίστε το δικό σας πλέγμα ελάχιστης δαπάνης για τουλάχιστον 3 επίπεδα βραδιάς — μια αδύναμη μεσοβδόμαδη βραδιά, μια μέτρια μεσοβδόμαδη βραδιά, και μια βραδιά σαββατοκύριακου — χρησιμοποιώντας την πραγματική *à la carte* εναλλακτική σας για καθεμία, όχι έναν ενιαίο αριθμό που κληρονομήσατε από όποιον τον όρισε πριν από χρόνια.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ — ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΙΘΟΥΣΑ 20
ΘΕΣΕΩΝ

Βραδιά	À la carte εναλλακτική	Ορισμένη ελάχιστη δαπάνη
Παρασκευή / Σάββατο	1.400 €	1.500 €
Πέμπτη	1.050 €	1.000 €
Τρίτη / Τετάρτη	700 €	600 €
Δεκέμβριος (οποιοδήποτε καθημερινό βράδυ)	900 €	1.200 €

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Υπολογίστε την à la carte εναλλακτική σας για μια αδύναμη μεσοβδόμαδη, μέτρια μεσοβδόμαδη και βραδιά σαββατοκύριακου στην ιδιωτική σας αίθουσα.

2

Χτίστε ένα πλέγμα Υπολογιστή Ελάχιστης Δαπάνης: περίπου 90-110% της εναλλακτικής μεσοβδόμαδα, 130-160% Παρασκευή/Σάββατο.

3

Αποφασίστε ρητά αν η ελάχιστη δαπάνη καλύπτει φαγητό και ποτό συνδυασμένα ή μόνο φαγητό, και επικοινωνήστε εκείνη την επιλογή στην ομάδα σάλας σας.

4

Αντικαταστήστε οποιονδήποτε ενιαίο σταθερό αριθμό ελάχιστης δαπάνης δίνετε αυτή τη στιγμή με το πλέγμα ημέρας-ανά-εποχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Προκαταβολές Και Όροι Ακύρωσης Που Αποδέχονται Οι Διοργανωτές

Εμπιστεύσου, αλλά επαλήθευσε.

— ΡΩΣΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Μια ομαδική κράτηση χωρίς προκαταβολή και χωρίς όρους ακύρωσης δεν είναι πραγματικά κράτηση — είναι μια επιλογή που κρατά ο διοργανωτής δωρεάν, και οι επιλογές που κρατούνται δωρεάν ασκούνται απρόσεκτα. Αυτό εξελίσσεται πανομοιότυπα από εστιατόριο σε εστιατόριο: μια ομάδα εικοσιοκτώ ατόμων επιβεβαιωμένη 3 εβδομάδες πριν, χωρίς προκαταβολή, και 48 ώρες πριν την ημερομηνία ο διοργανωτής στέλνει μήνυμα να ακυρώσει επειδή τα δικά του σχέδια άλλαξαν, αφήνοντας ένα Σαββατόβραδο με μια τρύπα που δεν μπορεί να ξαναγεμιστεί σε σύντομη προειδοποίηση. Το εστιατόριο απορροφά ολόκληρο το κόστος μιας χαμένης βραδιάς σαββατοκύριακου, και ο διοργανωτής δεν απορροφά τίποτα.

Η λύση είναι μια δομή προκαταβολής και ακύρωσης — αλλά πρέπει να είναι μία που οι διοργανωτές θα αποδέχονται πραγματικά, γιατί μια πολιτική τόσο επιθετική που τρομάζει τις κρατήσεις δεν προστατεύει τίποτα. Χτίστε αυτό που αυτό το βιβλίο ονομάζει **τη Σκάλα Ακύρωσης**: μια σταδιακή δομή που αυξάνει την οικονομική δέσμευση του διοργανωτή καθώς πλησιάζει η ημερομηνία, παρά μια ενιαία προκαταβολή όλα-ή-τίποτα στο σημείο της κράτησης.

Να μια δομή που λειτουργεί καλά για ομάδες 10-40 ατόμων στα περισσότερα ανεξάρτητα εστιατόρια. Στο σημείο επιβεβαίωσης της κράτησης, πάρτε μια προκαταβολή 20% του εκτιμώμενου συνόλου (βάσει της ελάχιστης δαπάνης ή του αναμενόμενου αριθμού ατόμων στην τυπική σας τιμή μενού), πλήρως επιστρέψιμη αν ακυρωθεί περισσότερο από 30 ημέρες πριν. Μεταξύ 30 και 14 ημερών πριν, η προκαταβολή γίνεται μη επιστρέψιμη αλλά πιστώνεται πλήρως στον τελικό λογαριασμό —

ο διοργανωτής έχει ρίσκο στο παιχνίδι, αλλά δεν έχει χάσει τίποτα αν προχωρήσει, που είναι το πλαίσιο που κάνει αυτό το στάδιο να αισθάνεται δίκαιο παρά τιμωρητικό. Μέσα σε 14 ημέρες, αυξήστε την προκαταβολή έως 50% του εκτιμώμενου συνόλου, ακόμα πιστωμένη στον τελικό λογαριασμό, αντανakλώντας ότι η ικανότητά σας να ξαναγεμίσετε τον χώρο σε σύντομη προειδοποίηση έχει μειωθεί απότομα. Μέσα σε 72 ώρες, αντιμετωπίστε οποιαδήποτε ακύρωση ως πλήρη απώλεια της προκαταβολής, γιατί σε εκείνο το σημείο σχεδόν σίγουρα έχετε αρνηθεί άλλα αιτήματα για εκείνη την ημερομηνία και ώρα βάσει της επιβεβαιωμένης κράτησης.

Οι τελικοί αριθμοί αξίζουν τη δική τους προθεσμία, ξεχωριστά από τη σκάλα ακύρωσης, και θα έπρεπε να δηλωθεί σαφώς κατά την κράτηση: οι αριθμοί μπορούν να προσαρμοστούν προς τα κάτω χωρίς ποινή έως 5 ημέρες πριν (με την προκαταβολή να επανυπολογίζεται μόνο αν η πτώση είναι σημαντική), και ο αριθμός που επιβεβαιώνεται στις 5 ημέρες πριν είναι ο αριθμός που χρεώνεται, ανεξαρτήτως ποιος πραγματικά εμφανίζεται εκείνη τη βραδιά — ένας τυπικός, κανονικός στον κλάδο όρος που σας προστατεύει από μια έκπληξη "τώρα είμαστε μόνο 16, όχι 22" το απόγευμα της εκδήλωσης, αφού η κουζίνα σας έχει ήδη παραγγείλει και προετοιμάσει για 22.

Υπολογίστε τους αριθμούς για το γιατί έχει σημασία αυτό. Ας πούμε ότι δέχετε 60 ομαδικές κρατήσεις τον χρόνο με μέση αξία 1.600 €, και ιστορικά, χωρίς πολιτική προκαταβολής, το ποσοστό ακύρωσής σας εντός 2 εβδομάδων κινούνταν στο 12% — αυτό είναι πάνω από 7 κρατήσεις τον χρόνο, περίπου 11.500 € χαμένων εσόδων που στις περισσότερες περιπτώσεις δεν

μπορούσαν να ανακτηθούν γιατί η προειδοποίηση ήταν πολύ σύντομη για να ξαναγεμίσει τον χώρο. Με μια προκαταβολή και σκάλα ακύρωσης σε ισχύ, εκείνο το ποσοστό όψιμης ακύρωσης τυπικά πέφτει κάπου μεταξύ 2% και 4%, τόσο γιατί οι διοργανωτές με πραγματική οικονομική δέσμευση σχεδιάζουν πιο προσεκτικά όσο και γιατί γνήσια αδέσμευτα αιτήματα φιλτράρονται μόνα τους πριν γίνουν ποτέ "κράτηση" καθόλου — που είναι από μόνο του πολύτιμο, εφόσον σταματά τον χρόνο της ομάδας σας να ξοδεύεται κυνηγώντας κρατήσεις που ποτέ δεν επρόκειτο να συμβούν.

Ο φόβος για τη φήμη που εγείρουν εδώ οι ιδιοκτήτες είναι νόμιμος και αξίζει να αντιμετωπιστεί άμεσα: το να ζητάτε προκαταβολή, ή να επιβάλλετε χρέωση ακύρωσης, βλάπτει τη σχέση ή δημιουργεί κακή κριτική; Στην πράξη, ο κίνδυνος βρίσκεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στο πώς επικοινωνούνται οι όροι, όχι στους ίδιους τους όρους. Ένα email επιβεβαίωσης που δηλώνει σαφώς, θερμά, μία φορά, τους όρους προκαταβολής και ακύρωσης — πριν επιβεβαιωθεί η κράτηση, ποτέ ως έκπληξη αργότερα — γίνεται αποδεκτό ως εντελώς φυσιολογικό από τη συντριπτική πλειοψηφία των διοργανωτών, που αντιμετωπίζουν συνεχώς προκαταβολές και όρους ακύρωσης στην επαγγελματική και προσωπική τους ζωή (χώροι εκδηλώσεων, ξενοδοχεία, εργολάβοι). Οι κακές κριτικές που συνδέονται με προκαταβολές σχεδόν πάντα ανάγονται σε ένα εστιατόριο που είτε ξαφνιάστηκε τον διοργανωτή με τη χρέωση εκ των υστέρων, είτε την επέβαλε άκαμπτα σε μια γνήσια συμπονετική περίπτωση (πένθος στην οικογένεια, σοβαρή ασθένεια) όπου μια ανθρώπινη κρίση να παραιτηθεί από τη χρέωση θα είχε κοστίσει λίγο στο

εστιατόριο και θα είχε κερδίσει τεράστια καλή θέληση. Χτίστε τη σκάλα, δηλώστε τη σαφώς εκ των προτέρων γραπτώς, και κρατήστε το δικαίωμα να χρησιμοποιήσετε διακριτική ευχέρεια — η πολιτική είναι η προεπιλογή, όχι νόμος φυσικής.

Γράψτε τη σκάλα σε ένα έγγραφο επιβεβαίωσης μίας σελίδας που ο διοργανωτής πραγματικά υπογράφει ή αναγνωρίζει ενεργά — ένα tik σε φόρμα κράτησης online, ένα email απάντησης-για-επιβεβαίωση, μια φυσική υπογραφή για πολύ μεγάλες ή υψηλής αξίας κρατήσεις — παρά μια παράγραφο θαμμένη σε ένα μεγαλύτερο email που ο διοργανωτής μπορεί να διαβάσει διαγώνια χωρίς να την απορροφήσει. Η αξία της Σκάλας Ακύρωσης δεν είναι μόνο οικονομική προστασία· είναι επίσης ότι ένας διοργανωτής που έχει ενεργά αναγνωρίσει τους όρους είναι μετρήσιμα λιγότερο πιθανό να εκπλαγεί, και συνεπώς λιγότερο πιθανό να αναστατωθεί, αν ποτέ εφαρμοστεί μια χρέωση. 2

εστιατόρια με τεχνικά πανομοιότυπη πολιτική τακτικά λαμβάνουν πολύ διαφορετικές αντιδράσεις καθαρά βάσει του αν ο διοργανωτής θυμάται ότι συμφώνησε σε αυτήν, και ο μεγαλύτερος παράγοντας εκείνης της μνήμης είναι αν χρειάστηκε να κάνει κάτι ενεργά — να τσεκάρει ένα κουτί, να γράψει "συμφωνώ", να υπογράψει μια γραμμή — παρά απλά να λάβει την πληροφορία παθητικά σε μια παράγραφο ανάμεσα σε πολλές άλλες.

Ρυθμίζοντας Τη Σκάλα Ακύρωσης

- 1 Κατά την κράτηση, πάρτε προκαταβολή 20%, πλήρως επιστρεψίμη πέρα από 30 ημέρες πριν.
- 2 Μεταξύ 30 και 14 ημερών πριν, κάντε την προκαταβολή μη επιστρεψίμη αλλά πιστωμένη στον τελικό λογαριασμό.
- 3 Μέσα σε 14 ημέρες, αυξήστε την προκαταβολή έως 50%, ακόμα πιστωμένη στον τελικό λογαριασμό.
- 4 Μέσα σε 72 ώρες, αντιμετωπίστε οποιαδήποτε ακύρωση ως πλήρη απώλεια της προκαταβολής.
- 5 Απαιτήστε από τον διοργανωτή να αναγνωρίσει ενεργά τους όρους — ένα tik, μια απάντηση, ή μια υπογραφή — όχι απλά να τους λάβει παθητικά.

Κρατήστε ένα απλό εσωτερικό αρχείο κάθε φοράς που η σκάλα πραγματικά επιβάλλεται έναντι παραιτείται, και γιατί. Στη διάρκεια ενός έτους, αυτό το αρχείο σας λέει 2 πράγματα που αξίζει να ξέρετε: αν η ομάδα σας εφαρμόζει την πολιτική συνεπώς παρά κάθε διευθυντής να αυτοσχεδιάζει τη δική του επιείκεια, και αν αναδύεται ένα γνήσιο μοτίβο συμπονετικών εξαιρέσεων που μπορεί να αξίζει να ενσωματωθεί στην ίδια τη γραπτή πολιτική, παρά να αντιμετωπίζεται αυτοσχέδια κάθε φορά που προκύπτει.

Αυτή την εβδομάδα: Γράψτε τη δική σας Σκάλα Ακύρωσης χρησιμοποιώντας την παραπάνω δομή ως αρχικό πρότυπο, και προσθέστε τη ως τυπική παράγραφο σε όποιο email

επιβεβαίωσης ή συμβόλαιο στέλνετε αυτή τη στιγμή για ομαδικές κρατήσεις. Αν αυτή τη στιγμή δεν στέλνετε καθόλου γραπτή επιβεβαίωση, αυτό είναι το πρώτο και πιο επείγον κενό που πρέπει να κλείσετε.

Ξεκινώντας

- 1** Γράψτε τη δική σας Σκάλα Ακύρωσης: επιστρέψιμη προκαταβολή 20% πέρα από 30 ημέρες, μη επιστρέψιμη αλλά πιστωμένη 30-14 ημέρες πριν, έως 50% μέσα σε 14 ημέρες, χαμένη μέσα σε 72 ώρες.
- 2** Ορίστε ξεχωριστή προθεσμία τελικών αριθμών στις 5 ημέρες πριν, με τον επιβεβαιωμένο αριθμό να είναι ο αριθμός που χρεώνεται ανεξαρτήτως παρουσίας.
- 3** Προσθέστε τη σκάλα ως τυπική παράγραφο στο email επιβεβαίωσης ή συμβόλαιό σας, και απαιτήστε ενεργή αναγνώριση (ένα τικ ή απάντηση) παρά μια παθητική παράγραφο.
- 4** Ξεκινήστε ένα απλό εσωτερικό αρχείο κάθε φοράς που η σκάλα επιβάλλεται ή παραιτείται, και γιατί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Το Χωνί Αιτημάτων

Το πρώιμο πουλί πιάνει το σκουλήκι.

— ΑΓΓΛΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Τα περισσότερα εστιατόρια χάνουν ομαδικές κρατήσεις πριν καν αρχίσει πραγματικά η συζήτηση, και ποτέ δεν μαθαίνουν ότι συνέβη, γιατί ένα χαμένο αίτημα δεν εμφανίζεται πουθενά στην αναφορά σας — απλά γίνεται σιωπή. Κάποιος συμπληρώνει μια φόρμα επικοινωνίας στον ιστότοπό σας στις 9:40 μ.μ. μια Τρίτη ρωτώντας για δείπνο 20 ατόμων για μια ημερομηνία 6 εβδομάδες μακριά, και η ομάδα σας, εντελώς λογικά, το χειρίζεται το επόμενο απόγευμα. Μέχρι τότε, σε ένα σημαντικό ποσοστό περιπτώσεων, εκείνος ο διοργανωτής έχει ήδη κλείσει αλλού, γιατί έστειλε email σε 3 εστιατόρια το ίδιο βράδυ και το πρώτο που απάντησε με σίγουρη, συγκεκριμένη απάντηση κέρδισε την κράτηση ανεξάρτητα από ποιανού το φαγητό ή η αίθουσα ήταν πραγματικά καλύτερα.

Χαρτογραφήστε το μονοπάτι σας από αίτημα σε κράτηση ως χωνί, την ίδια πειθαρχία που εφαρμόζει οποιαδήποτε επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου στη διαδικασία πωλήσεών της, γιατί ακριβώς αυτό είναι: αίτημα λαμβάνεται, απάντηση στέλνεται, λεπτομέρειες επιβεβαιώνονται (ημερομηνία, αριθμός ατόμων, μορφή, επίπεδο μενού), προκαταβολή λαμβάνεται, κράτηση κλειδώνεται. Σε κάθε στάδιο, κάποια αιτήματα εγκαταλείπονται — το ερώτημα είναι πόσα, και γιατί, και η ταχύτητα είναι ο μεγαλύτερος μοχλός που έχετε πάνω σε εκείνο το ποσοστό εγκατάλειψης.

Το μοτίβο επαναλαμβάνεται αρκετά στενά σε ανεξάρτητα εστιατόρια ώστε να δηλωθεί ως εμπειρικός κανόνας: τα αιτήματα στα οποία απαντάτε εντός μίας ώρας μετατρέπονται σε επιβεβαιωμένες κρατήσεις σε ποσοστό 2 έως 3 φορές μεγαλύτερο από τα αιτήματα στα οποία απαντάτε την επόμενη

εργάσιμη ημέρα, και τα αιτήματα που αφήνονται 48 ώρες ή περισσότερο μετατρέπονται σε ένα ακόμα μικρότερο κλάσμα εκείνου — συχνά κάτω από 10%. Αυτό δεν συμβαίνει επειδή μια απάντηση την επόμενη ημέρα είναι αγενής. Συμβαίνει επειδή ένας διοργανωτής που οργανώνει μια ομαδική εκδήλωση, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, συγκρίνει πολλά καταστήματα ταυτόχρονα, και κλείνει με όποιο κατάστημα αφαιρέσει πρώτο την αβεβαιότητα. Μια γρήγορη, συγκεκριμένη, σίγουρη απάντηση — "ναι, μπορούμε σίγουρα για 20 στις 14, ορίστε η ιδιωτική μας αίθουσα, ορίστε οι 3 επιλογές μενού μας, ορίστε η ελάχιστη δαπάνη, να σας κρατήσω την ημερομηνία;" — κλείνει την πώληση μέσα στην ίδια την απάντηση. Μια αργή, αόριστη απάντηση αφήνει την πόρτα ανοιχτή για έναν ανταγωνιστή να την κλείσει πρώτος, και κάθε επιπλέον ώρα σιωπής είναι μια ώρα που ο διοργανωτής πρέπει να συνεχίσει να ψάχνει.

Χτίστε **τον Ιχνηλάτη Αιτημάτων** — δεν χρειάζεται να είναι εξελιγμένο λογισμικό· ένα κοινόχρηστο υπολογιστικό φύλλο ή ένα απλό αρχείο σε όποιο σύστημα ήδη χρησιμοποιείτε λειτουργεί, αρκεί κάποιος να το κατέχει. Κάθε αίτημα καταγράφεται τη στιγμή που φτάνει: πηγή (τηλέφωνο, φόρμα web, email, αίτημα απευθείας), ημερομηνία και ώρα λήψης, ημερομηνία και ώρα πρώτης απάντησης, αποτέλεσμα (κρατήθηκε, απορρίφθηκε από τον διοργανωτή, κρύωσε, εκκρεμεί ακόμα), και αν χάθηκε, τον λόγο αν μπορείτε να τον προσδιορίσετε. Μετά από 3 μήνες ειλικρινούς καταγραφής, θα ξέρετε 2 πράγματα που σχεδόν σίγουρα δεν ξέρετε σήμερα: το πραγματικό σας ποσοστό μετατροπής από αίτημα σε κράτηση, και τον πραγματικό σας μέσο χρόνο απάντησης. Και οι 2 αριθμοί είναι συνήθως

χειρότεροι από όσο περιμένουν οι ιδιοκτήτες, και και οι 2 είναι άμεσα διορθώσιμοι.

Χτίστε ένα σύνολο προτύπων απάντησης ώστε η ταχύτητα να μην εξαρτάται από το να συνθέτει κάποιος ένα φρέσκο, προσεκτικό email στις 11 το βράδυ — ένα πρότυπο πρώτης απάντησης για κάθε μορφή (μακρύ τραπέζι, ημι-ιδιωτικό, ιδιωτική αίθουσα, πλήρης ανάληψη) που μπορεί να εξατομικευτεί σε λιγότερο από 2 λεπτά: επιβεβαίωση ημερομηνίας, επιβεβαίωση χωρητικότητας, τα βασικά στοιχεία του σχετικού Φύλλου Προϊόντος, και ένα άμεσο επόμενο βήμα ("να σας στείλω τις επιλογές σταθερού μενού μας και να κρατήσω την ημερομηνία σας με έναν σύνδεσμο προκαταβολής;"). Το πρότυπο υπάρχει ακριβώς για να είναι η ταχύτερη δυνατή απάντησή σας και η καλύτερη δυνατή απάντησή σας, όχι μια βιαστική, αδύναμη.

Να η αριθμητική που κάνει αυτό να αξίζει προτεραιότητα έναντι σχεδόν οτιδήποτε άλλο σε αυτό το βιβλίο. Αν αυτή τη στιγμή λαμβάνετε 100 ομαδικά αιτήματα τον χρόνο, μετατρέπετε το 35% από αυτά (35 κρατήσεις), και η μέση κράτησή σας αξίζει 1.500 €, αυτό είναι 52.500 € ετήσιων ομαδικών εσόδων. Αν η βελτίωση του χρόνου απάντησης και η χρήση συνεπών προτύπων ανεβάσει το ποσοστό μετατροπής σας από 35% σε 50% — ένα ρεαλιστικό αποτέλεσμα καθαρά από ταχύτητα και συνέπεια, βάσει αυτού που άλλα εστιατόρια έχουν μετρήσει μετά από αυτή την αλλαγή — αυτό είναι 15 επιπλέον κρατήσεις τον χρόνο, αξίας 22.500 €, χωρίς καμία αλλαγή στην αίθουσα, το μενού ή την τιμολόγησή σας. Είναι, σχεδόν χωρίς εξαίρεση, ο φθηνότερος μοχλός σε ολόκληρο αυτό το βιβλίο, γιατί δεν κοστίζει τίποτα εκτός από μια πιο γρήγορη απάντηση.

Η ταχύτητα έχει τη μεγαλύτερη σημασία στην πρώτη απάντηση, αλλά δεν είναι το μόνο σημείο όπου διαρρέει το χωνί, και αξίζει να παρακολουθείτε το στάδιο που οι περισσότεροι ιδιοκτήτες ποτέ δεν σκέφτονται να μετρήσουν: τι συμβαίνει ανάμεσα σε "λεπτομέρειες επιβεβαιωμένες" και "προκαταβολή ληφθείσα". Ένας διοργανωτής που έχει συμφωνήσει προφορικά ή μέσω email σε μια ημερομηνία, μια μορφή και μια τιμή, αλλά δεν έχει ακόμα πληρώσει προκαταβολή, δεν είναι πραγματικά κρατημένος — και μια κράτηση που μένει σε εκείνη την κατάσταση αναμονής για περισσότερο από λίγες ημέρες έχει πραγματική πιθανότητα να εξατμιστεί σιωπηλά, είτε επειδή ο διοργανωτής αποσπάστηκε είτε επειδή η ταχύτερη διαδικασία προκαταβολής ενός ανταγωνιστή έκλεισε την πώληση πρώτη. Χτίστε έναν απλό κανόνα παρακολούθησης στη διαδικασία σας: αν δεν έχει ληφθεί προκαταβολή εντός 48 ωρών από τη στιγμή που ο διοργανωτής συμφώνησε προφορικά στους όρους, στείλτε μια φιλική, χαμηλής πίεσης υπενθύμιση με έναν άμεσο σύνδεσμο πληρωμής, παρά να υποθέσετε ότι η σιωπή σημαίνει ότι η κράτηση θα ολοκληρωθεί μόνη της. Αυτό το ενιαίο βήμα παρακολούθησης, εφαρμοσμένο συνεπώς, τυπικά ανακτά ένα σημαντικό ποσοστό κρατήσεων που διαφορετικά θα είχαν χαθεί σιωπηλά στο τελευταίο στάδιο του χωνιού, αφού σχεδόν όλη η σκληρή δουλειά του να κερδίσετε το αίτημα είχε ήδη γίνει.

Αξίζει επίσης να ελεγχθεί πού πραγματικά φτάνουν τα αιτήματα, γιατί τα περισσότερα εστιατόρια ανακαλύπτουν ότι σιωπηλά χάνουν κάποια από αυτά πριν καν τα δει άνθρωπος — μια φόρμα επικοινωνίας που στέλνει σιωπηλά email σε ένα inbox που κανείς δεν ελέγχει καθημερινά, μια τηλεφωνική γραμμή που

χτυπάει σε ένα απασχολημένο σημείο υποδοχής κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης δείπνου χωρίς ρυθμισμένο τηλεφωνητή, ένα μήνυμα κοινωνικών μέσων που κάθεσαι αδιάβαστο σε ξεχωριστό inbox από αυτό που η ομάδα σας πραγματικά παρακολουθεί. Η επιδιόρθωση αυτών των σιωπηλών διαρροών, απλά με την ενοποίηση κάθε καναλιού αιτημάτων σε ένα μέρος που κάποιος ελέγχει καθημερινά, συχνά ανακτά κρατήσεις πριν καν χρειαστεί οποιαδήποτε αλλαγή στην ταχύτητα απάντησης ή τα πρότυπα.

Αυτή την εβδομάδα: Ξεκινήστε να καταγράφετε κάθε ομαδικό αίτημα που φτάνει, όπως κι αν φτάνει, με χρονοσφραγίδα για το πότε λήφθηκε και πότε απαντήθηκε πρώτη φορά. Κάντε το αυτό για 2 εβδομάδες πριν αλλάξετε οτιδήποτε άλλο — χρειάζεστε τον αριθμό βάσης πριν μπορέσετε να αποδείξετε τη βελτίωση.



ΤΑ 4 ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΙΧΝΗΛΑΤΗ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ — ΟΠΟΥ ΧΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΕΛΟΣ

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Ξεκινήστε να καταγράφετε κάθε ομαδικό αίτημα με χρονοσφραγίδα για το πότε έφτασε και πότε απαντήθηκε πρώτη φορά.

2

Ελέγξτε κάθε κανάλι από το οποίο θα μπορούσε να φτάσει ένα αίτημα — φόρμα web, τηλεφωνική γραμμή, κοινωνικό μήνυμα — και επιβεβαιώστε ότι κάθε ένα κατευθύνεται σε κάποιον που το ελέγχει καθημερινά.

3

Χτίστε ένα πρότυπο πρώτης απάντησης για κάθε μορφή που μπορεί να εξατομικευτεί σε λιγότερο από 2 λεπτά.

4

Ορίστε έναν κανόνα παρακολούθησης 48 ωρών για οποιονδήποτε διοργανωτή που έχει συμφωνήσει προφορικά τους όρους αλλά δεν έχει ακόμα πληρώσει προκαταβολή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Πώληση Στον Εταιρικό Διοργανωτή

*Το καλά γινωμένο είναι καλύτερο από το
καλά ειπωμένο.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Φανταστείτε τη διευθύντρια γραφείου που ανέλαβε να "κανονίσει κάτι για 12 από εμάς την Πέμπτη" — μια δουλειά για την οποία κανείς δεν την εκπαίδευσε, προσθεμένη στον πραγματικό της φόρτο εργασίας, με την έγκριση του δικού της αφεντικού να εξαρτάται από το πώς θα πάει η βραδιά. Το εστιατόριο που αφαιρεί τριβή από το απόγευμά της, αντί να προσθέτει, κερδίζει όχι μόνο την κράτηση της Πέμπτης αλλά και τα επόμενα 4 χρόνια τριμηνιαίων δείπνων.

Η εταιρική ομαδική κράτηση έχει έναν συγκεκριμένο αγοραστή, και εκείνος ο αγοραστής πολύ συχνά δεν είναι το άτομο που παρευρίσκεται στο δείπνο. Είναι η διευθύντρια γραφείου, η εκτελεστική βοηθός, ο επικεφαλής ομάδας που ζητήθηκε να "κανονίσει κάτι για 12 από εμάς την Πέμπτη" — κάποιος που κρατά εκ μέρους συναδέλφων ή πελατών, ξοδεύοντας χρήματα της εταιρείας, και προσωπικά υπόλογος αν η βραδιά πάει στραβά. Η κατανόηση του τι χρειάζεται και τι φοβάται αυτός ο συγκεκριμένος αγοραστής αλλάζει το πώς πουλάτε σε αυτόν, και είναι σημαντικά διαφορετικό από το πώς θα πουλούσατε την ίδια αίθουσα σε μια οικογένεια που κλείνει γενέθλια.

Τι χρειάζεται ο εταιρικός διοργανωτής, με χονδρική σειρά του πόσο γρήγορα το χρειάζεται: μια σαφή τιμή που μπορεί να βάλει μπροστά σε όποιον εγκρίνει τον προϋπολογισμό, χωρίς πηγαινέλα· ένα μενού που μπορεί να κυκλοφορήσει σε συναδέλφους για διατροφικές απαιτήσεις χωρίς να χρειάζεται να μεταφέρει πληροφορίες πηγαινέλα με το χέρι· ένα τιμολόγιο, όχι απόδειξη κάρτας, γιατί οι περισσότερες εταιρείες απαιτούν ένα για λογιστικά· και τη διαβεβαίωση ότι η υλικοτεχνική υποστήριξη — ώρα άφιξης, τοποθέτηση, οποιοδήποτε AV για παρουσίαση ή

ομιλία — θα λειτουργήσει απλά χωρίς να χρειαστεί να το διαχειριστεί σε πραγματικό χρόνο εκείνη τη βραδιά, εφόσον η δουλειά της εκείνη τη βραδιά είναι να φροντίσει τους συναδέλφους ή πελάτες της, όχι να διαχειριστεί το σχέδιο σάλας σας.

Τι φοβάται ο εταιρικός διοργανωτής, και αυτό έχει τόση σημασία όσο και το τι χρειάζεται: να φανεί μη επαγγελματικός μπροστά στο δικό του αφεντικό ή πελάτη αν κάτι πάει στραβά· να κατηγορηθεί για λογαριασμό εκτός προϋπολογισμού αν η ομάδα παραγγείλει ποτά ελεύθερα χωρίς όριο· και να πρέπει να σας κυνηγήσει για βασικές πληροφορίες (μενού, φόρμα διατροφικών, τελικό τιμολόγιο) που θα έπρεπε να είχαν σταλεί προληπτικά. Ένας διοργανωτής που πρέπει να ζητήσει 2 φορές το ίδιο έγγραφο είναι διοργανωτής που σιωπηλά αποφασίζει να μην κρατήσει ξανά μαζί σας τον επόμενο χρόνο, ακόμα κι αν το ίδιο το δείπνο πήγε καλά.

Χτίστε **την Ακολουθία Εταιρικού Διοργανωτή** — ένα σταθερό σύνολο σημείων επαφής, σταλμένα προληπτικά παρά μόνο όταν ζητηθούν, από την επιβεβαίωση έως μετά την εκδήλωση:

Στην επιβεβαίωση κράτησης: στείλτε το μενού (με τις επιλογές επιπέδων από το Κεφάλαιο 4 τιμολογημένες σαφώς) και έναν απλό σύνδεσμο ή φόρμα συλλογής διατροφικών που ο διοργανωτής μπορεί να προωθήσει σε συναδέλφους, συν μια περίληψη σε απλή γλώσσα της ελάχιστης δαπάνης ή μίσθωσης αίθουσας, την προκαταβολή που ήδη συζητήθηκε, και την προθεσμία αριθμών.

2 εβδομάδες πριν: ένα σύντομο check-in, όχι μια ώθηση πωλήσεων — επιβεβαιώστε ότι οι αριθμοί κινούνται σωστά, υπενθυμίστε τους την προθεσμία διατροφικών, ρωτήστε αν χρειάζονται τυπωμένη προβολή μενού ή οποιαδήποτε σήμανση (πολλοί εταιρικοί διοργανωτές εκτιμούν μια μικρή πινακίδα κράτησης με το όνομα της εταιρείας ή της εκδήλωσης, με ουσιαστικά μηδενικό κόστος για εσάς και πραγματική αντιληπτή αξία γι' αυτούς).

3 έως 5 ημέρες πριν (συνδεδεμένο με την προθεσμία επιβεβαίωσης αριθμών σας από το Κεφάλαιο 6): η κλήση ή σύντομο email πριν την εκδήλωση — τελικοί αριθμοί κλειδωμένοι, τελική λίστα διατροφικών επιβεβαιωμένη, ώρα άφιξης και οποιαδήποτε υλικοτεχνική υποστήριξη AV ή παρουσίασης επιβεβαιωμένη, και ένα ονομασμένο σημείο επαφής για τη βραδιά (ιδανικά ο διευθυντής ή αρχισερβιτόρος που θα διαχειρίζεται πραγματικά το τραπέζι τους) ώστε ο διοργανωτής να έχει ένα πραγματικό άτομο να επικοινωνήσει εκείνη την ημέρα, όχι έναν γενικό αριθμό εστιατορίου.

Μέσα σε 48 ώρες μετά την εκδήλωση: το τιμολόγιο, σταλμένο άμεσα και αναλυτικά αρκετά σαφές ώστε να μην χρειάζεται πηγαινέλα για να επεξεργαστεί εσωτερικά — αυτή η μία συνήθεια, σταλμένη χωρίς να ζητηθεί, είναι δυσανάλογα υπεύθυνη για επαναλαμβανόμενες εταιρικές κρατήσεις, γιατί αφαιρεί το πιο συνηθισμένο σημείο τριβής (ένα αργό ή ασαφές τιμολόγιο) ανάμεσα σε ένα καλό δείπνο και έναν διοργανωτή που ξανακρατά μαζί σας.

Η Ακολουθία Εταιρικού Διοργανωτή, Σημείο Προς Σημείο

1

Στην επιβεβαίωση, στείλτε το τιμολογημένο μενού, μια φόρμα διατροφικών, και μια απλή περίληψη της ελάχιστης δαπάνης, προκαταβολής και προθεσμίας αριθμών.

2

2 εβδομάδες πριν, στείλτε ένα σύντομο check-in επιβεβαιώνοντας τους αριθμούς και υπενθυμίζοντας στον διοργανωτή την προθεσμία διατροφικών.

3

3 έως 5 ημέρες πριν, κρατήστε την κλήση πριν την εκδήλωση: τελικοί αριθμοί, λίστα διατροφικών, υλικοτεχνική υποστήριξη και ένα ονομασμένο σημείο επαφής για τη βραδιά.

4

Μέσα σε 48 ώρες μετά την εκδήλωση, στείλτε αναλυτικό τιμολόγιο χωρίς να ζητηθεί.

Να τι αξίζει αυτό. Ένας εταιρικός διοργανωτής που έχει μια ομαλή πρώτη εμπειρία — σαφή τιμολόγηση, χωρίς κυνήγι, ένα άμεσο τιμολόγιο — αξιόπιστα γίνεται ένας από τους πιο πολύτιμους επαναλαμβανόμενους πελάτες σε ολόκληρο το κατάστημα, γιατί οι εταιρείες τρέχουν επαναλαμβανόμενες εκδηλώσεις: τριμηνιαία δείπνα ομάδας, ετήσια εστίαση πελατών, πάρτι τέλους έτους, και η διευθύντρια γραφείου που βρήκε "το μέρος που απλά το χειρίζεται" τείνει να επιστρέφει σε εσάς χωρίς να ψάχνει κάθε φορά. Αν ένας μόνο εταιρικός διοργανωτής κρατά 3 φορές τον χρόνο με μέσο όρο 1.800 € ανά κράτηση, σε 3 χρόνια διατήρησης αυτό είναι πάνω από 16.000 € εσόδων ιχνηλατήσιμα σε μία σχέση που χτίσατε, ουσιαστικά, με καλή διοίκηση παρά με οτιδήποτε στο πιάτο.

Αξίζει να διακρίνουμε ανάμεσα σε 2 αρχέτυπα εταιρικών διοργανωτών που παρουσιάζονται σχεδόν πανομοιότυπα στο τηλέφωνο αλλά χρειάζονται ελαφρώς διαφορετικό χειρισμό. Ο πρώτος κρατά μια τακτική, επαναλαμβανόμενη εκδήλωση — ένα μηνιαίο ή τριμηνιαίο δείπνο ομάδας — όπου η οικειότητα και η χαμηλή τριβή έχουν μεγαλύτερη σημασία από την πρωτοτυπία, και όπου ο στόχος σας είναι να γίνετε η προεπιλεγμένη επιλογή που σταματούν καν να ψάχνουν. Ο δεύτερος κρατά μια μεμονωμένη, υψηλότερου διακυβεύματος εκδήλωση — ένα δείπνο εστίασης πελάτη, μια εκτελεστική επίσκεψη, μια ετήσια βραδιά βραβείων — όπου το άγχος του διοργανωτή τρέχει σημαντικά υψηλότερα γιατί περισσότερα εξαρτώνται από το να πάει καλά η βραδιά μπροστά σε ανθρώπους που έχουν σημασία για τη δική τους καριέρα, όχι μόνο το ηθικό της ομάδας τους. Για αυτόν τον δεύτερο τύπο, μια σύντομη περιήγηση της αίθουσας πριν την εκδήλωση, προσφερόμενη προληπτικά παρά μόνο αν ζητηθεί, αξίζει τα 10 λεπτά που σας κοστίζει: το να αφήσετε τον διοργανωτή να δει φυσικά το τραπέζι, τη ρύθμιση AV και τη ροή της αίθουσας εκ των προτέρων αφαιρεί μια σημαντική πηγή του άγχους τους και είναι ακριβώς το είδος διαβεβαίωσης που μετατρέπει μια νευρική πρώτη εταιρική κράτηση σε μια σίγουρη επαναλαμβανόμενη.

Μια ακόμα λεπτομέρεια που αξίζει να ενσωματωθεί στην ακολουθία: ρωτήστε άμεσα, στο στάδιο επιβεβαίωσης, αν ο διοργανωτής θα ήθελε το τελικό τιμολόγιο να απευθύνεται σε συγκεκριμένο τμήμα, κέντρο κόστους ή αριθμό εντολής αγοράς. Οι μεγαλύτερες εταιρείες ειδικά συχνά το απαιτούν αυτό για να επεξεργαστεί καθόλου το τιμολόγιο, και η ανακάλυψη ότι λείπει

μόνο μετά την εκδήλωση αναγκάζει μια αμήχανη, καθυστερημένη παρακολούθηση που υπονομεύει την ομαλή, επαγγελματική εντύπωση που η υπόλοιπη ακολουθία χτίστηκε για να δημιουργήσει.

Μια τελευταία, χαμηλού κόστους συνήθεια που αξίζει να χτιστεί εδώ: κρατήστε μια σύντομη εσωτερική σημείωση για κάθε επαναλαμβανόμενο εταιρικό διοργανωτή — τον συνήθη αριθμό ατόμων τους, οποιεσδήποτε πάγιες διατροφικές ανάγκες σε όλη την ομάδα τους, την προτιμώμενη μορφή τους — ώστε η δεύτερη και τρίτη κράτηση να αισθάνονται αισθητά ευκολότερες για τον διοργανωτή από την πρώτη, παρά να ξεκινάει ξανά όλη τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών από το μηδέν κάθε φορά που τηλεφωνεί.

Αυτή την εβδομάδα: Γράψτε τα 3 πρότυπα σημείων επαφής για την Ακολουθία Εταιρικού Διοργανωτή — επιβεβαίωση, check-in 2 εβδομάδων, κλήση πριν την εκδήλωση — και ξεκινήστε να τα στέλνετε προληπτικά σε κάθε εταιρική κράτηση από τώρα και στο εξής, παρά να περιμένετε να ζητηθεί.

Ξεκινώντας

1

Γράψτε τα 3 σημεία επαφής της Ακολουθίας Εταιρικού Διοργανωτή: επιβεβαίωση (μενού, φόρμα διατροφικών, ελάχιστη δαπάνη), check-in 2 εβδομάδων, και κλήση πριν την εκδήλωση 3-5 ημέρες πριν.

2

Στείλτε αναλυτικό τιμολόγιο μέσα σε 48 ώρες από την εκδήλωση, χωρίς να ζητηθεί.

3

Ρωτήστε στην επιβεβαίωση αν το τιμολόγιο χρειάζεται συγκεκριμένο τμήμα, κέντρο κόστους ή αριθμό εντολής αγοράς.

4

Για μια υψηλού διακυβεύματος μεμονωμένη εκδήλωση, προσφέρετε προληπτικά μια σύντομη περιήγηση της αίθουσας πριν την εκδήλωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Πουλώντας Τη Γιορτή

*Οι άνθρωποι θα ξεχάσουν τι είπες, οι
άνθρωποι θα ξεχάσουν τι έκανες, αλλά οι
άνθρωποι δεν θα ξεχάσουν ποτέ πώς τους
έκανες να νιώσουν.*

— MAYA ANGELOU

Φανταστείτε μια ομάδα 22 ατόμων που φτάνει για ένα σημαντικό γενέθλιο δείπνο, με την τιμώμενη ακόμα να μην ξέρει ότι η αδερφή της κανόνισε ολόκληρο το τραπέζι να κάθεται με το πρόσωπο προς την πόρτα ώστε να έχει μια σωστή είσοδο. Το φαγητό εκείνης της βραδιάς είναι καλό, το ίδιο φαγητό που σερβίρεται κάθε βράδυ — αλλά αυτό που θυμάται το πάρτι, και φωτογραφίζει, και λέει σε 3 φίλους μετά, είναι η είσοδος.

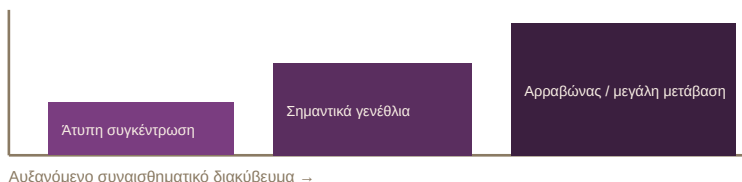
Ένα γενέθλιο, μια επέτειος, ένα δείπνο αρραβώνων, μια οικογενειακή συγκέντρωση για να σημειωθεί η συνταξιοδότηση ενός γονέα — αυτές οι κρατήσεις φέρουν εντελώς διαφορετικό συναισθηματικό βάρος από ένα εταιρικό δείπνο, και η καλή πώληση και διαχείρισή τους απαιτεί σωστή ανάγνωση εκείνου του βάρους. Ο διοργανωτής που οργανώνει τα 40 χρόνια του συντρόφου του δεν συγκρίνει την ελάχιστη δαπάνη σας με ένα υπολογιστικό φύλλο όπως θα έκανε μια διευθύντρια γραφείου· είναι αγχωμένος για το αν η βραδιά θα αισθανθεί ξεχωριστή, αν η τιμώμενη πραγματικά θα το απολαύσει, και αν προσωπικά θα φανεί ότι οργάνωσε κάτι αξέχαστο. Εκείνο το άγχος είναι η ευκαιρία σας, όχι μια περιπλοκή.

Οι διοργανωτές γιορτής είναι πιο ευαίσθητοι στην τιμή από τους εταιρικούς διοργανωτές σε απόλυτους όρους — συνήθως ξοδεύουν τα δικά τους χρήματα, όχι της εταιρείας — αλλά είναι πολύ λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή απ' όσο υποθέτουν οι ιδιοκτήτες μόλις πιστέψουν ότι η βραδιά θα αποδώσει γνησίως το συναισθηματικό αποτέλεσμα που επιδιώκουν. Ένας διοργανωτής θα πληρώσει σημαντικά περισσότερο για ένα γενέθλιο δείπνο που είναι σίγουρος ότι θα αισθανθεί ξεχωριστό απ' ό,τι για ένα πανομοιότυπο μενού παρουσιασμένο χωρίς καμία προσοχή στην

περίσταση καθόλου. Αυτή είναι η βασική ιδέα πίσω από αυτό που αυτό το βιβλίο ονομάζει **τη Σκάλα Συναισθηματικού Διακυβεύματος**: κατατάζετε τους τύπους γιορτής που φιλοξενείτε ανάλογα με το πόσο συναισθηματικά σημαντική είναι τυπικά η περίπτωση για τον διοργανωτή, και ταιριάζετε τις αγγίγματα εξυπηρέτησης και τα πρόσθετα με εκείνο το επίπεδο διακυβεύματος παρά εφαρμόζοντας μία επίπεδη προσέγγιση σε κάθε πάρτι 12 ατόμων.

Στο χαμηλότερου διακυβεύματος άκρο κάθονται οι άτυπες ομαδικές συγκεντρώσεις και τα χαλαρά γενέθλια — φίλοι που συγκεντρώνονται, χωρίς δυνατό συναισθηματικό επίκεντρο. Ένα θερμό καλωσόρισμα, ένα καλό σταθερό μενού, και άμεση, προσεκτική εξυπηρέτηση αρκούν· βαριά σκηνοθεσία εδώ μπορεί να αισθανθεί υπερβολική και περιττό επιπλέον κόστος. Στη μέση κάθονται σημαντικά γενέθλια, συνταξιοδοτήσεις, αποφοιτήσεις — περιστάσεις με έναν σαφή τιμώμενο και πραγματικό συναισθηματικό βάρος. Εδώ, μικρά, χαμηλού κόστους αγγίγματα έχουν δυσανάλογη σημασία: μια χειρόγραφη κάρτα στο τραπέζι, η κουζίνα να στέλνει ένα απλό επιδόρπιο με ένα κερί χωρίς χρέωση, προσωπικό ενημερωμένο με το όνομα του τιμώμενου ώστε να απευθύνεται προσωπικά παρά γενικά. Στο υψηλότερου διακυβεύματος άκρο κάθονται δείπνα αρραβώνων, επέτειοι πραγματικής σημασίας, και οικογενειακές συγκεντρώσεις που σημειώνουν μια μεγάλη μετάβαση ζωής — εδώ, οι διοργανωτές θα πληρώσουν για γνήσια σκηνοθεσία: μια στιγμή ιδιωτικής πρόποσης συντονισμένη με την αίθουσα, ένα συγκεκριμένο τραγούδι ή στιγμή φωτογραφίας κανονισμένη εκ των προτέρων,

ένα τυπωμένο εξατομικευμένο μενού με την περίπτωση ονομασμένη πάνω του.



Η ΣΚΑΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΑΚΥΒΕΥΜΑΤΟΣ — ΤΑ ΑΓΓΙΓΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΑΥΞΑΝΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΔΙΑΚΥΒΕΥΜΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗΣ

Χτίστε ένα απλό **σενάριο κράτησης γιορτής** που ακολουθεί ο υποδοχέας ή η ομάδα κρατήσεων σας για οποιοδήποτε ομαδικό αίτημα που αναφέρει μια περίπτωση: ρωτήστε άμεσα ποια είναι η γιορτή (οι περισσότεροι διοργανωτές το προσφέρουν εύκολα, και αν όχι, ρωτήστε), ρωτήστε ποιος είναι ο τιμώμενος και πώς θα ήθελε να εκπλαγεί ή να αναγνωριστεί, και προσφέρετε το σχετικό πρόσθετο μενού εκείνο το σημείο της συζήτησης παρά αφήνοντάς το να ανακαλυφθεί τη βραδιά. Αυτή η μία ερώτηση — "είναι αυτό για μια ξεχωριστή περίπτωση;" — που ρωτιέται συνεπώς σε κάθε ομαδικό αίτημα, μετατρέπει μια γενική κράτηση σε εξατομικευμένη πριν καν φτάσει ο καλεσμένος, και δεν κοστίζει τίποτα εκτός από τη συνήθεια να ρωτάτε.

Χτίστε το ίδιο το πρόσθετο μενού ως μια σύντομη, κοστολογημένη λίστα: μια φιάλη prosecco στο τραπέζι κατά την άφιξη (28 €), ένα εξατομικευμένο πιάτο επιδορπίου με ένα

μήνυμα γραμμένο σε σοκολάτα (6 € ανά άτομο, ή δωρεάν για πάρτι πάνω από ένα συγκεκριμένο μέγεθος ως χειρονομία καλής θέλησης), ένα τυπωμένο μενού με την περίπτωση και τα ονόματα πάνω του (ουσιαστικά δωρεάν, και δυσανάλογα εκτιμημένο — οι διοργανωτές τα φωτογραφίζουν και τα δημοσιεύουν), μια πινακίδα κράτησης με το όνομα του τιμώμενου στην είσοδο της αίθουσας (δωρεάν, 5 λεπτά προετοιμασίας). Κανένα από αυτά δεν είναι ακριβό. Όλα είναι το είδος της λεπτομέρειας που εμφανίζεται, ονομασμένη συγκεκριμένα, στην κριτική 5 αστέρων μετά — "είχαν ακόμα και ένα μενού με το όνομα της μαμάς μου για τα 70ά της γενέθλια" είναι μια πρόταση που πουλά περισσότερες μελλοντικές κρατήσεις από σχεδόν οτιδήποτε θα μπορούσατε να πληρώσετε για να διαφημίσετε.

Υπολογίστε τα πραγματικά οικονομικά: αν η προσθήκη περίπου 40 € γνήσιας, χαμηλού κόστους εξατομίκευσης σε μια μέση κράτηση γιορτής 1.200 € ανεβάζει σημαντικά τη βαθμολογία κριτικών σας online και, πιο άμεσα, ανεβάζει το ποσοστό επανάληψης-και-παραπομπής του διοργανωτή σας — οι διοργανωτές γιορτής παραπέμπουν συνεχώς άλλους διοργανωτές γιορτής, γιατί "πού κάνατε το πάρτι;" είναι μια από τις πιο συνηθισμένες ερωτήσεις που τίθενται σε οποιοδήποτε πάρτι — η απόδοση εκείνων των 40 € υπερβαίνει σχεδόν οποιοδήποτε πληρωμένο κόστος μάρκετινγκ διαθέσιμο σε εσάς. Μία μόνο παραπεμπόμενη κράτηση τον χρόνο από έναν ευτυχισμένο διοργανωτή γιορτής, με μέση αξία 1.200 €, αποδίδει 30 φορές πάνω από αυτό που κόστισαν τα αγγίγματα εξατομίκευσης σε 30 ξεχωριστές κρατήσεις.

Μην υποθέτετε ότι κάθε διοργανωτής γιορτής θέλει τον ίδιο βαθμό ορατής φασαρίας, και χτίστε τη συνήθεια να ρωτάτε παρά να προεπιλέγετε στην πιο θορυβώδη επιλογή σας. Κάποιοι διοργανωτές που οργανώνουν ένα σημαντικό δείπνο θέλουν η αίθουσα να το παρατηρήσει και να κάνει μια στιγμή από αυτό· άλλοι, ειδικά για μια πιο ιδιωτική περίπτωση όπως μια ήσυχη επέτειο ή μια μικρότερη οικογενειακή συγκέντρωση μετά από μια δύσκολη χρονιά, θέλουν ζεστασιά και προσοχή χωρίς δημόσια παραγωγή — μια τούρτα-έκπληξη που φτάνει με όλη την αίθουσα να τραγουδά μπορεί να ενθουσιάσει ένα τραπέζι και ορατά να ντροπιάσει το επόμενο. Μια μόνο ερώτηση στο σημείο της κράτησης — "θα θέλατε να κάνουμε μια στιγμή από αυτό στην αίθουσα, ή να το κρατήσουμε διακριτικό μόνο ανάμεσα στο τραπέζι σας;" — δεν κοστίζει τίποτα και αποτρέπει τον πιο συνηθισμένο τρόπο με τον οποίο μια καλοπροαίρετη χειρονομία γιορτής αναπηδά αντίθετα — το προσωπικό, εκπαιδευμένο να "κάνει πάντα το κερί και το τραγούδι", εφαρμόζοντάς το ομοιόμορφα ανεξάρτητα από το τι πραγματικά θα καλωσόριζαν ο συγκεκριμένος διοργανωτής και ο τιμώμενος.

Αξίζει να εκπαιδεύσετε το προσωπικό να παρατηρεί και να αναφέρει ενδείξεις γιορτής ακόμα κι όταν ένας διοργανωτής δεν τις έχει προσφέρει εκ των προτέρων — ένα τραπέζι που ζητά επιπλέον κεριά, έναν καλεσμένο ορατά συγκινημένο κατά την άφιξη, μια κάρτα που περνά γύρω πριν αρχίσει το γεύμα. Μια σιωπηλή λέξη στον υπεύθυνο σάλας σε αυτές τις στιγμές σας επιτρέπει να προσφέρετε μια μικρή, κατάλληλη χειρονομία ακόμα και για μια κράτηση που ήρθε ως απλή ομαδική κράτηση χωρίς καμία περίπτωση να αναφέρεται καθόλου, και οι διοργανωτές που

δεν σκέφτηκαν να σημειώσουν την περίπτωση εκ των προτέρων είναι συχνά οι πιο εκπληκτοι, και οι πιο ευγνώμονες, όταν το εστιατόριο το παρατηρεί ούτως ή άλλως.

Αυτή την εβδομάδα: Προσθέστε "είναι αυτό για μια ξεχωριστή περίπτωση;" ως τυπική ερώτηση σε κάθε ομαδικό αίτημα από τώρα και στο εξής, και συνθέστε το πρόσθετο μενού σας με 3 ή 4 χαμηλού κόστους, υψηλής αντιληπτής αξίας αγγίγματα ώστε η ομάδα σας να έχει κάτι συγκεκριμένο να προσφέρει τη στιγμή που η απάντηση είναι ναι.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Προσθέστε "είναι αυτό για μια ξεχωριστή περίπτωση;" ως τυπική ερώτηση σε κάθε ομαδικό αίτημα.

2

Κατατάξτε την περίπτωση στη Σκάλα Συναισθηματικού Διακυβεύματος και ταιριάξτε τα αγγίγματα εξυπηρέτησης με εκείνο το επίπεδο παρά μία επίπεδη προσέγγιση.

3

Χτίστε ένα κοστολογημένο πρόσθετο μενού: prosecco κατά την άφιξη, ένα εξατομικευμένο πιάτο επιδορπίου, ένα τυπωμένο ονομαστικό μενού, μια πινακίδα κράτησης.

4

Ρωτήστε τον διοργανωτή άμεσα αν θέλει η αίθουσα να κάνει μια στιγμή από αυτό ή να το κρατήσει διακριτικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Το Ημερολόγιο Ομαδικής Ζήτησης

Τα πάντα έχουν τον καιρό τους, και κάθε πράγμα κάτω από τον ουρανό έχει τη στιγμή του.

— ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΗΣ 3:1

Η ζήτηση ομαδικής και ιδιωτικής εστίασης δεν είναι επίπεδη σε όλο το έτος — κινείται σε έναν προβλέψιμο ρυθμό που οι περισσότεροι ιδιοκτήτες αισθάνονται διαισθητικά αλλά ποτέ δεν έχουν χαρτογραφήσει, τιμολογήσει ή σχεδιάσει χωρητικότητα γύρω του σκόπιμα. Μόλις το χαρτογραφήσετε σωστά, σταματάτε να εκπλήσσεστε από τον Δεκέμβριο και σταματάτε να αιμορραγείτε έναν ήσυχο Ιανουάριο, γιατί μπορείτε να δείτε και τα 2 να έρχονται και να σχεδιάσετε για το καθένα σκόπιμα.

Χτίστε το **Ημερολόγιο Ομαδικής Ζήτησης** — έναν χάρτη μήνα-προς-μήνα του τοπικού σας μοτίβου ζήτησης, γιατί ενώ το γενικό σχήμα είναι αρκετά καθολικό σε ανεξάρτητα εστιατόρια, οι λεπτομέρειες μετατοπίζονται ανά περιοχή και ανά τη συγκεκριμένη σας βάση καλεσμένων, και αξίζει να χτίσετε το δικό σας παρά να υποθέσετε ότι ένα γενικό πρότυπο ταιριάζει.

Το γενικό σχήμα που μοιράζονται τα περισσότερα εστιατόρια: μια βαριά εταιρική σεζόν στο δεύτερο μισό του Νοεμβρίου έως τα τέλη Δεκεμβρίου, οδηγούμενη από πάρτι γραφείου και εστίαση πελατών, όπου η ζήτηση για ιδιωτικές αίθουσες και αναλήψεις μπορεί να τρέξει σε πολλαπλάσια ενός κανονικού μήνα και όπου, αν δεν έχετε προπουλήσει τη χωρητικότητά σας μέχρι τον Οκτώβριο, αφήνετε το πιο κερδοφόρο παράθυρό σας υποαξιοποιημένο. Η Γιορτή της Μητέρας και ισοδύναμες ημερομηνίες οικογενειακής περιστάσης δημιουργούν μια απότομη, μονοήμερη αιχμή βαριά προσανατολισμένη προς το τμήμα γιορτής από το Κεφάλαιο 9, που αξίζει να σχεδιάσετε ένα συγκεκριμένο σταθερό μενού και σχέδιο προσωπικού γύρω από πολύ εκ των προτέρων παρά τρέχοντας την κανονική σας υπηρεσία Κυριακής. Η σεζόν αποφοίτησης, χρονισμένη με το τοπικό ακαδημαϊκό σας

ημερολόγιο, παράγει ένα σύμπλεγμα οικογενειακών κρατήσεων γιορτής σε λίγες συγκεντρωμένες εβδομάδες. Μετά, σε έντονη αντίθεση, μια γνήσια ήσυχη περίοδος — συνήθως αρχές έως μέσα Ιανουαρίου έως Φεβρουάριο σε αγορές με ισχυρή δαπανητική σεζόν Δεκεμβρίου, όπου οι προϋπολογισμοί οικιακής και εταιρικής εστίασης έχουν εξαντληθεί και η ζήτηση για ομαδικές κρατήσεις πέφτει πολύ κάτω από τον ετήσιο μέσο όρο της.

Το λάθος που κάνουν οι περισσότεροι ιδιοκτήτες είναι να αντιμετωπίζουν κάθε μήνα το ίδιο: η ίδια τιμολόγηση, η ίδια έλλειψη προληπτικής προώθησης, η ίδια παθητική στάση "διαθέσιμη αν κάποιος ρωτήσει", όλο τον χρόνο. Αυτό είναι ακριβώς ανάποδα. Ο Δεκέμβριος χρειάζεται σχεδόν καμία προωθητική ώθηση — η ζήτηση ξεπερνά την προσφορά, οπότε η δουλειά είναι η μεγιστοποίηση απόδοσης ανά κράτηση (κατευθύνοντας προς τα υψηλότερα επίπεδα σταθερού μενού σας, προστατεύοντας τις καλύτερες βραδιές σας από το να υποτιμολογηθούν) παρά η καταδίωξη όγκου. Ο Ιανουάριος και ο Φεβρουάριος χρειάζονται το αντίθετο: ενεργή προώθηση, και σε πολλές περιπτώσεις μια προσωρινή προσαρμογή τιμής ή ένα επιπλέον κίνητρο (ένα δωρεάν πρόσθετο, μια ελαφρώς χαμηλότερη ελάχιστη δαπάνη) ειδικά για να γεμίσετε τα μεσοβδόμαδα σλοτ που διαφορετικά θα έμεναν εντελώς άδεια, γιατί η άδεια χωρητικότητα σε έναν ήσυχο μήνα σας κοστίζει τα ίδια σταθερά γενικά έξοδα με χωρητικότητα που γεμίζει φθηνά.

Να ένα λυμένο παράδειγμα του τι αξίζει αυτό. Ας πούμε ότι η ιδιωτική σας αίθουσα, αφημένη αδιαχείριστη, αυτή τη στιγμή κλείνεται σε περίπου 60% των διαθέσιμων βραδιών

σαββατοκύριακου και 15% των διαθέσιμων καθημερινών βραδιών σε όλο το έτος, κατά μέσο όρο — αλλά εκείνος ο μέσος όρος κρύβει το πραγματικό μοτίβο: τα σαββατοκύριακα του Δεκεμβρίου είναι ουσιαστικά εξαντλημένα εβδομάδες πριν ενώ οι καθημερινές του Ιανουαρίου κάθονται σχεδόν άδειες. Αν χτίσετε το ημερολόγιο και αντιδράσετε σε αυτό — κλειδώνοντας τις κρατήσεις Δεκεμβρίου νωρίς σε πλήρη, απέκπτωτη τιμολόγηση επειδή η ζήτηση το υποστηρίζει, ενώ τρέχετε μια στοχευμένη προώθηση Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου (ίσως μια μειωμένη ελάχιστη δαπάνη Τρίτης-Τετάρτης, προωθημένη ειδικά στην υπάρχουσα λίστα εταιρικών διοργανωτών σας από το Κεφάλαιο 8, που συχνά έχουν πιο ήσυχα εσωτερικά ημερολόγια στο Q1 και είναι δεκτικοί σε ένα πρώιμο δείπνο ομάδας) — ένα ρεαλιστικό αποτέλεσμα είναι να ανεβάσετε την ετήσια καθημερινή πληρότητα ιδιωτικής αίθουσας από 15% σε 30%, διπλασιάζοντάς την, καθαρά ταιριάζοντας την προσπάθεια πωλήσεών σας με το ημερολόγιο αντί να εφαρμόζετε την ίδια παθητική προσέγγιση κάθε μήνα.

Σε μια αίθουσα που παράγει μέσο όρο 1.400 € ανά καθημερινή κράτηση, η μετακίνηση της καθημερινής πληρότητας από 15% σε 30% σε περίπου 200 κρατήσιμες καθημερινές τον χρόνο (λαμβάνοντας υπόψη κλεισίματα και αργίες) είναι η διαφορά ανάμεσα σε περίπου 30 κρατήσεις και 60 — 30 επιπλέον κρατήσεις, αξίας 42.000 € σε έναν χρόνο, κερδισμένες με τίποτα περισσότερο από την ενεργή προώθηση στους γνωστούς ήσυχους μήνες σας αντί να περιμένετε το τηλέφωνο να χτυπήσει με τον ίδιο τρόπο που το περιμένετε τον Δεκέμβριο.

Στρωματοποιήστε τοπικές εκδηλώσεις στο ημερολόγιο δίπλα στο γενικό εποχιακό μοτίβο, γιατί συχνά έχουν μεγαλύτερη σημασία για τον δικό σας αγωγό κρατήσεων από το γενικό σχήμα που μοιράζεται κάθε εστιατόριο. Ένα συνεδριακό κέντρο ή εκθεσιακός χώρος κοντά, το ημερολόγιο αγώνων ενός τοπικού αθλητικού συλλόγου, μια γνωστή ετήσια ημερομηνία δείπνου ενός κοντινού εργοδότη, το σαββατοκύριακο αποφοίτησης ενός σχολείου ή πανεπιστημίου — καθένα από αυτά δημιουργεί μια προβλέψιμη, επαναλαμβανόμενη αιχμή ομαδικής ζήτησης ειδική για την τοποθεσία σας που ένα γενικό ημερολόγιο κλάδου ποτέ δεν θα συλλάβει, και αξίζει να χτίσετε μια απλή τρέχουσα λίστα αυτών των ημερομηνιών καθώς τις παρατηρείτε χρόνο με τον χρόνο, παρά να ξαναανακαλύπτετε το ίδιο μοτίβο με έκπληξη κάθε 12 μήνες. Ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο εμφανίζεται σε ανεξάρτητα εστιατόρια που κρατούν αυτό το είδος λίστας: η πιο αξιόπιστη ετήσια ομαδική κράτησή τους ανάγεται σε μια συγκεκριμένη επαναλαμβανόμενη τοπική ημερομηνία που είχαν σημειώσει αφού πιάστηκαν στον ύπνο από αυτήν μια φορά — ένα σταθερό ετήσιο συνέδριο μιας κοντινής εταιρείας, το δείπνο τέλους σεζόν ενός τοπικού συλλόγου — και απλά επικοινωνήσαν προληπτικά τον επόμενο χρόνο πριν η ημερομηνία μπορούσε να κρατηθεί αλλού.

Χτίστε το ημερολόγιο ως ζωντανό έγγραφο παρά ως άσκηση μία φορά τον χρόνο: ενημερώστε το κάθε Ιανουάριο με το πραγματικό μοτίβο κρατήσεων του προηγούμενου έτους στρωματοποιημένο έναντι των προβλέψεών σας, ώστε ο χάρτης να γίνεται πιο ακριβής κάθε χρόνο αντί να βασίζεστε επ' αόριστον στην πρώτη, πιο πρόχειρη εικασία σας. Σε 3 ή 4 χρόνια, τα

περισσότερα εστιατόρια διαπιστώνουν ότι το ημερολόγιό τους έχει μετακινηθεί από μια λογική εκτίμηση σε ένα γνήσια ακριβές εργαλείο πρόβλεψης, αρκετά ακριβές για να σχεδιάσετε επίπεδα προσωπικού, εποχιακή ανάπτυξη μενού και δαπάνη μάρκετινγκ γύρω του με πραγματική εμπιστοσύνη, παρά αντιδρώντας στη ζήτηση αφού έχει ήδη φτάσει.

Διασταυρώστε το ημερολόγιο με το σχέδιο προσωπικού σας συγκεκριμένα, όχι μόνο με την προσπάθεια πωλήσεων και μάρκετινγκ, γιατί ένας βαρύς εταιρικός μήνας με αδύναμη καθημερινή *à la carte* ζήτηση χρειάζεται διαφορετική κατανομή εργατικού δυναμικού από έναν ήσυχο μήνα όπου το ίδιο προσωπικό χρειάζεται αντ' αυτού για τον όγκο σαββατοκύριακου της κύριας αίθουσας — ο σχεδιασμός και των 2 πλευρών του ημερολογίου μαζί αποφεύγει την κοινή παγίδα του να είστε υπερστελεχωμένοι για μια ομαδική αύξηση που το μάρκετινγκ δημιούργησε επιτυχώς ζήτηση αλλά υποστελεχωμένοι για να την παραδώσετε πραγματικά καλά εκείνη τη βραδιά.

Αυτή την εβδομάδα: Σκιτσάρετε το δικό σας δωδεκάμηνο ημερολόγιο ζήτησης από τη μνήμη και τα αρχεία κρατήσεων του περασμένου έτους, σημειώνοντας τους 2 ή 3 βαρύτερους μήνες σας και τον έναν ή 2 πιο ήσυχους. Επιλέξτε τον πιο ήσυχο μήνα στο ημερολόγιο και σχεδιάστε μια συγκεκριμένη προωθητική ώθηση — ένα email στη λίστα εταιρικών διοργανωτών σας, μια περιορισμένου χρόνου μειωμένη ελάχιστη δαπάνη, μια κοινωνική ανάρτηση στοχεύοντας κρατήσεις γιορτής — να τρέξει πριν φτάσει εκείνος ο μήνας, όχι αφού έχει ήδη ξεκινήσει.

Ξεκινώντας

1

Σκιτσάρετε ένα δωδεκάμηνο Ημερολόγιο Ομαδικής Ζήτησης από τη μνήμη και τα αρχεία κρατήσεων του περασμένου έτους.

2

Σημειώστε τους 2 ή 3 βαρύτερους μήνες σας και τον έναν ή 2 πιο ήσυχους.

3

Στρωματοποιήστε τοπικές εκδηλώσεις ειδικές για την περιοχή σας — ένα συνεδριακό κέντρο, έναν αθλητικό αγώνα, το ετήσιο δείπνο ενός κοντινού εργοδότη.

4

Σχεδιάστε μια συγκεκριμένη προωθητική ώθηση για τον πιο ήσυχο μήνα σας, χρονισμένη να τρέξει πριν φτάσει εκείνος ο μήνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Προπαραγγελίες, Διατροφικά Και Το Πρόβλημα Των Αριθμών

*Όποιος δεν προετοιμάζεται, προετοιμάζεται
να αποτύχει.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Το σταθερό μενού που χτίσατε στο Κεφάλαιο 4 αποδίδει το λειτουργικό του όφελος μόνο αν πραγματικά συλλέγετε επιλογές, αλλεργιογόνα και έναν κλειδωμένο αριθμό ατόμων πριν την ημέρα της εξυπηρέτησης — διαφορετικά απλά έχετε γράψει ένα συντομότερο *à la carte* μενού και ακόμα ανακαλύπτετε τα πάντα στο τραπέζι. Μια κουζίνα που έχει χτίσει ένα γνησίως εξαιρετικό σταθερό μενού μπορεί ακόμα να αιφνιδιαστεί τη βραδιά αν κανείς δεν έχει ένα σύστημα για να μετατρέψει το "θα έχουμε το τυπικό μενού για 22" σε μια λίστα προετοιμασίας που η κουζίνα μπορεί πραγματικά να προγραμματίσει.

Χτίστε τη **Φόρμα Προπαραγγελίας**, σταλμένη στον διοργανωτή κατά την επιβεβαίωση κράτησης με μια σαφή προθεσμία συνδεδεμένη — τυπικά 7 έως 10 ημέρες πριν την εκδήλωση για ομάδες κάτω από 20, και 10 έως 14 ημέρες για οτιδήποτε μεγαλύτερο, γιατί οι μεγαλύτερες ομάδες παίρνουν στον διοργανωτή περισσότερο χρόνο να κυνηγήσει συναδέλφους ή μέλη οικογένειας για τις επιλογές τους. Η φόρμα θα έπρεπε να συλλέγει, ανά καλεσμένο (όχι μόνο ανά τραπέζι): τις επιλογές πιάτου από τα επίπεδα σταθερού μενού σας, οποιαδήποτε απαίτηση αλλεργιογόνου ή διατροφική δηλωμένη ξεκάθαρα παρά συμπερασμένη, και ένα όνομα αν τρέχετε κάρτες θέσης ή σχέδιο καθισμάτων. Κρατήστε το γνησίως απλό — ένας κοινόχρηστος σύνδεσμος υπολογιστικού φύλλου, μια σύντομη online φόρμα, ακόμα και ένα τυπωμένο φύλλο που ο διοργανωτής συμπληρώνει με το χέρι και φωτογραφίζει πίσω σε εσάς όλα λειτουργούν, αρκεί να είναι ένα σαφές έγγραφο παρά μια διασπορά μηνυμάτων και τηλεφωνημάτων την εβδομάδα της εκδήλωσης.

Τα αλλεργιογόνα αξίζουν τη δική τους πειθαρχία, ξεχωριστά από τη γενική διατροφική προτίμηση. Ένας καλεσμένος που λέει "χωρίς ξηρούς καρπούς" σας λέει κάτι διαφορετικό από έναν καλεσμένο που λέει "δεν μου αρέσουν πολύ τα μανιτάρια" — το πρώτο είναι μια απαίτηση ασφάλειας που πρέπει να φτάσει στην κουζίνα γραπτώς και να ελεγχθεί σε σχέση με το πραγματικό πιάτο, το δεύτερο είναι μια προτίμηση που μπορεί να χειριστεί με μια αντικατάσταση τη βραδιά χωρίς να αλλάξει την προετοιμασία σας. Μην αφήνετε αυτά να συγχέονται σε άτυπη συζήτηση με τον διοργανωτή· ρωτήστε την ερώτηση αλλεργιογόνου ρητά και ξεχωριστά, και επιβεβαιώστε την πίσω γραπτώς ώστε να υπάρχει αρχείο αν αμφισβητηθεί ποτέ αργότερα.

Η προθεσμία τελικών αριθμών είναι όπου προέρχεται στην πραγματικότητα ο περισσότερος λειτουργικός πόνος στην ομαδική εστίαση, και αξίζει ένα όνομα και μια σταθερή δομή: **το Σύστημα T-Μείον**. Στο T-μείον 14 ημέρες, στείλτε τη Φόρμα Προπαραγγελίας με την προθεσμία της δηλωμένη σαφώς. Στο T-μείον 7 ημέρες (ή όποια είναι η επιλεγμένη σας προθεσμία), η προπαραγγελία και η λίστα διατροφικών κλείνουν — καμία περαιτέρω αλλαγή στις ατομικές επιλογές πιάτου, αν και ο συνολικός αριθμός ατόμων μπορεί ακόμα να κινηθεί εντός λογικών ορίων. Στο T-μείον 5 ημέρες, ο τελικός αριθμός ατόμων κλειδώνει και γίνεται ο αριθμός που χρεώνετε ανεξαρτήτως πραγματικής παρουσίας, συνδεδεμένος άμεσα με τους όρους ακύρωσης και αριθμών από το Κεφάλαιο 6. Στο T-μείον 2 ημέρες, η κουζίνα λαμβάνει το τελικό της φύλλο προετοιμασίας — ένα ενιαίο έγγραφο που καταγράφει ακριβείς αριθμούς πιάτων ανά επιλογή, όλα τα αλλεργιογόνα σημειωμένα, και οποιεσδήποτε

σημειώσεις χρονισμού (μια ομιλία σχεδιασμένη πριν το κυρίως πιάτο, για παράδειγμα) που επηρεάζουν τον ρυθμό εξυπηρέτησης.

Το Σύστημα T-Μείον, Βήμα Προς Βήμα

- 1** T-μείον 14 ημέρες: στείλτε τη Φόρμα Προπαραγγελίας με την προθεσμία της δηλωμένη σαφώς.
- 2** T-μείον 7 ημέρες: η προπαραγγελία και η λίστα διατροφικών κλείνουν σε ατομικές αλλαγές επιλογής πιάτου.
- 3** T-μείον 5 ημέρες: ο τελικός αριθμός ατόμων κλειδώνει και γίνεται ο αριθμός που χρεώνεται.
- 4** T-μείον 2 ημέρες: παραδώστε στην κουζίνα το τελικό της φύλλο προετοιμασίας, με τα αλλεργιογόνα σημειωμένα και σημειώσεις χρονισμού συμπεριλαμβανόμενες.

Να γιατί η πειθαρχία προθεσμιών έχει σημασία σε σκληρούς αριθμούς, όχι μόνο σε αρχή. Μια κουζίνα που προετοιμάζεται για μια ομάδα 24 θέσεων με τις επιλογές πιάτου κλειδωμένες 5 ημέρες πριν μπορεί να προετοιμαστεί αποδοτικά σε παρτίδες: *mise en place* μεριδοποιημένο ακριβώς στη διαίρεση επιλογών, πρωτεΐνες παραγγελλμένες σε σχέση με έναν γνωστό αριθμό παρά μια φουσκωμένη εικασία. Μια κουζίνα που ακόμα μαντεύει επιλογές την ημέρα της εξυπηρέτησης τυπικά παραγγέλνει επιπλέον κατά 15-20% για να καλύψει την αβεβαιότητα — σε μια ομάδα με μέσο κόστος συστατικών 17 € ανά άτομο σε 24 θέσεις,

αυτό είναι 70-80 € περιπτού σπαταλημένου ή αχρησιμοποίητου αποθέματος σε μία μόνο κράτηση, καθαρά από το να μην έχετε κλειδωμένο αριθμό εγκαίρως. Σε 60 ομαδικές κρατήσεις τον χρόνο, μόνο εκείνη η σπατάλη μπορεί να φτάσει σε αρκετές χιλιάδες ευρώ, πάνω από το άγχος εξυπηρέτησης του αυτοσχεδιασμού τελευταίας στιγμής.

Υπάρχει και μια ανθρώπινη πλευρά σε αυτό, και αξίζει να ονομαστεί άμεσα: οι διοργανωτές συχνά βρίσκουν τις φόρμες προπαραγγελίας ελαφρώς ενοχλητικές να κυνηγήσουν από τους καλεσμένους τους, και αν δεν κάνετε την προθεσμία σαφή και σταθερή, ένα σημαντικό ποσοστό απλά δεν θα την έχουν συμπληρωμένη μέχρι την ημερομηνία που ζητήσατε. Η λύση δεν είναι να μαλακώσετε την προθεσμία — είναι να κάνετε τη συνέπεια της αστοχίας ρητή και λογική στο email επιβεβαίωσης: "οι επιλογές που υποβάλλονται μετά τις [ημερομηνία] θα προεπιλέγουν στην επιλογή του σεφ μας για εκείνους τους καλεσμένους, για να διασφαλιστεί ότι η εκδήλωσή σας τρέχει ακόμα ομαλά." Αυτό προστατεύει την κουζίνα σας χωρίς να τιμωρεί τον διοργανωτή, και στην πράξη σπάνια επικαλείται γιατί η σαφής δήλωσή του συνήθως αρκεί για να πάρετε τη φόρμα πίσω εγκαίρως.

Μια ακόμα λειτουργική σημείωση που εξοικονομεί πραγματική ταλαιπωρία: χτίστε έναν απλό διασταυρωμένο έλεγχο αλλεργιογόνων στην τελική επιθεώρηση φύλλου προετοιμασίας, όπου ένα δεύτερο άτομο — όχι μόνο όποιος συνέλεξε τη φόρμα — διαβάζει τη λίστα αλλεργιογόνων σε σχέση με τα πραγματικά πιάτα που σερβίρονται πριν αρχίσει η εξυπηρέτηση. Τα περιστατικά αλλεργιογόνων στην ομαδική εστίαση δυσανάλογα

ανάγονται σε πληροφορίες που συλλέχθηκαν σωστά αλλά δεν ελέγχθηκαν πραγματικά σε σχέση με το τελικό σχέδιο της κουζίνας, όχι σε πληροφορίες που ποτέ δεν συλλέχθηκαν καθόλου. Μια πεντάλεπτη δεύτερη ανάγνωση το απόγευμα της εκδήλωσης το πιάνει αξιόπιστα.

Δώστε στον διοργανωτή έναν εύκολο τρόπο να απαντήσει για καλεσμένους που είναι διαβόητα αργοί να απαντήσουν σε μια φόρμα, γιατί ένα σύστημα προπαραγγελίας που υποθέτει ότι κάθε προσκεκλημένος καλεσμένος θα συμπληρώσει άμεσα τις δικές του επιλογές υποτιμά πώς πραγματικά λειτουργεί η ομαδική υλικοτεχνική υποστήριξη στην πράξη. Ενσωματώστε μια απλή προεπιλογή: ο διοργανωτής μπορεί να υποβάλει επιλογές εκ μέρους ολόκληρου του πάρτι σε μία κάθηση αν αυτό είναι ευκολότερο γι' αυτόν, παρά να απαιτείται να προωθήσει έναν ατομικό σύνδεσμο σε καθέναν από 24 ξεχωριστά άτομα και να κυνηγήσει τον καθένα. Πολλοί διοργανωτές, μόλις τους προσφερθεί η επιλογή, πραγματικά προτιμούν να κάνουν μια γρήγορη ψηφοφορία της ομάδας τους μέσω μηνύματος ή αυτοπροσώπως και να υποβάλουν οι ίδιοι μια ενοποιημένη φόρμα, γιατί τους βάζει σε έλεγχο του να πετύχουν την προθεσμία σας παρά να εξαρτώνται από συναδέλφους ή μέλη οικογένειας που μπορεί να μην δίνουν προτεραιότητα σε μια φόρμα εστιατορίου όπως ο διοργανωτής. Κάνοντας αυτό τον εύκολο δρόμο, όχι μια αμήχανη παράκαμψη, βελτιώνει σημαντικά το ποσοστό έγκαιρης ολοκλήρωσής σας.

Αυτή την εβδομάδα: Χτίστε τη Φόρμα Προπαραγγελίας σας χρησιμοποιώντας όποιο εργαλείο είναι ευκολότερο για εσάς να διατηρήσετε — ένα κοινόχρηστο υπολογιστικό φύλλο αρκεί για να

ξεκινήσετε — και επισυνάψτε τις προθεσμίες T-Μείον ρητά στο τυπικό σας email επιβεβαίωσης ομαδικής κράτησης από τώρα και στο εξής.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Χτίστε μια Φόρμα Προπαραγγελίας που συλλέγει επιλογές πιάτου, αλλεργιογόνα και ονόματα ανά καλεσμένο, σταλμένη κατά την επιβεβαίωση κράτησης.

2

Ορίστε τις προθεσμίες του Συστήματος T-Μείον: φόρμα προπαραγγελίας στο T-14, επιλογές κλείνουν στο T-7, αριθμός ατόμων κλειδώνει στο T-5, φύλλο προετοιμασίας κουζίνας στο T-2.

3

Ρωτήστε την ερώτηση αλλεργιογόνου ρητά και ξεχωριστά από τη γενική διατροφική προτίμηση, και επιβεβαιώστε την πίσω γραπτώς.

4

Χτίστε έναν διασταυρωμένο έλεγχο αλλεργιογόνων δεύτερου ατόμου στην τελική επιθεώρηση φύλλου προετοιμασίας πριν την εξυπηρέτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Διαχείριση Της Βραδιάς: Η Ακολουθία Εξυπηρέτησης Ομάδας

Το να μη σχεδιάζεις είναι σχεδιασμός αποτυχίας.

— ALAN LAKEIN

Μια ομάδα 30 ατόμων δεν είναι απλά "περισσότεροι άνθρωποι" στη σάλα — είναι ένα διαφορετικό σχήμα εξυπηρέτησης που χρειάζεται το δικό του σχέδιο, ξεχωριστό από το πώς η ομάδα σας διαχειρίζεται την κύρια αίθουσα. Η πιο συνηθισμένη αποτυχία είναι ένα εστιατόριο που πουλά καλά την ομαδική κράτηση, χτίζει ένα εξαιρετικό σταθερό μενού, συλλέγει σωστά τις προπαραγγελίες, και μετά τρέχει την πραγματική βραδιά ακριβώς όπως οποιοδήποτε άλλο Σάββατο, με την ομάδα απλά ενσωματωμένη στην κανονική εξυπηρέτηση. Εκεί χαλαρώνουν οι τροχοί, γιατί μια ομάδα έχει τον δικό της ρυθμό και τα δικά της σημεία αποτυχίας που ένα κανονικό τραπέζι τεσσάρων ατόμων ποτέ δεν παρουσιάζει.

Χτίστε το **Φύλλο Ροής Ομάδας** — μια απλή, χρονομετρημένη ακολουθία ειδική για εκείνη την κράτηση, τυπωμένη ή κοινοποιημένη με την ομάδα σάλας και την κουζίνα πριν αρχίσει η εξυπηρέτηση, καλύπτοντας από την άφιξη έως τον λογαριασμό. Να η δομή για ένα τυπικό ομαδικό δείπνο 30 θέσεων που ξεκινά στις 7:30 μ.μ.

Άφιξη, 7:15-7:30 μ.μ.: χαιρετήστε τον διοργανωτή με το όνομά του (αυτό μόνο του, γινόμενο συνεπώς, παρατηρείται και εκτιμάται δυσανάλογα — τα περισσότερα εστιατόρια χαιρετούν το τραπέζι, όχι τον διοργανωτή συγκεκριμένα), επιβεβαιώστε ότι η τελική διάταξη καθισμάτων ταιριάζει με αυτό που σχεδιάστηκε, και βάλτε την ομάδα να καθίσει εντός 10 λεπτών από την άφιξη. Μια ομάδα που στέκεται περιμένοντας να καθίσει χάνει ορμή πριν καν αρχίσει το γεύμα, και μια αργή διαδικασία τοποθέτησης είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα πρώιμα σημεία τριβής που αναφέρουν οι διοργανωτές μετά.

Ποτά και τακτοποίηση, 7:30-7:45 μ.μ.: αυτό το παράθυρο έχει μεγαλύτερη σημασία απ' όσο φαίνεται. Πάρτε μια πρώτη παραγγελία ποτού εντός 5 λεπτών από την τοποθέτηση της ομάδας — όχι απαραίτητα την πλήρη παραγγελία, αλλά τουλάχιστον νερό και ένα απεριτίφ ή το πρώτο σερβίρισμα του προσυμφωνημένου πακέτου ποτών, ώστε το τραπέζι να έχει κάτι στο χέρι ενώ η αίθουσα τακτοποιείται και συμβαίνει οποιαδήποτε ομιλία ή πρόποση πριν το δείπνο.

Πρώτο πιάτο, στοχευμένο να προετοιμαστεί 7:50-8:00 μ.μ.: επειδή οι επιλογές προπαραγγέλθηκαν (Κεφάλαιο 11), η κουζίνα μπορεί να προετοιμάσει αυτό το πιάτο μόλις το τραπέζι τακτοποιηθεί παρά να περιμένει να ληφθούν και να μεταφερθούν ατομικές παραγγελίες — αυτό είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα χρονισμού που ένα καλά διοικούμενο σύστημα προπαραγγελίας σας δίνει έναντι αυτοσχέδιας ομαδικής εξυπηρέτησης, και αξίζει να προστατευτεί σκόπιμα παρά να αφεθεί να γλιστρήσει επειδή η ομάδα σάλας προεπιλέγει στον κανονικό ρυθμό τραπέζι-προς-τραπέζι.

Κυρίως πιάτο, ρυθμισμένο να προσγειωθεί περίπου 45-55 λεπτά μετά την εκκαθάριση του πρώτου πιάτου, προσαρμοσμένο για οποιαδήποτε σχεδιασμένη ομιλία ή πρόποση — αυτό είναι το σημείο στην ομαδική εξυπηρέτηση όπου τα εστιατόρια πιο συχνά χάνουν το νήμα, γιατί μια ομιλία μπορεί να διαρκέσει 5 λεπτά ή 25 ανάλογα με τον ομιλητή, και η κουζίνα σας χρειάζεται ένα σαφές σήμα (έναν αγγελιαφόρο που ελέγχει διακριτικά με τον διοργανωτή, όχι μαντεύοντας από την κουζίνα) για το πότε πραγματικά να προετοιμάσει τα κυρίως πιάτα παρά να

προετοιμάζει σε ένα σταθερό ρολόι ανεξάρτητα από το τι συμβαίνει στην αίθουσα.

Επιδόρπιο και καφές, με τη συζήτηση λογαριασμού να ξεκινά εδώ παρά μετά — το Κεφάλαιο 13 καλύπτει τη μηχανική πληρωμής σε βάθος, αλλά η αρχή ανήκει στο φύλλο ροής: ο διοργανωτής δεν θα έπρεπε ποτέ να μένει να αναρωτιέται, στις 10:15 μ.μ. με την ομάδα έτοιμη να φύγει, αν ο λογαριασμός είναι τακτοποιημένος, γιατί εκείνη η αβεβαιότητα είναι μια από τις πιο συνηθισμένες πηγές ενός ελαφρώς χαλασμένου τέλους σε μια διαφορετικά καλή βραδιά.

Ένα Φύλλο Ροής Ομάδας 30 Θέσεων

- 1** 7:15-7:30 μ.μ.: χαιρετήστε τον διοργανωτή με το όνομά του και βάλτε την ομάδα να καθίσει εντός 10 λεπτών.
- 2** 7:30-7:45 μ.μ.: πάρτε ένα πρώτο ποτό στο χέρι εντός 5 λεπτών από την τοποθέτηση.
- 3** 7:50-8:00 μ.μ.: προετοιμάστε το προπαραγγελλμένο πρώτο πιάτο μόλις τακτοποιηθεί το τραπέζι.
- 4** +45-55 λεπτά: προετοιμάστε το κυρίως πιάτο, ρυθμισμένο με οποιαδήποτε σχεδιασμένη ομιλία ή πρόποση.
- 5** Επιδόρπιο και καφές: ανοίξτε τη συζήτηση λογαριασμού εδώ, όχι στην πόρτα.

Ένας αρχισερβιτόρος που έχει τρέξει την ακολουθία 100 φορές ακόμα ελέγχει διακριτικά με τον διοργανωτή πριν προετοιμάσει τα κυρίως πιάτα σε μια βραδιά με σχεδιασμένη πρόποση — γιατί τη μοναδική φορά που προετοίμασε στο ρολόι αντί στο σήμα, τα κυρίως πιάτα προσγειώθηκαν στη μέση της ομιλίας, και το μισό φαγητό του τραπεζιού κρύωσε ενώ όλοι ευγενικά συνέχισαν να ακούν.

Η κρίσιμη δεξιότητα που προστατεύει αυτό το φύλλο ροής είναι ο ρυθμός της ομάδας σε σχέση με την υπόλοιπη αίθουσα, όχι μεμονωμένα. Μια ομάδα 30 θέσεων καταλαμβάνει ένα μεγάλο, ορατό μπλοκ της χωρητικότητας σάλας και κουζίνας σας ταυτόχρονα — αν η κουζίνα σας προετοιμάσει το κυρίως πιάτο της ομάδας ακριβώς τη στιγμή που η κύρια αίθουσά σας χτυπά τη δική της αιχμή Σαββάτου, έχετε δημιουργήσει μια συμφόρηση που επιβραδύνει και τα 2. Η λύση είναι να ενσωματώσετε τον χρονισμό πιάτων της ομάδας στο πριν-την-εξυπηρέτηση briefing σας με τον ίδιο τρόπο που θα σχεδιάζατε τον αντίκτυπο ενός μεγάλου τραπεζιού σε οποιαδήποτε πολυσύχναστη βραδιά, παρά αντιμετωπίζοντας την ομάδα ως ξεχωριστή, αυτοτελή εκδήλωση που τυχαίνει να συμβαίνει στο ίδιο κτίριο.

Αναθέστε ένα ενιαίο σημείο επαφής για την ομάδα — συνήθως έναν αρχισερβιτόρο ή ανώτερο σερβιτόρο, όχι διαμοιρασμένο σε όποιον τυχαίνει να είναι κοντά — γιατί ένας διοργανωτής που δέχεται ερωτήσεις από 3 διαφορετικούς σερβιτόρους στη διάρκεια της βραδιάς, κανένας από τους οποίους δεν φαίνεται να γνωρίζει το πλήρες σχέδιο, είναι διοργανωτής που δεν αισθάνεται φροντισμένος, ανεξάρτητα από το πόσο καλό ήταν το φαγητό. Αυτό το άτομο κατέχει το φύλλο ροής, ελέγχει με τον

διοργανωτή σε φυσικά σημεία παύσης (μετά την προσγείωση του πρώτου πιάτου, πριν το επιδόρπιο), και είναι αυτός που διαχειρίζεται τη συζήτηση λογαριασμού στο τέλος.

Υπολογίστε το πραγματικό κόστος του να το κάνετε λάθος: μια ομάδα που τρέχει 40 λεπτά πέρα από τον σχεδιασμένο χρόνο ολοκλήρωσής της επειδή ο ρυθμός πιάτων δεν διαχειρίστηκε σε σχέση με μια ομιλία ή μια αργή στιγμή κουζίνας δεν ενοχλεί απλά εκείνη την ομάδα — σε μια βραδιά με δεύτερη σίτιση κρατημένη στον ίδιο χώρο, μια ομάδα που τρέχει καθυστερημένα μπορεί να διοχετευθεί σε μια καθυστερημένη ή ακυρωμένη δεύτερη κράτηση, με ένα πραγματικό κόστος εσόδων συνδεδεμένο και ένα δεύτερο δυσανεγμένο πάρτι από πάνω. Ένα καλά διοικούμενο φύλλο ροής, ακολουθούμενο συνεπώς, είναι αυτό που προστατεύει το υπόλοιπο πρόγραμμα της βραδιάς σας, όχι μόνο την εμπειρία της ίδιας της ομάδας.

Ενημερώστε την κουζίνα σας για το φύλλο ροής με την ίδια σοβαρότητα με την οποία ενημερώνετε τη σάλα, γιατί ένα σχέδιο εξυπηρέτησης που το front-of-house κατανοεί αλλά η κουζίνα δεν έχει δει γραπτώς τείνει να καταρρέει ακριβώς τη στιγμή που έχει μεγαλύτερη σημασία — όταν μια ομιλία τραβάει και κάποιος πρέπει να πάρει μια απόφαση σε πραγματικό χρόνο για το να κρατήσει τα κυρίως πιάτα. Τυπώστε το φύλλο ροής και αναρτήστε το στην κουζίνα για οποιαδήποτε ομάδα πάνω από 20 θέσεις, όχι απλά δώστε το στην ομάδα σάλας, και περάστε τον σεφ μέσα από τον χρονισμό προφορικά στο πριν-την-εξυπηρέτηση briefing παρά υποθέτοντας ότι το γραπτό φύλλο μόνο του θα διαβαστεί και θα απορροφηθεί κατά τη διάρκεια μιας πολυσύχναστης περιόδου προετοιμασίας. Τα εστιατόρια που

τρέχουν μεγάλες ομάδες πιο ομαλά είναι, χωρίς εξαίρεση, αυτά όπου η κουζίνα και η σάλα δουλεύουν από το ίδιο έγγραφο και την ίδια κατανόηση του τι πραγματικά σημαίνει "η πρόποση αρχίζει" ή "είναι έτοιμοι για κυρίως πιάτα" για τον χρονισμό, παρά κάθε πλευρά να μαντεύει τι κάνει η άλλη.

Αυτή την εβδομάδα: Χτίστε ένα πρότυπο Φύλλου Ροής Ομάδας που μπορείτε να συμπληρώσετε για οποιαδήποτε ομάδα πάνω από 15 θέσεις, με τα δικά σας παράθυρα χρονισμού για άφιξη, πρώτο ποτό, πρώτο πιάτο, κυρίως πιάτο και λογαριασμό, και αναθέστε ένα ενιαίο ονομασμένο σημείο επαφής για κάθε ομαδική κράτηση από τώρα και στο εξής παρά αφήνοντάς το σε όποιον τυχαίνει να είναι στη σάλα.

Ξεκινώντας

1

Χτίστε ένα πρότυπο Φύλλου Ροής Ομάδας με παράθυρα χρονισμού για άφιξη, ποτά, πρώτο πιάτο, κυρίως πιάτο και λογαριασμό.

2

Αναθέστε ένα ενιαίο ονομασμένο σημείο επαφής για κάθε ομαδική κράτηση πάνω από 15 θέσεις.

3

Τυπώστε το φύλλο ροής για την κουζίνα σε οποιαδήποτε ομάδα πάνω από 20 θέσεις, και περάστε τον σεφ μέσα από τον χρονισμό στο πριν-την-εξυπηρέτηση briefing.

4

Ενσωματώστε τον χρονισμό πιάτων της ομάδας στο πριν-την-εξυπηρέτηση briefing σας ώστε να μην συγκρούεται με τη δική της αιχμή της κύριας αίθουσας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

Ο Λογαριασμός: Μοίρασμα, Φιλοδώρημα Και Πληρωμή

Τέλος καλό, όλα καλά.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Η πιο δύσκολη στιγμή στην ομαδική εστίαση, από εστιατόριο σε εστιατόριο, είναι το τέλος της βραδιάς: ένας λογαριασμός, ένα τραπέζι 12 ατόμων, και ένα κυνηγητό καρτών, μετρητών και "ποιος χρωστάει τι" που μπορεί να καταστρέψει 40 λεπτά διαφορετικά εξαιρετικής εξυπηρέτησης σε 5 λεπτά σύγχυσης. Κάντε το λάθος και είναι το τελευταίο πράγμα που θυμάται η ομάδα. Κάντε το σωστά και κανείς δεν το προσέχει καν, που είναι ακριβώς το αποτέλεσμα που θέλετε.

Η λύση ξεκινά πριν καν φτάσει η ομάδα, όχι στο τραπέζι όταν προσγειώνεται ο λογαριασμός. Αποφασίστε την **πολιτική πληρωμής** σας για ομαδικές κρατήσεις και δηλώστε την ξεκάθαρα στην επιβεβαίωση: είναι ένας διακανονισμός ενός πληρωτή (ο διοργανωτής πληρώνει τον πλήρη λογαριασμό, οι μεμονωμένοι καλεσμένοι διακανονίζονται με τον διοργανωτή ξεχωριστά, εκτός του εστιατορίου), ένα προσυμφωνημένο ίσο μοίρασμα (το σύνολο διαιρεμένο με τον αριθμό ατόμων, χρεωμένο σε ατομικές κάρτες τη βραδιά), ή ένας ανοιχτός διακανονισμός όπου οι καλεσμένοι διακανονίζουν τα δικά τους μερίδια στο τραπέζι. Κάθε ένα είναι νόμιμο· αυτό που προκαλεί το πραγματικό πρόβλημα είναι το να μην αποφασίσετε εκ των προτέρων και να ανακαλύψετε την προσδοκία της ομάδας μόνο όταν φτάνει ο λογαριασμός.

Για ομάδες πάνω από περίπου 15, προεπιλέξτε σε πολιτική ενός πληρωτή όπου ο διοργανωτής θα το αποδεχτεί, και δηλώστε την ως τη τυπική σας προσέγγιση στο email επιβεβαίωσης παρά παρουσιάζοντάς την ως περιορισμό: "για ομάδες αυτού του μεγέθους, ζητάμε η ομάδα να διακανονίζεται με μία πληρωμή στο τέλος της βραδιάς, για να κρατήσουμε την εξυπηρέτηση να τρέχει

ομαλά για εσάς και την υπόλοιπη αίθουσα — οι μεμονωμένοι καλεσμένοι είναι φυσικά ευπρόσδεκτοι να αποζημιώσουν τον διοργανωτή ξεχωριστά." Οι περισσότεροι διοργανωτές, μόλις αυτό πλαισιωθεί ως προστασία της βραδιάς τους παρά περιορισμός των επιλογών τους, το αποδέχονται εύκολα, γιατί η εναλλακτική — 12 ξεχωριστά τερματικά κάρτας που κυκλοφορούν σε ένα τραπέζι στις 10:30 μ.μ. — δεν είναι πραγματικά κάτι που θέλουν οι περισσότεροι διοργανωτές ούτε ως ή άλλως· είναι απλά αυτό που συμβαίνει από προεπιλογή όταν κανείς δεν έχει προτείνει κάτι καλύτερο.

Η προ-εξουσιοδότηση λύνει τον κίνδυνο που εγείρει αυτή η πολιτική για τον διοργανωτή: αν ο διοργανωτής δεσμεύεται να πληρώσει έναν ενιαίο λογαριασμό για μια ομάδα της οποίας την τελική κατανάλωση δεν μπορεί να ελέγξει πλήρως (ανοιχτό μπαρ, καλεσμένοι που παραγγέλλουν επιπλέον γύρους), μια προ-εξουσιοδοτημένη κράτηση κάρτας στο επίπεδο της ελάχιστης δαπάνης σας, ληφθείσα κατά την κράτηση ή κατά την άφιξη, προστατεύει και τις 2 πλευρές — το εστιατόριο έχει διαβεβαίωση ότι ο λογαριασμός θα καλυφθεί, και ο διοργανωτής έχει ένα σαφές όριο με το οποίο συμφώνησε παρά μια ανοιχτή έκθεση. Δηλώστε αυτό ξεκάθαρα ως μέρος των τυπικών σας όρων, όχι ως έκπληξη που ξεπηδά στο τραπέζι.

Το φιλοδώρημα σε σταθερά μενού χρειάζεται τη δική του ρητή πολιτική, γιατί είναι μία από τις πιο συνηθισμένες πηγές σύγχυσης και, περιστασιακά, δυσaréσκειας ανάμεσα στο ίδιο σας το προσωπικό αν αφηθεί ασαφές. Αποφασίστε αν μια χρέωση σέρβις περιλαμβάνεται στη δηλωμένη τιμή σας ανά άτομο (όλο και πιο συνηθισμένο, και το απλούστερο και για τον

διοργανωτή και για το προσωπικό), προστίθεται αυτόματα σε ένα δηλωμένο ποσοστό σε ομαδικούς λογαριασμούς πάνω από ένα συγκεκριμένο μέγεθος, ή αφήνεται εξ ολοκλήρου στη διακριτική ευχέρεια του διοργανωτή — και δηλώστε ξεκάθαρα όποιο επιλέξετε στην επιβεβαίωση και ξανά στον τελικό λογαριασμό, αναλυτικά, όχι θαμμένο. Ένας ομαδικός λογαριασμός που φτάνει με μια ανεξήγητη γραμμή χρέωσης σέρβις για την οποία ο διοργανωτής δεν ενημερώθηκε εκ των προτέρων είναι νόμιμη πηγή κακής κριτικής, εντελώς αποφεύξιμη με μια πρόταση στο email επιβεβαίωσής σας.

Χτίστε **το Σενάριο Πληρωμής** που χρησιμοποιεί το προσωπικό σας τη στιγμή που πραγματικά διακανονίζεται ένας ομαδικός λογαριασμός, γιατί ακόμα και με μια σαφή πολιτική δηλωμένη εκ των προτέρων, η ζωντανή στιγμή επωφελείται από μια συνεπή, σίγουρη παράδοση: πλησιάστε τον διοργανωτή διακριτικά, μακριά από το τραπέζι αν η αίθουσα το επιτρέπει, παρουσιάστε τον λογαριασμό ήδη αναλυμένο σε σχέση με την προσυμφωνημένη ελάχιστη δαπάνη ή επίπεδο μενού, επιβεβαιώστε τον χειρισμό φιλοδωρήματος ή χρέωσης σέρβις σε μία σαφή πρόταση, και επεξεργαστείτε την πληρωμή διακριτικά παρά κάνοντας μια ορατή παραγωγή από αυτό στο τραπέζι — ένας διοργανωτής που ήθελε να πληρώσει ήσυχα, χωρίς η υπόλοιπη ομάδα να δει τη συναλλαγή, θα έπρεπε να μπορεί να το κάνει αυτό.

Να η αριθμητική περίπτωση για να το κάνετε σωστά. Αν μια κακά διαχειρισμένη στιγμή λογαριασμού σας κοστίζει έστω και ένα αστέρι σε μια κριτική που διαφορετικά θα ήταν 5 αστέρων, και εκείνη η κριτική διαβάζεται από, συντηρητικά, αρκετές

εκατοντάδες μελλοντικούς πελάτες στη διάρκεια της ζωής της σε μια πλατφόρμα, το επόμενο κόστος μιας μόνο αποφεύξιμης κακής κριτικής υπερβαίνει κατά πολύ τα 5 λεπτά σχεδιασμού που θα χρειαζόταν για να την αποτρέψει. Αντίθετα, ένας διοργανωτής που αργότερα αναφέρει συγκεκριμένα σε μια κριτική "ο λογαριασμός ήταν τόσο εύκολος, απλά το φρόντισαν" περιγράφει μια εμπειρία τόσο ασυνήθιστη στην ομαδική εστίαση που γίνεται γνήσιος διαφοροποιητής που αξίζει διαφήμιση — αρκετά εστιατόρια τώρα δηλώνουν την προσέγγισή τους ενός πληρωτή, προσυμφωνημένης χρέωσης απευθείας στη σελίδα ιδιωτικής εστίασής τους, γιατί οι διοργανωτές που έχουν καεί από έναν χαοτικό ομαδικό λογαριασμό αλλού ενεργά αναζητούν ένα εστιατόριο που το έχει λύσει αυτό.

Εκπαιδεύστε την ομάδα σας ειδικά για την αμήχανη παραλλαγή αυτής της στιγμής που πιάνει τα περισσότερα προσωπικά απροετοίμαστα: τον διοργανωτή που σηματοδοτεί ήσυχα, πριν καν αρχίσει το γεύμα, ότι δεν θέλει οι καλεσμένοι του να ξέρουν ότι καλύπτει τον λογαριασμό. Αυτό είναι συνηθισμένο σε οικογενειακές γιορτές και ανάμεσα σε στενές παρέες φίλων, και απαιτεί ένα επίπεδο διακριτικότητας πέρα από την απλή επεξεργασία πληρωμής ήσυχα στο τέλος — σημαίνει ότι η κάρτα του διοργανωτή δεν θα έπρεπε ποτέ να ζητηθεί ορατά στο τραπέζι μπροστά στην ομάδα, οποιαδήποτε προ-εξουσιοδότηση θα έπρεπε να κανονιστεί ιδιωτικά κατά την άφιξη ή ακόμα και εκ των προτέρων στο τηλέφωνο, και οποιαδήποτε ελέγχους για τον λογαριασμό στη διάρκεια της βραδιάς θα έπρεπε να συμβαίνουν εντελώς μακριά από το τραπέζι. Το προσωπικό που δεν είναι ενημερωμένο για αυτό το συγκεκριμένο σενάριο θα, με καλές

προθέσεις, μερικές φορές ρωτήσει "να σας φέρω τον λογαριασμό στο τραπέζι;" μπροστά σε ολόκληρη την ομάδα, καταστρέφοντας ακριβώς τη διακριτικότητα που ο διοργανωτής οργάνωσε όλη τη βραδιά για να προστατεύσει — ένα μικρό λάθος που ένας διοργανωτής θυμάται πολύ περισσότερο από την ποιότητα οποιουδήποτε μεμονωμένου πιάτου.

Φανταστείτε έναν πατέρα που ήσυχα προ-εξουσιοδοτεί την κάρτα του τηλεφωνικά 2 ημέρες πριν το δείπνο αποφοίτησης της κόρης του, ειδικά ώστε κανείς στο τραπέζι να μη δει τη συναλλαγή. Ένας καλοπροαίρετος νέος σερβιτόρος, χωρίς να γνωρίζει τον διακανονισμό, ρωτά χαρωπά "ποιος παίρνει τον λογαριασμό απόψε;" μπροστά σε ολόκληρη την παρέα — η στιγμή που ο πατέρας πέρασε μια εβδομάδα προστατεύοντας, καταστρέφεται σε μία πρόταση.

Αυτή την εβδομάδα: Γράψτε την πολιτική πληρωμής σας σε μία παράγραφο — ενός πληρωτή ή μοιρασμένο, προ-εξουσιοδότηση για ομάδες πάνω από το επιλεγμένο σας μέγεθος, χειρισμός φιλοδωρήματος — και προσθέστε την ως τυπική γραμμή σε κάθε ομαδική επιβεβαίωση από τώρα και στο εξής, παρά αφήνοντάς την να ανακαλυφθεί στο τραπέζι τη βραδιά.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Αποφασίστε την πολιτική πληρωμής σας — ενός πληρωτή, προσυμφωνημένο ίσο μοίρασμα, ή ανοιχτό — και προεπιλέξτε σε ενός πληρωτή για ομάδες πάνω από περίπου 15.

2

Προσθέστε προ-εξουσιοδότηση στο επίπεδο της ελάχιστης δαπάνης σας στους τυπικούς σας όρους για μεγαλύτερες ομάδες.

3

Δηλώστε τον χειρισμό φιλοδωρήματος/χρέωσης σέρβις σας ξεκάθαρα στην επιβεβαίωση και ξανά, αναλυτικά, στον τελικό λογαριασμό.

4

Γράψτε το Σενάριο Πληρωμής που χρησιμοποιεί το προσωπικό σας στο τραπέζι, συμπεριλαμβανομένου διακριτικού χειρισμού για έναν διοργανωτή που δεν θέλει οι καλεσμένοι να ξέρουν ότι καλύπτει τον λογαριασμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

Πακέτα Ποτών Και Η Δαπάνη Στο Μπαρ

Στο κρασί υπάρχει αλήθεια.

— ΠΛΙΝΙΟΣ Ο ΠΡΕΣΒΥΤΕΡΟΣ

Η δαπάνη μπαρ σε μια ομαδική κράτηση είτε είναι η καλύτερή σας γραμμή περιθωρίου είτε ο μεγαλύτερος πονοκέφαλός σας, και ποιο από τα 2 γίνεται αποφασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου από το αν έχετε ένα προσυμφωνημένο πακέτο ποτών σε ισχύ πριν φτάσει η ομάδα. Ένα ανοιχτό μπαρ χωρίς σχέδιο — "απλά τρέξτε ένα tab και θα διακανονίσουμε στο τέλος" — τακτικά παράγει ένα από 2 κακά αποτελέσματα: μια ομάδα που πίνει μέτρια γιατί κανείς δεν προσφέρει ενεργά τίποτα, αφήνοντας πραγματικά έσοδα στο τραπέζι, ή μια ομάδα που πίνει πολύ και παράγει έναν λογαριασμό μπαρ στο τέλος της βραδιάς που σοκάρει τον διοργανωτή και ξινίζει τον αποχαιρετισμό, ανεξάρτητα από το πόσο καλό ήταν το φαγητό.

Ένα προσυμφωνημένο πακέτο ποτών λύνει και τα 2 προβλήματα ταυτόχρονα, και αξίζει να χτιστεί με την ίδια σκοπιμότητα με τα επίπεδα σταθερού μενού σας. Δομήστε το, όπως το φαγητό, σε επίπεδα: ένα πακέτο οίκου (κρασί οίκου, μπύρα, αναψυκτικά, ένα ποτήρι καλωσορίσματος prosecco, τιμολογημένο ανά άτομο για μια καθορισμένη διάρκεια — τυπικά τη διάρκεια του γεύματος), ένα premium πακέτο (καλύτερες επιλογές κρασιού, ευρύτερη γκάμα ποτών, ίσως ένα συγκεκριμένο κοκτέιλ), και ένα κορυφαίο ή εξαιρετικό πακέτο για διοργανωτές που θέλουν κάτι συγκεκριμένο (ένα ταιριασμένο κρασί ανά πιάτο, ένα εμβληματικό κοκτέιλ δημιουργημένο για την περίπτωση).

Τιμολογήστε το πακέτο σε σχέση με πραγματικά δεδομένα κατανάλωσης, όχι εικασία. Τραβήξτε τις τελευταίες 20 ομαδικές κρατήσεις σας που έτρεξαν ανοιχτό μπαρ και υπολογίστε την πραγματική μέση δαπάνη ανά άτομο σε φαγητό και ποτό ξεχωριστά — τα περισσότερα εστιατόρια, όταν πραγματικά

υπολογίζουν αυτόν τον αριθμό, εκπλήσσονται να βρουν ότι η μέση δαπάνη ομαδικού μπαρ τους κάθεται κάπου ανάμεσα σε 18 € και 30 € ανά άτομο σε ένα τρίωρο δείπνο, ανάλογα με το πλήθος και την περίπτωση. Τιμολογήστε το πακέτο ποτών οίκου σας ελαφρώς κάτω από εκείνον τον μέσο όρο (για να το κάνετε εύκολο "ναι" για τον διοργανωτή, εφόσον διαβάζεται ως ευκαιρία σε σχέση με το τι τυπικά τρέχει ένα ανοιχτό μπαρ) διασφαλίζοντας παράλληλα ότι το πραγματικό κόστος σερβιρίσματος του πακέτου ακόμα αποδίδει το στοχευμένο σας περιθώριο.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΚΕΤΟΥ ΠΟΤΩΝ

**Τιμή πακέτου ανά άτομο – Κόστος
σερβιρίσματος ανά άτομο = Συνεισφορά ανά
άτομο**

Να **το Μοντέλο Πακέτου Ποτών** με πραγματικούς αριθμούς. Ας πούμε ότι τα δεδομένα σας δείχνουν μέση δαπάνη ανοιχτού μπαρ σε ομαδικές εκδηλώσεις να τρέχει στα 24 € ανά άτομο. Τιμολογήστε το πακέτο οίκου σας στα 22 € ανά άτομο για ένα τρίωρο παράθυρο. Το πραγματικό κόστος σερβιρίσματος σε σχέση με μια επιλογή κρασιού οίκου, μπύρας και αναψυκτικών τυπικά τρέχει στο 20-24% εκείνης της λιανικής τιμής — ας το πούμε 5 € ανά άτομο — δίνοντάς σας συνεισφορά 17 € ανά άτομο, μια αναλογία περιθωρίου (76%) που άνετα ξεπερνά το περιθώριο φαγητού σας και τα περισσότερα από το περιθώριο à

la carte μπαρ σας επίσης, γιατί ένα προσυμφωνημένο πακέτο σας αφήνει να ελέγχετε ακριβώς τι σερβίρεται παρά να αντιδράτε σε ατομικές παραγγελίες που μπορεί να γέρνουν προς premium ποτά που θα τιμολογούσατε διαφορετικά ατομικά. Σε μια ομάδα 24 ατόμων, εκείνο το πακέτο μόνο του συνεισφέρει 408 € — συχνά πιο κερδοφόρο, ανά ώρα εξυπηρέτησης, από το φαγητό.

Τα ανοιχτά μπαρ πάνε στραβά για έναν συγκεκριμένο, επαναλαμβανόμενο λόγο: χωρίς πακέτο, οι καλεσμένοι προεπιλέγουν σε αυτό που θα παρήγγελλαν κανονικά ατομικά, στις κανονικές σας τιμές ανά ποτό, και το προσωπικό σας ξοδεύει τη βραδιά λαμβάνοντας και παραδίδοντας μια ροή ξεχωριστών μικρών παραγγελιών παρά το πολύ πιο αποδοτικό μοτίβο εξυπηρέτησης που επιτρέπει ένα πακέτο (προσερβιρισμένα ποτά καλωσορίσματος, ένα καθορισμένο σερβίρισμα κρασιού στη διάρκεια του γεύματος, ένα απλό τελευταίο κάλεσμα για οτιδήποτε πέρα από αυτό). Το κόστος εργασίας του να τρέξετε ένα μη δομημένο ανοιχτό μπαρ για μια ομάδα 24 θέσεων, μόνο σε χρόνο σερβιτόρου, τυπικά τρέχει σημαντικά υψηλότερα από το να τρέχετε ένα προσυμφωνημένο πακέτο, πάνω από τον κίνδυνο τιμολόγησης.

Υπάρχει ένας γνήσιος κίνδυνος στην άλλη πλευρά που αξίζει να ονομαστεί ειλικρινά: ένα πακέτο τιμολογημένο πολύ γενναιόδωρα, ή ένας διοργανωτής που διαπραγματεύεται έναν διακανονισμό "όλα συμπεριλαμβάνονται, ό,τι θέλουν" χωρίς σαφές ανώτατο όριο, μπορεί να παράγει πραγματικές απώλειες αν η ομάδα πιει πολύ πάνω από αυτό που υπέθεσε το πακέτο. Προστατευτείτε από αυτό με τον ίδιο τρόπο που προστατεύετε την ελάχιστη δαπάνη φαγητού — δηλώστε ξεκάθαρα τι

περιλαμβάνει το πακέτο (συγκεκριμένα κρασιά, συγκεκριμένα ποτά, όχι "όλο το μπαρ"), περιορίστε τη διάρκεια, και έχετε μια σαφή, προσυμφωνημένη τιμή για οτιδήποτε παραγγελλθεί πέρα από το πακέτο (ένα μπουκάλι premium κρασιού μη συμπεριλαμβανόμενο, ένας γύρος ενός συγκεκριμένου κοκτέιλ) ώστε να μην υπάρχει ασάφεια αν ένα τραπέζι θέλει να αναβαθμιστεί στα μισά της βραδιάς.

Υπολογίστε τον ετήσιο αντίκτυπο: αν αυτή τη στιγμή τρέχετε ανοιχτά μπαρ στις περισσότερες ομαδικές κρατήσεις και μετακινήσετε ακόμα και το 70% από αυτές σε ένα δομημένο πακέτο τιμολογημένο χρησιμοποιώντας την παραπάνω μέθοδο, και το πακέτο ανεβάζει τη μέση συνεισφορά μπαρ σας ανά άτομο κατά έστω και 4 € σε σύγκριση με τον ιστορικό σας μέσο όρο ανοιχτού μπαρ (από καλύτερο έλεγχο κόστους, όχι από υψηλότερες χρεώσεις), σε 60 ομαδικές κρατήσεις τον χρόνο με μέσο όρο 22 ατόμων, αυτό είναι πάνω από 5.000 € σε επιπλέον ετήσια συνεισφορά μόνο από την εξυπηρέτηση μπαρ — κερδισμένη μέσω δομής, όχι μέσω αύξησης τιμών στους καλεσμένους.

Σκεφτείτε να χτίσετε μια τέταρτη, απλούστερη επιλογή δίπλα στα 3 σας επίπεδα ποτών: μια απλή λίστα κρασιών ανά μπουκάλι προσφερόμενη σε διοργανωτές που ειδικά θέλουν να επιλέξουν τα δικά τους κρασιά παρά να αποδεχτούν ένα επιμελημένο πακέτο, γιατί μια σημαντική μειοψηφία διοργανωτών — ιδιαίτερα για ένα πιο επίσημο εταιρικό δείπνο ή έναν διοργανωτή που είναι προσωπικά γνώστης κρασιού — ενεργά θέλουν εκείνον τον έλεγχο και θα αισθανθούν υπερβολικά διαχειριζόμενοι αν ένα πακέτο παρουσιαστεί ως η μόνη επιλογή. Η προσφορά αυτού ως

σαφώς σηματοδοτημένη εναλλακτική, παρά μόνο αναφέρεται αν ένας διοργανωτής αντιδράσει, αποφεύγει να αισθάνεται το πακέτο σαν περιορισμός παρά ευκολία. Στην πράξη, οι περισσότεροι διοργανωτές εξακολουθούν να επιλέγουν το πακέτο μόλις παρουσιαστεί καλά, ακριβώς γιατί αφαιρεί μια απόφαση που δεν περίμεναν απαραίτητα με χαρά να πάρουν εκ μέρους μιας μεγάλης ομάδας — αλλά τα εστιατόρια που προσφέρουν την εναλλακτική ανοιχτά τείνουν να έχουν λιγότερους διοργανωτές που αισθάνονται περιορισμένοι από αυτό, που εμφανίζεται στη γλώσσα κριτικών με τον καιρό.

Επανεξετάστε την τιμολόγηση πακέτου σας στην ίδια συχνότητα που επανεξετάζετε τα κόστη φαγητού σας, όχι λιγότερο συχνά, γιατί ο πληθωρισμός κόστους ποτού — ιδιαίτερα στο κρασί — μπορεί να κινηθεί πιο γρήγορα και πιο απρόβλεπτα από το κόστος φαγητού, και ένα πακέτο τιμολογημένο σωστά πριν από 18 μήνες σε σχέση με τη λίστα κρασιών ενός συγκεκριμένου προμηθευτή μπορεί σιωπηλά να διαβρωθεί στο περιθώριο αν εκείνη η λίστα έχει αλλάξει χωρίς κανείς να το έχει επανακοστολογήσει σε σχέση με αυτήν.

Αυτή την εβδομάδα: Τραβήξτε τις τελευταίες 20 ομαδικές κρατήσεις σας με ανοιχτό μπαρ και υπολογίστε την πραγματική μέση δαπάνη ανά άτομο σε ποτά. Χρησιμοποιήστε εκείνον τον αριθμό για να τιμολογήσετε ένα απλό δίπτυχο πακέτο ποτών, και προσφέρετέ το ως προεπιλεγμένη επιλογή στα επόμενα 5 ομαδικά αιτήματά σας αντί να προεπιλέγετε σε ανοιχτό μπαρ.

Ξεκινώντας

1

Τραβήξτε τις τελευταίες 20 ομαδικές κρατήσεις σας με ανοιχτό μπαρ και υπολογίστε την πραγματική μέση δαπάνη ανά άτομο σε ποτά.

2

Τιμολογήστε ένα πακέτο οίκου και ένα premium πακέτο ελαφρώς κάτω από εκείνον τον μέσο όρο, ελεγμένα σε σχέση με το στοχευμένο σας περιθώριο κόστους σερβιρίσματος.

3

Δηλώστε ξεκάθαρα τι περιλαμβάνει κάθε πακέτο, περιορίστε τη διάρκεια, και ορίστε μια προσυμφωνημένη τιμή για οτιδήποτε παραγγελθεί πέρα από αυτό.

4

Προσφέρετε το πακέτο ως προεπιλογή στα επόμενα 5 ομαδικά αιτήματά σας, με μια λίστα κρασιών ανά μπουκάλι διαθέσιμη για διοργανωτές που θέλουν έλεγχο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

Πλήρεις Αναλήψεις: Πουλώντας Ολόκληρο Το Εστιατόριο

*Τα πάντα έχουν μια τιμή, και τα πάντα
αξίζουν όσο ο αγοραστής τους θα πληρώσει
γι' αυτά.*

— PUBLILIUS SYRUS

Μια πλήρης ανάληψη — ολόκληρο το εστιατόριο, κλειστό σε όλους εκτός από τους καλεσμένους ενός διοργανωτή, για μια βραδιά — είναι η υψηλότερης αξίας μεμονωμένη κράτηση που μπορεί να δεχτεί το εστιατόριό σας, και είναι επίσης αυτή που οι περισσότεροι ιδιοκτήτες τιμολογούν χειρότερα, γιατί η λογική τιμολόγησης είναι γνησίως διαφορετική από κάθε άλλη ομαδική μορφή σε αυτό το βιβλίο και οι περισσότεροι ιδιοκτήτες προεπιλέγουν σε απλά κλιμάκωση της κανονικής τους σκέψης ελάχιστης δαπάνης, που υποτιμά τι θα έπρεπε πραγματικά να κοστίζει μια ανάληψη.

Ξεκινήστε με τον αριθμό που μια ανάληψη πρέπει να ξεπεράσει πριν καν αξίζει να εξεταστεί καθόλου: το σημείο ισοζυγίου σας για μια κανονική βραδιά εκείνης της συγκεκριμένης ημέρας της εβδομάδας και εποχής. Πάρτε τα μέσα σας έσοδα για, ας πούμε, μια Παρασκευή βράδυ στην κορυφαία σας σεζόν, και τα σχετικά μεταβλητά κόστη σας (φαγητό, ποτό, ωριαία εργασία κλιμακωμένη στον τυπικό αριθμό θέσεων εκείνης της βραδιάς) — το χάσμα ανάμεσα στα έσοδα και εκείνα τα μεταβλητά κόστη είναι η συνεισφορά που εκείνη η βραδιά θα παρήγαγε κανονικά. Μια ανάληψη πρέπει τουλάχιστον να ταιριάζει εκείνη την αριθμό, γιατί διαφορετικά είστε χειρότερα οικονομικά από το να τρέχετε απλά μια κανονική Παρασκευή, ακόμα πριν λάβετε υπόψη τη διατάραξη του να εκκαθαρίσετε ολόκληρο το υπάρχον βιβλίο κρατήσεων σας για να κάνετε χώρο για αυτήν.

Αλλά μια ανάληψη δεν θα έπρεπε να τιμολογείται στο απλό σημείο ισοζυγίου — θα έπρεπε να φέρει ένα γνήσιο **ασφάλιστρο αποκλειστικότητας**, γιατί πουλάτε κάτι που καμία άλλη μορφή σε αυτό το βιβλίο δεν προσφέρει: πλήρη ιδιωτικότητα, την

ικανότητα να αναδιαμορφώσετε την αίθουσα εντελώς, και την εγγύηση ότι κανείς άλλος καλεσμένος δεν θα είναι παρών. Οι διοργανωτές που θέλουν μια πλήρη ανάληψη — τυπικά για μια σημαντική γιορτή, μια σημαντική εταιρική εκδήλωση, ή περιστασιακά μια κινηματογράφηση ή φωτογράφιση — δεν συγκρίνουν τιμές, στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων, με τα κανονικά σας έσοδα Παρασκευής βράδυ· συγκρίνουν με άλλους χώρους αποκλειστικής χρήσης, όπου η premium τιμολόγηση για αποκλειστικότητα είναι ο κανόνας, όχι η εξαίρεση.

Χτίστε **το Μοντέλο Τιμολόγησης Ανάληψης** ως: (συνεισφορά κανονικής βραδιάς) + (ασφάλιστρο αποκλειστικότητας, τυπικά 40-80% εκείνης της συνεισφοράς, κλιμακωμένο στο πόσο δύσκολο είναι να μετατοπιστεί η ημερομηνία) + (οποιοδήποτε επιπλέον κόστος ειδικό για την ανάληψη — παρατεταμένες ώρες, εξατομικευμένη κατασκευή μενού, επιπλέον προσωπικό ασφαλείας ή γκαρνταρόμπας για μια μεγαλύτερη-απ' -το-κανονικό μεμονωμένη εκδήλωση).

ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ

**Συνεισφορά κανονικής βραδιάς + Ασφάλιστρο
αποκλειστικότητας (40-80%) + Κόστη ειδικά
για ανάληψη = Τιμή ανάληψης**

Λυμένο παράδειγμα: η τυπική σας συνεισφορά Παρασκευής βράδυ τρέχει στα 4.200 € (μετά μεταβλητά κόστη, σε μια βραδιά που κάνει περίπου 130 θέσεις σε 2 γύρους στη μέση σας

δαπάνη). Ένας διοργανωτής θέλει την πλήρη ανάληψη για εκείνη την Παρασκευή για μια σημαντική γιορτή 90 καλεσμένων. Βασίστε την τιμή στα 4.200 €, προσθέστε ένα ασφάλιστρο αποκλειστικότητας 60% (2.520 €, αντανακλώντας ότι αυτή είναι μια δύσκολη-να-μετατοπιστεί ημερομηνία αιχμής) για ένα υποσύνολο 6.720 €, μετά προσθέστε τα κόστη ειδικά για την ανάληψη — ένα παρατεταμένο τέλος μεσάνυχτα που απαιτεί επιπλέον ώρες προσωπικού (480 €) και μια εξατομικευμένη κατασκευή μενού (ήδη τιμολογημένη ξεχωριστά στη χρέωση catering ανά άτομο) — φτάνοντας στο τέλος ανάληψής σας, πριν το φαγητό και το ποτό που χρεώνονται επιπλέον, στα περίπου 7.200 €.

Ο αριθμός που οι ιδιοκτήτες σταθερά κάνουν λάθος είναι το κόστος "καλεσμένων που απορρίφθηκαν", και αξίζει ρητή λογιστική, όχι απλά μια περαστική σκέψη. Μια πλήρης ανάληψη στην καλύτερή σας βραδιά της εβδομάδας σημαίνει ότι κάθε τακτικός πελάτης που θα είχε μπει, κάθε υπάρχουσα κράτηση στο βιβλίο για εκείνη την ημερομηνία, και κάθε νέο αίτημα που έρχεται για εκείνη την ημερομηνία στη διάρκεια όσων εβδομάδων ή μηνών πριν κλειστεί η ανάληψη, όλα απορρίπτονται ή μετατοπίζονται. Αν οι Παρασκευές σας φέρουν μια σημαντική βάση πιστών τακτικών πελατών που αναμένουν να πάρουν τραπέζι, το επαναλαμβανόμενο σπρώξιμό τους για αναλήψεις — ακόμα κι αν καλά πληρωμένες — φέρει ένα μακροπρόθεσμο κόστος σχέσης που δεν εμφανίζεται στην ίδια τη γραμμή P&L της ανάληψης αλλά εμφανίζεται, τελικά, στη μαλάκωση των τακτικών σας θέσεων.

Γι' αυτό η ειλικρινής απάντηση στο "θα έπρεπε να πάρω αυτή την ανάληψη" είναι μερικές φορές όχι, και το να χτίσετε ρητά εκείνη την κρίση αξίζει περισσότερο από το να κυνηγάτε κάθε αίτημα ανάληψης που έρχεται. Ένας χρήσιμος εμπειρικός κανόνας: κρατήστε πλήρεις αναλήψεις για τις γνησίως χαμηλότερης ζήτησης βραδιές σας (μια ήσυχη Δευτέρα ή Τρίτη, όπου τα μετατοπισμένα έσοδα απρογραμμάτιστων πελατών είναι ελάχιστα και καμία πιστή βάση τακτικών πελατών δεν διαταράσσεται) εκτός αν το ασφάλιστρο που προσφέρεται για μια βραδιά υψηλής ζήτησης είναι αρκετά μεγάλο — θα πρότεινα τουλάχιστον την περιοχή ασφαλίστρου 60-80%, όχι το χαμηλότερο άκρο — για να αντισταθμίσει γνήσια τόσο το άμεσο κόστος ευκαιρίας όσο και το πιο δύσκολο-να-ποσοτικοποιηθεί κόστος σχέσης από τη μετατόπιση των τακτικών σας πελατών.

Τρέξτε τη σύγκριση ειλικρινά σε ολόκληρο ένα έτος: ένα εστιατόριο που παίρνει κάθε αίτημα ανάληψης ανεξάρτητα από τη βραδιά, τιμολογώντας σε ένα σταθερό, μέτριο ασφάλιστρο, θα βρίσκει συχνά ότι οι αναλήψεις υψηλής ζήτησης Παρασκευής και Σαββάτου του παράγουν λιγότερη συνδυασμένη αξία από το να τρέχει απλά εκείνες τις βραδιές κανονικά μόλις υπολογιστούν το μετατοπισμένο-τακτικού-πελάτη αποτέλεσμα και το απορριφθέν-αιτήματος αποτέλεσμα, ενώ ένα εστιατόριο που κρατά αναλήψεις για γνησίως ήσυχες βραδιές και τιμολογεί αναλήψεις σαββατοκύριακου σε ένα αρκετά απότομο ασφάλιστρο ώστε να αντισταθμίζει πραγματικά συλλαμβάνει την πλήρη αξία της ανάληψης χωρίς να διαβρώνει την κύρια επιχείρησή του.

Χτίστε μια απλή εσωτερική λίστα ελέγχου πριν συμφωνήσετε σε οποιαδήποτε ανάληψη, γιατί το μοντέλο τιμολόγησης σε αυτό το

κεφάλαιο σας προστατεύει μόνο αν κάποιος πραγματικά το τρέξει πριν η ημερομηνία υποσχεθεί προφορικά σε έναν ενθουσιασμένο διοργανωτή. Επιβεβαιώστε την ημερομηνία σε σχέση με το υπάρχον βιβλίο κρατήσεων σας πρώτα — μια "ήσυχη Τρίτη" που υποθέσατε ότι ήταν ελεύθερη μπορεί ήδη να φέρει μια μικρότερη ομαδική κράτηση ή μια σειρά τακτικών τραπεζιών που θα χρειαζόταν οι ίδιες να αγοραστούν ή να μετατοπιστούν, που αλλάζει την πραγματική σας μετατοπισμένη ψηφία εσόδων. Επιβεβαιώστε ότι η κουζίνα και η σάλα σας μπορούν πραγματικά να στελεχωθούν για τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της ανάληψης — παρατεταμένος χρόνος τέλους, εξατομικευμένο μενού, μεγαλύτερη μεμονωμένη εξυπηρέτηση από το κανονικό σας μοτίβο θέσεων — χωρίς απλά να τραβήξετε προσωπικό από μια βάρδια που ήταν ήδη πλήρως δεσμευμένη αλλού. Και επιβεβαιώστε ότι οι δικές του προσδοκίες αποκλειστικότητας του διοργανωτή ταιριάζουν με αυτό που πραγματικά προσφέρετε: μια "πλήρης ανάληψη" που ακόμα επιτρέπει παραδόσεις, άλλο προσωπικό να κινείται μέσα από περιοχές εξυπηρέτησης, ή μια ενότητα που ο διοργανωτής δεν συνειδητοποίησε ότι παρέμενε ορατή από τον δρόμο, είναι μια αναντιστοιχία που αξίζει να διευκρινιστεί πριν ληφθεί η προκαταβολή, όχι να ανακαλυφθεί από τον διοργανωτή τη βραδιά.

Αυτή την εβδομάδα: Υπολογίστε τη δική σας ψηφία συνεισφοράς κανονικής βραδιάς για τουλάχιστον μια δυνατή βραδιά και μια ήσυχη βραδιά της εβδομάδας, και χρησιμοποιήστε την για να χτίσετε ένα Μοντέλο Τιμολόγησης Ανάληψης με ρητό ασφάλιστρο αποκλειστικότητας για καθεμία, παρά να δίνετε τιμές

αναλήψεων από έναν ενιαίο σταθερό αριθμό ανεξάρτητα από την ημερομηνία που ζητήθηκε.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Υπολογίστε τη συνεισφορά κανονικής βραδιάς σας (έσοδα μείον μεταβλητά κόστη) για μια δυνατή βραδιά και μια ήσυχη βραδιά της εβδομάδας.

2

Χτίστε ένα Μοντέλο Τιμολόγησης Ανάληψης: συνεισφορά συν ασφάλιστρο αποκλειστικότητας 40-80% συν οποιαδήποτε κόστη ειδικά για ανάληψη.

3

Κρατήστε πλήρεις αναλήψεις για γνησίως ήσυχες βραδιές εκτός αν το ασφάλιστρο που προσφέρεται σε μια βραδιά υψηλής ζήτησης ξεπερνά την περιοχή 60-80%.

4

Τρέξτε τη λίστα ελέγχου προ-ανάληψης σε σχέση με το βιβλίο κρατήσεών σας, το προσωπικό και τις πραγματικές προσδοκίες αποκλειστικότητας του διοργανωτή πριν λάβετε προκαταβολή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

Σχεδιασμός Ή Μετατροπή Μιας Ιδιωτικής Αίθουσας

Η μορφή ακολουθεί τη λειτουργία.

— LOUIS SULLIVAN

Είτε μετατρέπετε μια υποαξιοποιημένη πίσω περιοχή σε κρατήσιμο ιδιωτικό χώρο είτε σχεδιάζετε μια πιο πλήρη κατασκευή, οι αποφάσεις φυσικού σχεδιασμού που παίρνετε από την αρχή καθορίζουν πόσο πωλήσιμη και πόσο αποδοτική για διαχείριση θα είναι η αίθουσα για χρόνια μετά — και τα καλά νέα είναι ότι το περισσότερο από αυτό που κάνει μια ιδιωτική αίθουσα να λειτουργεί πραγματικά είναι φθηνό σε σχέση με αυτό που υποθέτουν οι ιδιοκτήτες, γιατί τα στοιχεία υψηλότερης αξίας σπάνια είναι τα πιο ακριβά.

Η χωρητικότητα είναι η πρώτη απόφαση, και θα έπρεπε να οριστεί από τη ρεαλιστική στοχευμένη μορφή σας, όχι από "πόσες καρέκλες μπορούν φυσικά να χωρέσουν." Μια αίθουσα που καθίζει 40 στριμωγμένους για μια δεξίωση όρθιοι αλλά μόνο άνετα καθίζει 24 για ένα κανονικό δείπνο με σταθερό μενού με χώρο αγκώνα και χώρο εργασίας ενός σερβιτόρου γύρω από το τραπέζι χρειάζεται να πουληθεί ως μια τραπεζαρία 24 θέσεων με μια περιστασιακή επιλογή χωρητικότητας όρθιων, όχι διαφημισμένη στον θεωρητικό μέγιστο αριθμό της, γιατί ένας διοργανωτής που κρατά για 24 και βρίσκει την αίθουσα στριμωγμένη γι' αυτόν τον αριθμό, αφού του είπαν ότι καθίζει 40, θα έχει χειρότερη εμπειρία απ' ό,τι θα είχε παράγει η ειλικρινής χωρητικότητα.

Ο ήχος είναι το μεμονωμένο στοιχείο που έχει επενδυθεί λιγότερο στον σχεδιασμό ιδιωτικής αίθουσας, και είναι επίσης ένα από τα φθηνότερα να διορθωθεί. Μια αίθουσα με σκληρές επιφάνειες — γυμνούς τοίχους, δάπεδο χωρίς χαλί, ψηλό ταβάνι — μετατρέπει μια ζωντανή ομάδα 24 ατόμων σε ένα γνησίως άβολο επίπεδο θορύβου μέσα στην πρώτη ώρα, και σε αντίθεση

με μια κύρια τραπεζαρία όπου ο περιβαλλοντικός θόρυβος από άλλα τραπέζια είναι μέρος της ατμόσφαιρας, ο θόρυβος μιας ιδιωτικής αίθουσας δεν έχει πού να διαχυθεί. Ηχητικά πάνελ, βαριές κουρτίνες, ένα χαλί, και μαλακά έπιπλα μειώνουν σημαντικά την αντήχηση σε ένα κλάσμα του κόστους οποιασδήποτε δομικής αλλαγής, και αξίζει να αντιμετωπίζεται ως μη διαπραγματεύσιμο κονδύλι σε οποιονδήποτε προϋπολογισμό μετατροπής, όχι επιπλέον σκέψη αν μένουν κεφάλαια.

Η δυνατότητα AV και οθόνης αποφασίζει αν μπορείτε αξιόπιστα να πουλήσετε καθόλου στο εταιρικό τμήμα από το Κεφάλαιο 8 — ένας διοργανωτής που σχεδιάζει μια παρουσίαση, μια στιγμή βραβείων, ή ακόμα και απλά θέλει να παίξει μια παρουσίαση φωτογραφιών για μια σημαντική γιορτή χρειάζεται μια λειτουργική οθόνη και μια απλή, αξιόπιστη σύνδεση (ένα καλώδιο HDMI που πραγματικά λειτουργεί, ελεγμένο πριν από κάθε κράτηση, αξίζει περισσότερο από ένα ακριβό σταθερό σύστημα που κανείς δεν συντηρεί). Μια βασική οθόνη, ένα αξιοπρεπές ηχείο, και ένα σαφώς επισημασμένο, ελεγμένο σημείο σύνδεσης κοστίζουν ένα κλάσμα του τι υποθέτουν οι ιδιοκτήτες ότι απαιτεί η "δυνατότητα AV", και η απουσία της σιωπηλά σας αποκλείει από ένα σημαντικό ποσοστό εταιρικών αιτημάτων που ρωτούν γι' αυτήν άμεσα.

Ένας αφιερωμένος σταθμός εξυπηρέτησης — ακόμα κι ένας μικρός, ένα διακριτικό μπουφέ ή ένα κοντινό σημείο εξυπηρέτησης εφοδιασμένο ειδικά για εκείνη την αίθουσα — αλλάζει σημαντικά την ποιότητα εξυπηρέτησης, γιατί ένας σερβιτόρος που τρέχει πηγαινέλα στην κύρια κουζίνα ή μπαρ για κάθε στοιχείο χάνει χρόνο και προσοχή που θα έπρεπε να

πηγαίνει στο τραπέζι. Και η πόρτα έχει μεγαλύτερη σημασία απ' όσο πιστώνουν οι ιδιοκτήτες: μια αίθουσα που είναι τεχνικά ξεχωριστή αλλά δεν έχει πραγματική πόρτα, μόνο μια ανοιχτή αψίδα ή μια κουρτίνα, δεν παραδίδει την πραγματική ιδιωτικότητα για την οποία πληρώνει ένας διοργανωτής, και οι διοργανωτές παρατηρούν τη διαφορά αμέσως, είτε μπορούν είτε όχι να διατυπώσουν γιατί η αίθουσα ένιωθε "όχι ακριβώς ιδιωτική."

Χτίστε τη **Λίστα Ελέγχου Σχεδιασμού Αίθουσας** καλύπτοντας, ως ελάχιστο: ρεαλιστική καθιστή χωρητικότητα με άνετη απόσταση, ηχητική επεξεργασία, λειτουργική εγκατάσταση AV με ελεγμένη σύνδεση, ένα κοντινό ή αφιερωμένο σημείο εξυπηρέτησης, μια πόρτα ή γνήσιος οπτικός και ηχητικός διαχωρισμός από την κύρια αίθουσα, επαρκής και ρυθμιζόμενος φωτισμός (ένα ρυθμιζόμενο σύστημα εξυπηρετεί και μια εταιρική παρουσίαση και ένα ρομαντικό δείπνο, όπου ένα σταθερό φωτεινό ανώτατο φως δεν εξυπηρετεί καλά κανένα από τα 2), και απλή αλλά πραγματική σήμανση ή ένας κρατημένος δείκτης στην είσοδο για την περίπτωση της ομάδας.

Για το ερώτημα επιστροφής επένδυσης — αν μια μετατροπή ή κατασκευή αξίζει το κεφάλαιο — τρέξτε ένα απλό **μοντέλο επιστροφής**: εκτιμήστε τα ρεαλιστικά ετήσια έσοδα της αίθουσας μόλις πουληθεί σωστά χρησιμοποιώντας τα πλαίσια από προηγούμενα κεφάλαια (ο Υπολογιστής Ελάχιστης Δαπάνης σας εφαρμοσμένος σε μια ρεαλιστική υπόθεση πληρότητας από το ημερολόγιο ζήτησης του Κεφαλαίου 10), αφαιρέστε τα άμεσα κόστη για να φτάσετε στην ετήσια συνεισφορά, και διαιρέστε το συνολικό κόστος μετατροπής ή κατασκευής με εκείνη την ψηφία

ετήσιας συνεισφοράς για να πάρετε μια περίοδο επιστροφής σε χρόνια.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ ΑΙΘΟΥΣΑΣ

$$\text{Κόστος μετατροπής ή κατασκευής} \div \\ \text{Ρεαλιστική ετήσια συνεισφορά} = \text{Περίοδος} \\ \text{επιστροφής (χρόνια)}$$

Μια μέτρια μετατροπή — ηχητική επεξεργασία, μια οθόνη, καλύτερος φωτισμός, μια σωστή πόρτα — που κοστίζει 18.000 €, σε σχέση με μια αίθουσα που παράγει ρεαλιστικά 35.000 € σε ετήσια συνεισφορά μόλις πουληθεί σωστά (χρησιμοποιώντας την ίδια λογική Χάσματος Απόδοσης Αίθουσας από το Κεφάλαιο 1, τώρα κλειστό παρά ανοιχτό), αποδίδει σε λιγότερο από έναν χρόνο. Μια πιο πλήρης δομική κατασκευή που κοστίζει 120.000 € σε σχέση με την ίδια ψηφία συνεισφοράς αποδίδει σε περίπου τρεισήμισι χρόνια — ακόμα μια λογική απόφαση κεφαλαίου για τα περισσότερα ανεξάρτητα εστιατόρια, αλλά μία που αξίζει να δοκιμαστεί σε συνθήκες πίεσης σε σχέση με μια συντηρητική υπόθεση πληρότητας, όχι μια αισιόδοξη, πριν δεσμευτείτε.

Σκεφτείτε προσεκτικά την ευελιξία πριν δεσμευτείτε σε μια σταθερή διάταξη, γιατί η πιο συνηθισμένη μεμονωμένη λύπη που αναφέρουν οι ιδιοκτήτες έναν χρόνο μετά από μια μετατροπή ιδιωτικής αίθουσας είναι το να χτίσουν για μία μόνο διαμόρφωση — ας πούμε, ένα μακρύ τραπέζι για 24 — και μετά να ανακαλύψουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό αιτημάτων θέλουν

διαφορετικό σχήμα: αρκετά στρογγυλά τραπέζια για ένα εταιρικό δείπνο όπου η συζήτηση ρέει καλύτερα σε μικρότερες ομάδες, ή μια αναδιαμορφώσιμη διάταξη για μια δεξίωση όρθιοι. Έπιπλα που αποθηκεύονται εύκολα και επανατοποθετούνται γρήγορα (καρέκλες που στοιβάζονται, τραπέζια που αναδιπλώνονται ή εφαρμόζουν, ένα σχέδιο δαπέδου σχεδιασμένο εκ των προτέρων για 2 ή 3 τυπικές διαμορφώσεις) κοστίζει σχετικά λίγο να σχεδιαστεί στο στάδιο του σχεδιασμού και είναι ακριβό και διαταρακτικό να προσαρμοστεί εκ των υστέρων. Ρωτήστε τους δικούς σας τελευταίους 12 μήνες ομαδικών αιτημάτων ποιες διαμορφώσεις πραγματικά ζητήθηκαν πριν οριστικοποιήσετε έναν σχεδιασμό, παρά υποθέτοντας ότι η μορφή που εσείς προσωπικά βρίσκετε πιο ελκυστική είναι αυτή που η πραγματική σας ζήτηση θέλει περισσότερο.

Προϋπολογίστε ξεχωριστά, και γενναιόδωρα, για τα μικρά λειτουργικά στοιχεία που σπάνια φτάνουν σε μια αρχική προσφορά ανακαίνισης αλλά έχουν τεράστια σημασία στην καθημερινή χρήση: ένα τρόλεϊ ή καρότσι εξυπηρέτησης διαστασιολογημένο για την πόρτα της αίθουσας, επιπλέον ποτήρια και σκεύη αποθηκευμένα ειδικά για εκείνον τον χώρο ώστε μια απασχολημένη εξυπηρέτηση κύριας αίθουσας να μη χρειάζεται ποτέ να λεηλατηθεί για να καλύψει μια ιδιωτική κράτηση, και ένα ερμάριο που κλειδώνει για τα καλώδια AV και τα τηλεχειριστήρια που διαφορετικά χάνονται μέσα στον πρώτο μήνα ανοίγματος της αίθουσας.

Αυτή την εβδομάδα: Περπατήστε τη δική σας ιδιωτική αίθουσα ή υποψήφιο χώρο με την παραπάνω λίστα ελέγχου και εντοπίστε τη φθηνότερη, υψηλότερου αντικτύπου διόρθωση διαθέσιμη σε

εσάς αυτή τη στιγμή — για τις περισσότερες αίθουσες, είναι ηχητική επεξεργασία ή μια λειτουργική σύνδεση AV, και τα 2 εφικτά για μερικές εκατοντάδες ευρώ, όχι έναν προϋπολογισμό ανακαίνισης.

Ξεκινώντας

- 1** Περιπατήστε την αίθουσά σας σε σχέση με τη Λίστα Ελέγχου Σχεδιασμού Αίθουσας: χωρητικότητα, ακουστική, AV, σημείο εξυπηρέτησης, μια πραγματική πόρτα, ρυθμιζόμενος φωτισμός, σήμανση.
- 2** Εντοπίστε τη φθηνότερη, υψηλότερου αντικτύπου διόρθωση — συνήθως ηχητική επεξεργασία ή μια ελεγχμένη σύνδεση AV.
- 3** Ελέγξτε τους τελευταίους 12 μήνες αιτημάτων για τις διαμορφώσεις αίθουσας που πραγματικά ζητήθηκαν πριν δεσμευτείτε σε μια σταθερή διάταξη.
- 4** Τρέξτε ένα μοντέλο επιστροφής: κόστος μετατροπής διαιρεμένο με τη ρεαλιστική ετήσια συνεισφορά μόλις πουληθεί σωστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

Μάρκετινγκ Της Αίθουσας

*Αν ένα δέντρο πέσει στο δάσος και κανείς
δεν είναι εκεί να το ακούσει, κάνει θόρυβο;*

— ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Μια καλά σχεδιασμένη, καλά τιμολογημένη αίθουσα που κανείς δεν μπορεί να βρει είναι ακόμα μια άδεια αίθουσα. Η ιδιωτική εστίαση αναζητείται διαφορετικά από μια κανονική κράτηση εστιατορίου, και αν το μάρκετινγκ σας το αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο — μια αναφορά θαμμένη στη γενική σας σελίδα "σχετικά με εμάς", χωρίς αφιερωμένο περιεχόμενο, χωρίς σαφή δρόμο για να ρωτήσετε — είστε αόρατοι ακριβώς σε εκείνους τους διοργανωτές που ενεργά ψάχνουν να ξοδέψουν χρήματα μαζί σας.

Κατανοήστε πώς η ιδιωτική εστίαση πραγματικά αναζητείται τοπικά: οι διοργανωτές πληκτρολογούν συγκεκριμένες φράσεις με ισχυρή πρόθεση — "ιδιωτική αίθουσα εστίασης [η πόλη σας]," "εστιατόριο για εταιρικό δείπνο [η περιοχή σας]," "χώρος για δείπνο 30ών γενεθλίων κοντά μου" — και αξιολογούν, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, αρκετά αποτελέσματα δίπλα-δίπλα μέσα στην ίδια σύντομη συνεδρία, συχνά ανοίγοντας πολλαπλές καρτέλες. Αυτό σημαίνει ότι η παρουσία σας ιδιωτικής εστίασης ανταγωνίζεται άμεσα και αμέσως άλλους χώρους, όχι τη δική σας γενική φήμη ως καλό εστιατόριο, και πρέπει να κερδίσει εκείνη τη συγκεκριμένη, στενή σύγκριση με τους δικούς της όρους.

Χτίστε μια αφιερωμένη σελίδα ιδιωτικής εστίασης στον ιστότοπό σας — όχι μια παράγραφο στη σελίδα επικοινωνίας σας, μια γνήσια αυτόνομη σελίδα — χρησιμοποιώντας το **Brief Σελίδας Ιδιωτικής Εστίασης** ως τη δομή σας: μια σαφής επικεφαλίδα που ονομάζει τι προσφέρετε (όχι "εκδηλώσεις," που είναι αόριστο, αλλά "Ιδιωτική Εστίαση Για 10-40 Καλεσμένους" ή εξίσου συγκεκριμένο), φωτογραφίες της πραγματικής αίθουσας

στημένης για μια πραγματική εκδήλωση (όχι μια φωτογραφία άδειας αίθουσας, που δεν λέει τίποτα σε έναν μελλοντικό διοργανωτή για το πώς θα φαίνεται και θα αισθάνεται η εκδήλωσή τους), το μενού μορφών σας από το Κεφάλαιο 3 παρουσιασμένο σαφώς με χωρητικότητα και αρχική τιμή για κάθε μία, τα επίπεδα σταθερού μενού σας από το Κεφάλαιο 4 με δείγματα πιάτων, και μια απλή, χαμηλής τριβής φόρμα αιτήματος που ζητά ακριβώς την πληροφορία που χρειάζεστε για να απαντήσετε καλά (ημερομηνία, κατά προσέγγιση αριθμός ατόμων, περίσταση, προτιμώμενη μορφή) και τίποτα περισσότερο — μια μεγάλη φόρμα που ζητά υπερβολική λεπτομέρεια πριν ο διοργανωτής καν έχει λάβει απάντηση από εσάς είναι μια σημαντική πηγή εγκατάλειψης αιτήματος ακόμα και πριν υποβληθεί το αίτημα.

Η φωτογραφία αξίζει συγκεκριμένη προσοχή γιατί κάνει περισσότερη δουλειά πώλησης από οποιοδήποτε άλλο στοιχείο στη σελίδα. Μια φωτογραφία της αίθουσας στη μέση μιας εκδήλωσης — ένα στημένο τραπέζι, θερμό φωτισμό, ιδανικά με ανθρώπους μέσα (με άδεια) να απολαμβάνουν μια πραγματική γιορτή — λέει σε έναν μελλοντικό διοργανωτή "έτσι θα φαίνεται η εκδήλωσή σας" πολύ πιο αποτελεσματικά από μια καθαρή, άδεια, επαγγελματικά φωτισμένη φωτογραφία αίθουσας, που διαβάζεται ως αγγελία ακινήτου παρά πρόσκληση. Αν αυτή τη στιγμή δεν έχετε αυτό το είδος φωτογραφίας, αξίζει να ανατεθεί ειδικά, ακόμα και ένα μέτριο γύρισμα στην επόμενη καλά φωτισμένη ομαδική σας κράτηση με την άδεια του διοργανωτή, γιατί η γενική stock ή άδειας-αίθουσας φωτογραφία είναι σταθερά

ο πιο αδύναμος κρίκος σε σελίδες ιδιωτικής εστίασης σε όλο τον κλάδο.

Πέρα από τον δικό σας ιστότοπο, οι λίστες και οι πλατφόρμες ανακάλυψης χώρων είναι ένα γνήσιο κανάλι που αξίζει να κατανοηθεί, όχι να απορριφθεί. Οι διοργανωτές που αναζητούν ιδιωτική εστίαση, ιδιαίτερα για μεγαλύτερες ή πιο σημαντικές εκδηλώσεις, συχνά περιηγούνται σε αφιερωμένες πλατφόρμες λίστας χώρων ειδικά χτισμένες γι' αυτό το είδος αναζήτησης, με τον τρόπο που ένας πελάτης μπορεί να περιηγηθεί σε μια γενική πλατφόρμα κρατήσεων για ένα κανονικό τραπέζι. Το να είστε καταχωρημένοι σωστά σε αυτές που σχετίζονται με την αγορά σας — με την ίδια ποιότητα φωτογραφίας, την ίδια σαφή πληροφορία μορφής και τιμολόγησης όπως η δική σας σελίδα — επεκτείνει την εμβέλειά σας σε διοργανωτές που ξεκινούν την αναζήτησή τους εκεί παρά με μια γενική αναζήτηση στο web, και κοστίζει, στις περισσότερες περιπτώσεις, είτε τίποτα είτε μια μέτρια προμήθεια μόνο σε κρατήσεις που πραγματικά παράγονται, κάνοντάς το ένα κανάλι χαμηλού κινδύνου να δοκιμάσετε.

Χτίστε **ένα πλάνο λιστών**: εντοπίστε τις 2 ή 3 πλατφόρμες πιο σχετικές με την τοπική σας αγορά και τον τύπο καλεσμένου (μια αγορά με πολύ εταιρικό και μια αγορά με πολλές γιορτές συχνά προτιμούν διαφορετικές πλατφόρμες), βεβαιωθείτε ότι η καταχώρησή σας σε καθεμία ταιριάζει με τον ιστότοπό σας στην ποιότητα φωτογραφίας και τη σαφήνεια τιμολόγησης, και παρακολουθήστε από ποιο κανάλι πραγματικά ήρθε κάθε νέο ομαδικό αίτημα (μια απλή ερώτηση στη φόρμα αιτήματός σας — "πώς μάθατε για εμάς;" — αρκεί) ώστε μετά από λίγους μήνες να

ξέρετε ποια κανάλια πραγματικά μετατρέπουν, όχι μόνο ποια υποθέσατε ότι θα ήταν.

Υπολογίστε την αριθμητική περίπτωση για να επενδύσετε πραγματική προσπάθεια εδώ: αν η τρέχουσα σελίδα ιδιωτικής εστίασής σας παράγει, ας πούμε, 4 κατάλληλα αιτήματα τον μήνα καθαρά από οργανική αναζήτηση και παραπομπή, και μια σωστή ανακατασκευή — καλύτερη φωτογραφία, σαφέστερη πληροφορία μορφής και τιμολόγησης, μια χαμηλότερης τριβής φόρμα αιτήματος — το ανεβάζει σε 7 τον μήνα, καθαρά από καλύτερη παρουσίαση της ίδιας ακριβώς αίθουσας και μενού που ήδη έχετε, στο υπάρχον ποσοστό μετατροπής αιτήματος-σε-κράτηση από το Κεφάλαιο 7 και τη μέση αξία κράτησης, εκείνη η διαφορά μόνη της μπορεί να αντιπροσωπεύει δεκάδες χιλιάδες ευρώ σε επιπλέον ετήσια ομαδικά έσοδα, κερδισμένα εξ ολοκλήρου μέσω καλύτερου μάρκετινγκ ενός περιουσιακού στοιχείου που ήδη υπάρχει.

Κρατήστε τη σελίδα ιδιωτικής εστίασής σας ενημερωμένη με την ίδια πειθαρχία που εφαρμόζετε στο κανονικό σας μενού, γιατί μια μπαγιάτικη σελίδα — παλιά τιμολόγηση, μια φωτογραφία μιας αίθουσας που έχει έκτοτε ανακαινιστεί, ένα τηλέφωνο ενός διευθυντή που έφυγε πριν 2 χρόνια — ενεργά βλάπτει την εμπιστοσύνη ακριβώς με εκείνους τους διοργανωτές προσανατολισμένους στη λεπτομέρεια που είναι πιο πιθανό να κρατήσουν μια σημαντική εκδήλωση, οι οποίοι συχνά παρατηρούν μικρές ασυνέπειες και σιωπηλά αναρωτιούνται τι άλλο μπορεί να είναι ξεπερασμένο. Ορίστε μια επαναλαμβανόμενη τριμηνιαία υπενθύμιση για να επανεξετάσετε τη σελίδα: επιβεβαιώστε ότι η τιμολόγηση ακόμα ταιριάζει με τον

τρέχοντα Υπολογιστή Ελάχιστης Δαπάνης σας, επιβεβαιώστε ότι η φωτογραφία ακόμα αντανακλά την πραγματική αίθουσα, και επιβεβαιώστε ότι η φόρμα αιτήματος ακόμα κατευθύνεται σε όποιον είναι αυτή τη στιγμή υπεύθυνος να απαντήσει γρήγορα. Μια σελίδα ιδιωτικής εστίασης δεν είναι ένα εφάπαξ έργο να ολοκληρωθεί και να ξεχαστεί· είναι πιο κοντά σε ένα μενού, χρειάζεται την ίδια περιοδική συντήρηση, και τα εστιατόρια που την αντιμετωπίζουν έτσι είναι αυτά των οποίων η online παρουσία και η πραγματική εμπειρία επί τόπου παραμένουν ευθυγραμμισμένες.

Κρατήστε ένα απλό αρχείο του ποιο συγκεκριμένο κομμάτι περιεχομένου πραγματικά επηρέασε κάθε αίτημα, όπου μπορείτε να το ανακαλύψετε — ρωτήστε απευθείας στη φόρμα αιτήματός σας, ή απλά ρωτήστε όταν μιλάτε με τον διοργανωτή. Σε έναν χρόνο, αυτό σας λέει ξεκάθαρα αν η επένδυσή σας σε καλύτερη φωτογραφία, μια ανακατασκευασμένη σελίδα ή μια νέα λίστα πραγματικά αποδίδει σε κρατήσεις, παρά αφήνοντάς σας να μαντεύετε την απόδοση της δαπάνης μάρκετινγκ με τον τρόπο που τα περισσότερα ανεξάρτητα εστιατόρια αναγκάζονται για τη γενική τους διαφήμιση.

Αυτή την εβδομάδα: Ελέγξτε την τρέχουσα παρουσία ιδιωτικής εστίασής σας σε σχέση με το παραπάνω Brief Σελίδας Ιδιωτικής Εστίασης. Αν δεν έχετε αφιερωμένη σελίδα, αυτό είναι το πιο σημαντικό μεμονωμένο κενό να κλείσετε πριν από οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα μάρκετινγκ σε αυτό το κεφάλαιο.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Ελέγξτε την παρουσία ιδιωτικής εστίασής σας σε σχέση με το Brief Σελίδας Ιδιωτικής Εστίασης: συγκεκριμένη επικεφαλίδα, πραγματική φωτογραφία εκδήλωσης, το Μενού Μορφών, επίπεδα σταθερού μενού, μια σύντομη φόρμα αιτήματος.

2

Αναθέστε πραγματική φωτογραφία εκδήλωσης αν αυτή τη στιγμή χρησιμοποιείτε φωτογραφίες άδειας αίθουσας ή stock.

3

Εντοπίστε 2 ή 3 πλατφόρμες λίστας χώρων σχετικές με την αγορά σας και ταιριάξτε τη φωτογραφία και τιμολόγηση της καταχώρησής σας με τη δική σας σελίδα.

4

Προσθέστε μια ερώτηση "πώς μάθατε για εμάς;" στη φόρμα αιτήματός σας για να παρακολουθήσετε ποιο κανάλι μετατρέπει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18

Κριτικές Ομάδων Και Επαναλαμβανόμενοι Διοργανωτές

*Ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι η
καλύτερη επιχειρηματική στρατηγική από
όλες.*

— MICHAEL LEBOEUF

Φανταστείτε τη διευθύντρια γραφείου που κρατά ένα τριμηνιαίο δείπνο ομάδας και λαμβάνει, 2 ημέρες αργότερα, μια σύντομη χειρόγραφη ευχαριστία που ονομάζει την ακριβή πρόποση που έκανε κάποιος εκείνη τη βραδιά. Κρατά το δείπνο του επόμενου τριμήνου στο ίδιο εστιατόριο χωρίς καν να ρίξει μια ματιά σε άλλη επιλογή — όχι γιατί το φαγητό ήταν ασυναγώνιστο, αλλά γιατί την θυμήθηκαν.

Ένας διοργανωτής που έχει οργανώσει μια επιτυχημένη ομαδική εκδήλωση στο εστιατόριό σας είναι, στατιστικά, ένας από τους πιο πολύτιμους πελάτες που θα αποκτήσετε ποτέ — όχι λόγω της αξίας εκείνης της μεμονωμένης κράτησης, αλλά λόγω του τι προβλέπει για τα επόμενα αρκετά χρόνια. Οι άνθρωποι που οργανώνουν ομαδικές εκδηλώσεις τείνουν να συνεχίζουν να οργανώνουν ομαδικές εκδηλώσεις: η διευθύντρια γραφείου κρατά το επόμενο τριμηνιαίο δείπνο, η οικογένεια που γιόρτασε ένα σημαντικό γεγονός εκεί επιστρέφει για το επόμενο, η παρέα φίλων που είχε ένα εξαιρετικό δείπνο γενεθλίων επιστρέφει για τα γενέθλια του επόμενου φίλου. Η διατήρηση εκείνου του διοργανωτή, παρά η αντιμετώπιση της κράτησης ως μεμονωμένη συναλλαγή, είναι ένα από τα πράγματα με τη μεγαλύτερη μόχλευση που μπορείτε να κάνετε σε ολόκληρη αυτή την επιχείρηση.

Χτίστε **το Σύστημα Διατήρησης Διοργανωτή** ως μια απλή, σκόπιμη ακολουθία που τρέχει μετά από κάθε ομαδική κράτηση, όχι αφημένη στην τύχη. Εντός 24-48 ωρών μετά την εκδήλωση, μια γνήσια παρακολούθηση — όχι ένα αυτοματοποιημένο μήνυμα έρευνας, ένα προσωπικό μήνυμα από όποιον έτρεξε τη βραδιά ή τον διευθυντή που χειρίστηκε την κράτηση,

ευχαριστώντας τον διοργανωτή με το όνομά του και αναφερόμενος σε κάτι συγκεκριμένο για την εκδήλωσή τους (η πρόποση, η περίπτωση, μια στιγμή που πήγε καλά) — δεν κοστίζει τίποτα εκτός από προσοχή και είναι δυσανάλογα σπάνιο σε αυτόν τον κλάδο, που είναι ακριβώς γιατί ξεχωρίζει όταν γίνεται καλά.

Όπου η περίπτωση είναι γνησίως ετήσια ή επαναλαμβανόμενη — γενέθλια, επέτειος, ένα δείπνο τέλους χρόνου εταιρείας — ορίστε μια υπενθύμιση, ιδανικά σε όποιο σύστημα παρακολουθεί τις κρατήσεις σας, να επικοινωνήσετε περίπου 10 με 11 μήνες αργότερα, πριν από την πιθανή ημερομηνία του επόμενου έτους, παρά να περιμένετε ο διοργανωτής να θυμηθεί και να επικοινωνήσει πρώτος μαζί σας. Ένα σύντομο, θερμό μήνυμα — "κοντεύει πάλι η ώρα για τα γενέθλια της/του [όνομα] — θα θέλατε να σας κρατήσουμε την ίδια αίθουσα φέτος;" — μετατρέπει σε αξιοσημείωτα υψηλό ποσοστό ακριβώς γιατί αφαιρεί εντελώς την προσπάθεια να θυμηθεί και να ξαναερευνήσει από τον διοργανωτή· απλά έχετε γίνει η εύκολη, προφανής επιλογή ακριβώς τη στιγμή που διαφορετικά θα άρχιζε να σκέφτεται πού να κρατήσει.

Το Σύστημα Διατήρησης Διοργανωτή

1

Εντός 24-48 ωρών μετά την εκδήλωση, στείλτε μια γνήσια, προσωπική ευχαριστία αναφερόμενη σε κάτι συγκεκριμένο.

2

Για μια επαναλαμβανόμενη περίπτωση, ορίστε μια υπενθύμιση να επικοινωνήσετε 10 με 11 μήνες αργότερα, πριν από την πιθανή επόμενη ημερομηνία.

3

Προσφέρετε μια μέτρια χειρονομία πίστης για επαναλαμβανόμενους διοργανωτές παρά μια απλή έκπτωση.

4

Απαντήστε γρήγορα και γενναιόδωρα σε οποιοδήποτε παράπονο από έναν ομαδικό διοργανωτή, δεδομένου πόσοι άνθρωποι το ακούν.

Μια μέτρια προσφορά πίστης διοργανωτή, κρατημένη ειδικά για επαναλαμβανόμενες ομαδικές κρατήσεις παρά προσφερόμενη σε πρωτοεμφανιζόμενους διοργανωτές, ενισχύει αυτό χωρίς να εκπαιδεύει τους καλύτερους πελάτες σας να αναμένουν έκπτωση σε κάθε κράτηση. Αυτό δεν χρειάζεται να είναι μείωση τιμής — ένα δωρεάν μπουκάλι κάτι κατά την άφιξη για έναν επιστρέφοντα διοργανωτή, μια μικρή αναβάθμιση στο επόμενο επίπεδο σταθερού μενού χωρίς επιπλέον χρέωση, προτεραιότητα πρόσβασης στις καλύτερες ημερομηνίες σας πριν πάνε σε γενικό αίτημα — όλα σηματοδοτούν γνήσια εκτίμηση χωρίς να διαβρώνουν το περιθώριό σας με τον τρόπο που θα έκανε μια απλή ποσοστιαία έκπτωση.

Η διαχείριση ενός παραπόνου από έναν ομαδικό διοργανωτή χρειάζεται τη δική της ρητή προσέγγιση, γιατί το διακύβευμα είναι υψηλότερο από ένα παράπονο από ένα τραπέζι 2 ατόμων: ένας δυσαρεστημένος ομαδικός διοργανωτής δεν είναι απλά ένας δυσαρεστημένος πελάτης, είναι ένας δυσαρεστημένος πελάτης που οργάνωσε μια εκδήλωση για 20 ή 30 άλλα άτομα, αρκετοί από τους οποίους θα ακούσουν απευθείας από τον διοργανωτή για το πώς αντιμετωπίστηκε το παράπονο, όχι μόνο για το αρχικό πρόβλημα. Απαντήστε γρήγορα, γνήσια, και συγκεκριμένα — όχι μια γενική συγγνώμη, αλλά μια αναγνώριση του πραγματικού ζητήματος που τέθηκε — και λύστε το αρκετά γενναιόδωρα ώστε ο διοργανωτής να αισθανθεί γνησίως ακουσμένος, γιατί το κόστος μιας γενναιόδωρης λύσης είναι σχεδόν πάντα μικρότερο από το κόστος της απώλειας ενός διοργανωτή που διαφορετικά θα μπορούσε να κρατήσει μαζί σας για την επόμενη δεκαετία σημαντικών εκδηλώσεων της οικογένειας ή της εταιρείας τους.

Να η αναδρομική περίπτωση για το χτίσιμο αυτού του συστήματος παρά την αντιμετώπιση κάθε ομαδικής κράτησης ως μεμονωμένη. Αν ένας μόνο διατηρημένος εταιρικός διοργανωτής κρατά 3 φορές τον χρόνο με μέσο όρο 1.800 € και παραμένει μαζί σας για 5 χρόνια πριν αλλάξουν οι περιστάσεις, αυτό είναι 27.000 € εσόδων από μία σχέση, χτισμένη σχεδόν εξ ολοκλήρου σε ανταπόκριση και μια καλή συνήθεια παρακολούθησης παρά σε οποιαδήποτε επιπλέον έκπτωση ή δαπάνη μάρκετινγκ. Πολλαπλασιάστε αυτό σε μια ακόμα μέτρια βάση 20 γνησίως διατηρημένων διοργανωτών — ένα μείγμα εταιρικών λογαριασμών και οικογενειών με επαναλαμβανόμενες γιορτές — και το σύστημα διατήρησης παράγει σιωπηλά περισσότερα

ετήσια έσοδα από τον ολόκληρο πληρωμένο προϋπολογισμό μάρκετινγκ των περισσότερων εστιατορίων, σε ένα κλάσμα του κόστους.

Παρακολουθήστε το ποσοστό επαναλαμβανόμενων διοργανωτών ως δικό του αριθμό, όχι διπλωμένο σε γενικά στατιστικά επαναλαμβανόμενων πελατών — τι ποσοστό των ομαδικών σας κρατήσεων κάθε χρόνο έρχεται από έναν διοργανωτή που έχει κρατήσει μαζί σας πριν — γιατί είναι το μεμονωμένο σαφέστερο σήμα του αν το σύστημα διατήρησής σας πραγματικά λειτουργεί, ξεχωριστά από το αν ο συνολικός όγκος αιτημάτων σας αναπτύσσεται.

Επεκτείνετε το σύστημα διατήρησης πέρα από μεμονωμένους διοργανωτές στους οργανισμούς και τους κοινωνικούς κύκλους που αντιπροσωπεύουν, γιατί ένας μόνο ικανοποιημένος διοργανωτής είναι συχνά μια πύλη προς αρκετές ακόμα κρατήσεις που δεν έχετε ακόμα καταγράψει. Ένας εταιρικός διοργανωτής που είχε μια εξαιρετική εμπειρία είναι συχνά μόνο ένα από αρκετά άτομα στην εταιρεία του που περιστασιακά οργανώνουν εκδηλώσεις — ρωτήστε, θερμά, αν υπάρχει κάποιος άλλος στην ομάδα τους που χειρίζεται παρόμοιες κρατήσεις, και αν θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια σύσταση. Μια οικογένεια που γιόρτασε ένα σημαντικό γεγονός μαζί σας είναι συνδεδεμένη με ένα ολόκληρο εκτεταμένο δίκτυο συγγενών που θα έχουν, με τον καιρό, τα δικά τους σημαντικά γεγονότα να γιορτάσουν. Τίποτα από αυτά δεν χρειάζεται να είναι πιεστικό — μία μόνο γνήσια γραμμή στην παρακολούθησή σας μετά την εκδήλωση ("θα θέλαμε να φροντίσουμε οποιονδήποτε από τους συναδέλφους σας για τις δικές τους εκδηλώσεις επίσης") αρκεί για να φυτέψει

την ιδέα, και δεν κοστίζει τίποτα πέρα από την προθυμία να ρωτήσετε παρά να υποθέσετε ότι ο διοργανωτής θα σκεφτεί να σας αναφέρει χωρίς προτροπή.

Κρατήστε τον τόνο κάθε σημείου επαφής διατήρησης γνησίως θερμό παρά συναλλακτικό, γιατί οι διοργανωτές μπορούν να διακρίνουν τη διαφορά ανάμεσα σε ένα μήνυμα που υπάρχει για να τους πουλήσει άλλη μια κράτηση και ένα που υπάρχει γιατί πραγματικά θυμάστε και εκτιμάτε την προηγούμενη επίσκεψή τους. Η συγκεκριμένη λεπτομέρεια — το όνομα του τιμώμενου, μια στιγμή από τη βραδιά που γνησίως θυμάστε — είναι αυτό που διαχωρίζει τα 2, και αξίζει να κρατάτε απλές σημειώσεις για τους καλύτερους διοργανωτές σας ειδικά ώστε εκείνη η λεπτομέρεια να είναι διαθέσιμη και ακριβής έναν χρόνο αργότερα, παρά προσπαθούμενη από τη μνήμη και ελαφρώς λανθασμένη.

Αυτή την εβδομάδα: Τραβήξτε τη λίστα σας ομαδικών κρατήσεων των τελευταίων 18 μηνών και εντοπίστε κάθε διοργανωτή που έχει κρατήσει μαζί σας περισσότερες από μία φορές. Για κάθε έναν, σημειώστε αν η περίστασή του είναι πιθανό να επαναληφθεί, και αν ναι, ορίστε μια υπενθύμιση να επικοινωνήσετε περίπου 10 μήνες μετά την πιο πρόσφατη κράτησή του, πριν από την πιθανή επόμενη περίσταση.

Ξεκινώντας

- 1 Τραβήξτε τις ομαδικές σας κρατήσεις των τελευταίων 18 μηνών και εντοπίστε κάθε διοργανωτή που έχει κρατήσει περισσότερες από μία φορές.
- 2 Στείλτε μια γνήσια, προσωπική παρακολούθηση εντός 24-48 ωρών από κάθε ομαδική εκδήλωση, αναφερόμενη σε μια συγκεκριμένη λεπτομέρεια από τη βραδιά.
- 3 Για μια επαναλαμβανόμενη περίπτωση, ορίστε μια υπενθύμιση να επικοινωνήσετε περίπου 10 με 11 μήνες μετά την πιο πρόσφατη κράτηση.
- 4 Χτίστε μια μέτρια προσφορά πίστης επαναλαμβανόμενου διοργανωτή που δεν είναι απλή έκπτωση, και ξεκινήστε να παρακολουθείτε το ποσοστό επαναλαμβανόμενων διοργανωτών σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19

Οι Αριθμοί Προς Παρακολούθηση

Αυτό που μετριέται διαχειρίζεται.

— ΑΠΟΔΙΔΕΤΑΙ ΣΤΟΝ PETER DRUCKER

Όλα σε αυτό το βιβλίο λειτουργούν καλύτερα όταν μπορείτε να τα δείτε να λειτουργούν, και μια επιχείρηση ιδιωτικής εστίασης που λειτουργεί χωρίς μηνιαίο scorecard σέρνεται πίσω προς το "διαθέσιμη αν κάποιος ρωτήσει" μέσα σε έναν χρόνο, όσο καλά κι αν την στήσατε αρχικά, απλά γιατί κανείς δεν παρακολουθεί τους αριθμούς που θα σημαίνανε την ολίσθηση νωρίς. Χτίστε το **Scorecard Ιδιωτικής Εστίασης** ως μια σύντομη, ειλικρινή μηνιαία αναφορά — 6 αριθμοί, παρακολουθούμενοι συνεπώς, ο καθένας να σας λέει κάτι συγκεκριμένο για να ενεργήσετε.

Αιτήματα: ο ακατέργαστος αριθμός ομαδικών αιτημάτων που λήφθηκαν εκείνον τον μήνα, ανά πηγή αν το παρακολουθείτε (ο Ιχνηλάτης Αιτημάτων του Κεφαλαίου 7). Αυτός είναι ο έλεγχος υγείας σας στην κορυφή του χωνιού — ένας μειούμενος αριθμός αιτημάτων, παρακολουθούμενος σε αρκετούς μήνες, σας λέει ότι το μάρκετινγκ σας (Κεφάλαιο 17) χρειάζεται προσοχή πριν εμφανιστεί ως πρόβλημα εσόδων, δίνοντάς σας έναν προπορευόμενο δείκτη παρά έναν καθυστερημένο.

Ποσοστό μετατροπής: αιτήματα που έγιναν επιβεβαιωμένες, με προκαταβολή κρατήσεις, ως ποσοστό των συνολικών αιτημάτων εκείνον τον μήνα. Αυτός είναι ο μεμονωμένος αριθμός πιο άμεσα συνδεδεμένος με την ταχύτητα απάντησης και τη διαδικασία πωλήσεων σας (Κεφάλαιο 7) — ένα ποσοστό μετατροπής που σέρνεται προς τα κάτω ενώ ο όγκος αιτημάτων παραμένει σταθερός είναι σχεδόν πάντα πρόβλημα χρόνου απάντησης ή παρακολούθησης, όχι πρόβλημα ζήτησης, και είναι διορθώσιμο μέσα σε ημέρες μόλις εντοπιστεί, όχι μήνες.

Πληρότητα αίθουσας ανά ημέρα της εβδομάδας: τι ποσοστό των κρατήσιμων βραδιών, ανάλυση ανά ημέρα της εβδομάδας, πραγματικά έφερε μια ομαδική κράτηση εκείνον τον μήνα. Αυτό είναι που μετατρέπει το ημερολόγιο ζήτησης του Κεφαλαίου 10 από θεωρία σε συνεχές εργαλείο διαχείρισης — παρακολουθούμενο μηνιαία, σας λέει ακριβώς ποιες ημέρες της εβδομάδας χρειάζονται ενεργή προωθητική προσοχή τώρα, όχι ποιες ημέρες τη χρειάζονταν πέρυσι.

Δαπάνη ανά άτομο: μέση συνολική δαπάνη ανά καλεσμένο σε όλες τις ομαδικές κρατήσεις εκείνον τον μήνα, ανάλυση ανά μορφή αν τρέχετε πολλαπλές (μακρύ τραπέζι, ιδιωτική αίθουσα, ανάληψη). Παρακολουθούμενο με τον καιρό, αυτό σας λέει αν τα επίπεδα σταθερού μενού και τα πακέτα ποτών σας (Κεφάλαια 4 και 14) πραγματικά αποδίδουν όπως σχεδιάστηκαν, ή αν οι διοργανωτές συνεχώς προεπιλέγουν στο χαμηλότερο επίπεδό σας, που θα υποδείκνυε ότι η παρουσίαση ή το χάσμα τιμολόγησης ανάμεσα στα επίπεδα χρειάζεται επανεξέταση.

Απώλειες προκαταβολών: η αξία των προκαταβολών που χάθηκαν σε ακύρωση εκείνον τον μήνα, σε σχέση με την αξία των προκαταβολών που συλλέχθηκαν. Ένα υγιές, χαμηλό ποσοστό εδώ επιβεβαιώνει ότι η Σκάλα Ακύρωσής σας (Κεφάλαιο 6) κάνει τη δουλειά της· ένα αυξανόμενο ποσοστό είναι μια πρώιμη προειδοποίηση ότι είτε οι όροι σας έχουν γίνει πολύ επιεικείς στην πράξη, είτε μια συγκεκριμένη πηγή κράτησης (ένα συγκεκριμένο κανάλι παραπομπής, ίσως) σας φέρνει αιτήματα χαμηλότερης δέσμευσης που μετατρέπονται σε κράτηση αλλά μετά ακυρώνουν σε υψηλότερο ποσοστό από τις άλλες πηγές σας.

Βαθμολογία κριτικών: η μέση βαθμολογία κριτικών σας ειδικά από ομαδικές και ιδιωτικές κρατήσεις εστίασης, παρακολουθούμενη ξεχωριστά από τη γενική βαθμολογία κριτικών εστιατορίου σας όπου η πλατφόρμα σας το επιτρέπει, γιατί η κριτική ενός ομαδικού διοργανωτή αντανακλά ένα διαφορετικό πακέτο παραγόντων (η εμπειρία λογαριασμού, η διαδικασία προπαραγγελίας, η ίδια η αίθουσα) από την κριτική ενός γενικού πελάτη, και η ανάμιξη των 2 κρύβει ακριβώς το σήμα που πρέπει να δείτε καθαρά.

To Scorecard Ιδιωτικής Εστίασης

1

Αιτήματα: ακατέργαστος αριθμός ομαδικών αιτημάτων που λήφθηκαν αυτόν τον μήνα.

2

Ποσοστό μετατροπής: αιτήματα που έγιναν επιβεβαιωμένες, με προκαταβολή κρατήσεις.

3

Πληρότητα αίθουσας ανά ημέρα της εβδομάδας: κρατήσεις βραδιές που πραγματικά έφεραν ομαδική κράτηση.

4

Δαπάνη ανά άτομο: μέση συνολική δαπάνη ανά καλεσμένο σε ομαδικές κρατήσεις.

5

Απώλειες προκαταβολών: αξία που χάθηκε σε ακύρωση σε σχέση με αξία που συλλέχθηκε.

6

Βαθμολογία κριτικών: μέση βαθμολογία κριτικών ειδικά από ομαδικές κρατήσεις.

Να τι πραγματικά σας αγοράζει η παρακολούθηση αυτού μηνιαία, παρά ετήσια ή καθόλου. Ένα εστιατόριο που επανεξετάζει αυτούς τους 6 αριθμούς μία φορά τον χρόνο πιάνει ένα πρόβλημα, κατά μέσο όρο, πολλούς μήνες αφού άρχισε — ένα ολισθαίνον ποσοστό μετατροπής που ξεκίνησε τον Μάρτιο δεν παρατηρείται μέχρι την ετήσια επανεξέταση τον Δεκέμβριο, μέχρι τότε έχει κοστίσει 9 μήνες χαμένων κρατήσεων. Το ίδιο εστιατόριο που επανεξετάζει το scorecard μηνιαία πιάνει την ίδια ολίσθηση τον Απρίλιο, ενεργεί επ' αυτής τον Μάιο, και έχει ανακάμψει πριν το πρόβλημα κοστίσει περισσότερο από λίγες εβδομάδες αντικτύπου. Η αξία του scorecard είναι σχεδόν εξ ολοκλήρου στην ταχύτητα του βρόχου ανατροφοδότησης, όχι στην πολυπλοκότητα των ίδιων των αριθμών — αυτά είναι απλές καταμετρήσεις και ποσοστά που οποιοσδήποτε ιδιοκτήτης μπορεί να υπολογίσει σε 20 λεπτά τον μήνα με ένα βασικό υπολογιστικό φύλλο.

Αντισταθείτε στον πειρασμό να προσθέτετε μετρικές πιο γρήγορα απ' όσο μπορείτε να ενεργήσετε επ' αυτών. Οι ιδιοκτήτες που ενεργοποιούνται μετά το χτίσιμο του πρώτου τους scorecard συχνά το επεκτείνουν μέσα σε λίγους μήνες σε μια αναφορά 15 γραμμών που παρακολουθεί κάθε νοητό σημείο δεδομένων, οπότε η μηνιαία επανεξέταση γίνεται μια δουλειά που κανείς πραγματικά δεν ολοκληρώνει συνεπώς, και ολόκληρο το σύστημα σιωπηλά σβήνει πίσω σε τίποτα. 6 καλά επιλεγμένοι αριθμοί, επανεξεταζόμενοι αξιόπιστα κάθε μήνα, αποδίδουν πολύ περισσότερη αξία σε έναν χρόνο από 15 αριθμούς επανεξεταζόμενους σποραδικά ή καθόλου. Αν βρείτε ένα γνήσιο κενό μετά από λίγους μήνες χρήσης του scorecard 6 μετρικών —

ένα συγκεκριμένο μοτίβο που θέλετε να παρακολουθείτε που αυτά τα 6 δεν συλλαμβάνουν — προσθέστε έναν αριθμό σκόπιμα, και εξετάστε το ενδεχόμενο να αποσύρετε ή να απλοποιήσετε έναν άλλο παρά να αφήνετε τη λίστα να μεγαλώνει χωρίς όριο. Η πειθαρχία του να την κρατάτε σύντομη είναι η ίδια μέρος αυτού που την κάνει βιώσιμη.

Μοιραστείτε το scorecard με την ηγεσία σάλας και κουζίνας σας επίσης, όχι μόνο με τον εαυτό σας. Ένας υπεύθυνος σάλας που μπορεί να δει το ποσοστό μετατροπής και τη δαπάνη ανά άτομο να τείνουν προς λάθος κατεύθυνση έχει πολύ περισσότερο λόγο να ωθήσει ενεργά το πακέτο ποτών ή να σημαίνει μια προθεσμία προπαραγγελίας που ολισθαίνει από κάποιον που απλά ακούει για την ομαδική επιχείρηση αφηρημένα — η ορατότητα μετατρέπει τους αριθμούς από ιδιωτική ανησυχία του ιδιοκτήτη σε κοινό στόχο ομάδας που όλοι έχουν συμφέρον να μετακινήσουν.

Τυπώστε το scorecard, ή εμφανίστε το κάπου όπου η ευρύτερη ομάδα μπορεί να το δει, παρά να το κρατάτε σε ένα υπολογιστικό φύλλο που ανοίγετε μόνο εσείς. Ένας αριθμός που είναι ορατός γίνεται ένας αριθμός που νοιάζονται οι άνθρωποι να μετακινήσουν, και η απλή πράξη του να κάνετε την ομαδική απόδοση τόσο ορατή όσο τον αριθμό μωειών σας κάθε βραδιά είναι συχνά αυτό που τελικά τη μετατρέπει από δραστηριότητα φόντου σε κάτι που ολόκληρη η ομάδα αντιμετωπίζει ως πραγματικό μέρος της επιχείρησης.

Αυτή την εβδομάδα: Στήστε το πρότυπο scorecard σας με τις 6 μετρικές παραπάνω, γεμίστε το με όσα ιστορικά δεδομένα

μπορείτε λογικά να ανακατασκευάσετε για τους τελευταίους 3 μήνες, και βάλτε μια επαναλαμβανόμενη υπενθύμιση ημερολογίου να το ενημερώνετε και να το επανεξετάζετε την ίδια ημέρα κάθε μήνα από τώρα και στο εξής.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Στήστε το Scorecard Ιδιωτικής Εστίασης: αιτήματα, ποσοστό μετατροπής, πληρότητα ανά βραδιά, δαπάνη ανά άτομο, απώλειες προκαταβολών, βαθμολογία κριτικών.

2

Ανακατασκευάστε όσο περισσότερο μπορείτε λογικά από τα δεδομένα των τελευταίων τριών μηνών για να γεμίσετε την πρώτη έκδοση.

3

Βάλτε μια επαναλαμβανόμενη μηνιαία υπενθύμιση ημερολογίου να το ενημερώνετε και να το επανεξετάζετε την ίδια ημέρα κάθε μήνα.

4

Μοιραστείτε το scorecard με την ηγεσία σάλας και κουζίνας παρά να το κρατάτε μόνο για εσάς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20

Το Εστιατόριο Με 2 Επιχειρήσεις

*Το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το
άθροισμα των μερών του.*

— ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ

Μέχρι να φτάσετε σε αυτό το κεφάλαιο, αν έχετε δουλέψει μέσα από τα πλαίσια με τη σειρά, η ιδιωτική σας αίθουσα δεν είναι πια ο χώρος που κερδίζει τα λιγότερα στο κτίριο — έχει ένα καθορισμένο προϊόν, μια πραγματική τιμή, ένα χωνί που το γεμίζει, ένα σχέδιο εξυπηρέτησης που το διαχειρίζεται καλά, και ένα scorecard που σας κρατά ειλικρινείς για το αν πραγματικά λειτουργεί. Αυτό που έχετε χτίσει, χωρίς απαραίτητα να ξεκινήσατε να το χτίσετε έτσι, είναι μια δεύτερη επιχείρηση μέσα στο εστιατόριό σας, και η τελική μετατόπιση που αυτό το κεφάλαιο σας ζητά είναι να την αντιμετωπίσετε ρητά ως ακριβώς αυτό.

Η κύρια τραπεζαρία σας και η ομαδική και ιδιωτική επιχείρηση εστίασής σας έχουν διαφορετικούς στόχους, διαφορετικούς ρυθμούς και, σε ένα υγιές εστιατόριο, διαφορετικούς κατόχους προσοχής — ακόμα κι αν εκείνη η προσοχή τελικά βρίσκεται στο ίδιο άτομο, εσάς. Η δουλειά της κύριας αίθουσας είναι συνεπείς, αξιόπιστες θέσεις βράδυ μετά από βράδυ, χτισμένες σε επαναλαμβανόμενο τοπικό εμπόριο, απρογραμμάτιστους πελάτες, και τη γενική σας φήμη. Η δουλειά της ομαδικής επιχείρησης είναι να συλλάβει υψηλής αξίας, σχεδιάσιμες, υψηλότερου περιθωρίου κρατήσεις που γεμίζουν ακριβώς τη χωρητικότητα — την ιδιωτική αίθουσα μια Τρίτη, ολόκληρο το εστιατόριο σε μια ήσυχη Δευτέρα, το μακρύ τραπέζι μια Τετάρτη που διαφορετικά θα κάθονταν μισοάδεια — που η οργανική ζήτηση της κύριας αίθουσας δεν φτάνει μόνη της. Καλά διαχειρισμένες, μαζί εξομαλύνουν την εβδομάδα σας παρά απλά προσθέτουν έσοδα το ένα πάνω στο άλλο: η ομαδική επιχείρηση

γεμίζει ακριβώς τα κενά που το μοτίβο φυσικής ζήτησης της κύριας αίθουσας αφήνει ανοιχτά.

Ορίστε ετήσιους στόχους για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, όχι ως έναν συνδυασμένο αριθμό εσόδων. Η κύρια αίθουσά σας μπορεί να στοχεύσει μια συγκεκριμένη μέση ψηφία θέσεων-ανά-βράδυ και μια συγκεκριμένη μέση δαπάνη, παρακολουθούμενη σε σχέση με πέρυσι. Η ομαδική σας επιχείρηση, χρησιμοποιώντας το Scorecard από το Κεφάλαιο 19, θα έπρεπε να φέρει τους δικούς της ρητούς ετήσιους στόχους: συνολικά ομαδικά έσοδα, μέσο ποσοστό μετατροπής, πληρότητα ανά ημέρα της εβδομάδας, κλείνοντας το Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας από το Κεφάλαιο 1 κατά ένα συγκεκριμένο, ονομασμένο ποσοστό φέτος παρά αφημένο ανοιχτό επ' αόριστον. Ο διαχωρισμός των στόχων έχει σημασία γιατί μια δυνατή ομαδική χρονιά μπορεί να καλύψει μια αδυνατίζουσα κύρια αίθουσα, και αντίστροφα, αν κοιτάζετε μόνο έναν συνδυασμένο αριθμό — και κάθε επιχείρηση χρειάζεται τη δική της διάγνωση και τη δική της διόρθωση όταν υποαποδίδει, όχι μια κοινή, μπερδεμένη εξήγηση.

Χτίστε **έναν ετήσιο κύκλο σχεδιασμού** που αντιμετωπίζει την ομαδική επιχείρηση με την ίδια σοβαρότητα με τον κύριο σχεδιασμό μενού σας. Στο τελευταίο τρίμηνο του έτους, επανεξετάστε το πλήρες Scorecard για τη χρονιά που τελειώνει σε σχέση με τους στόχους σας, και χρησιμοποιήστε το ημερολόγιο ζήτησης του Κεφαλαίου 10 για να σχεδιάσετε τις προωθητικές ωθήσεις του επόμενου έτους για τους γνωστούς σας ήσυχους μήνες πριν φτάσουν εκείνοι οι μήνες, όχι μόλις έχουν ξεκινήσει. Επανεξετάστε τα επίπεδα σταθερού μενού και τα πακέτα ποτών σας ετησίως σε σχέση με τα τρέχοντα κόστη

φαγητού και ποτού, την ίδια πειθαρχία που ήδη εφαρμόζετε στο à la carte μενού σας, παρά αφήνοντας την ομαδική τιμολόγηση να μένει αμετάβλητη για χρόνια ενώ το κύριο μενού σας εξελίσσεται γύρω του. Επανεξετάστε το πλέγμα ελάχιστης δαπάνης σας σε σχέση με έναν φρέσκο υπολογισμό της à la carte εναλλακτικής σας, γιατί η απόδοση της κύριας αίθουσάς σας αλλάζει χρόνο με τον χρόνο, και μια ελάχιστη δαπάνη ορισμένη πριν από 3 χρόνια σε σχέση με μια εναλλακτική που έκτοτε έχει αλλάξει σιωπηλά είναι υπο- ή υπερτιμολογημένη χωρίς κανείς να το έχει αποφασίσει σκόπιμα.

Να το σημείο αναφοράς που αξίζει να κρατάτε τον εαυτό σας σε σχέση με αυτό, χτισμένο από όλα σε αυτό το βιβλίο παρά από εξωτερική πηγή: μια επιχείρηση ιδιωτικής και ομαδικής εστίασης που έχει κλείσει το περισσότερο από το αρχικό της Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας, μετατρέπει κάπου στην περιοχή 45-60% των κατάλληλων αιτημάτων (σε σχέση με τη βάση του Κεφαλαίου 7, συχνά ξεκινώντας πολύ κάτω από 35%), και παράγει κάπου μεταξύ 12% και 20% των συνολικών εσόδων εστιατορίου από ένα αποτύπωμα που τυπικά είναι πολύ κάτω από 15% του συνολικού χώρου δαπέδου — μια επιχείρηση που, με αυτούς τους όρους, άνετα ξεπερνά ένα ισοδύναμο κομμάτι της κύριας τραπεζαρίας σας, που ήταν όλο το νόημα αυτού του βιβλίου.

Το εστιατόριο που το κάνει αυτό σωστά δεν αισθάνεται καθημερινά σαν να τρέχει 2 ξεχωριστές λειτουργίες — αισθάνεται σαν ένα εστιατόριο που απλά σταμάτησε να σπαταλά ένα από τα καλύτερά του περιουσιακά στοιχεία. Η αίθουσα που παλιά καθόταν άδεια, πουλημένη διστακτικά όταν τυχαία κάποιος ρωτούσε, τώρα πουλιέται ενεργά, τιμολογημένη σωστά,

γεμισμένη αξιόπιστα στις πιο ήσυχες βραδιές της και τιμολογημένη premium στις πιο πολυσύχναστες, διαχειρισμένη με ένα σχέδιο εξυπηρέτησης που προστατεύει και την εμπειρία της ομάδας και τη βραδιά της υπόλοιπης αίθουσας, και ακολουθούμενη με τρόπο που μετατρέπει μια μεμονωμένη κράτηση σε χρόνια επαναλαμβανόμενης επιχείρησης. Κανένα από τα 20 πλαίσια σε αυτό το βιβλίο δεν απαίτησε ανακαίνιση ή μεγάλη κεφαλαιακή δαπάνη για να ξεκινήσει — τα περισσότερα απαιτούσαν ένα έγγραφο, μια τιμή, μια προθεσμία, ή μια συνήθεια, εφαρμοσμένα με την ίδια πειθαρχία που ήδη φέρνετε στο υπόλοιπο εστιατόριό σας.

Σκεφτείτε την ομαδική επιχείρηση, μόλις φτάσει σε αυτή την ωριμότητα, επίσης ως το καλύτερό σας σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για την υγεία του ευρύτερου εστιατορίου, όχι μόνο μια ξεχωριστή γραμμή εσόδων. Οι ομαδικοί διοργανωτές — ιδιαίτερα οι επαναλαμβανόμενοι εταιρικοί διοργανωτές που επισκέπτονται αρκετές φορές τον χρόνο και συγκρίνουν κάθε επίσκεψη με την τελευταία — είναι συχνά οι πρώτοι που παρατηρούν και αναφέρουν μια λεπτή πτώση αλλού: ένα μενού που δεν έχει εξελιχθεί για κάποιο διάστημα, ένα πρότυπο εξυπηρέτησης που έχει ολισθήσει ελαφρώς, εναλλαγή προσωπικού που φαίνεται σε μια νεότερη, λιγότερο σίγουρη ομάδα. Επειδή ήδη βρίσκεστε σε τακτική, προσωπική επαφή με αυτούς τους διοργανωτές μέσω του συστήματος διατήρησης στο Κεφάλαιο 18, έχετε ένα κανάλι για εκείνη την ανατροφοδότηση που τα περισσότερα εστιατόρια ποτέ δεν χτίζουν σκόπιμα με την ευρύτερη, πιο ανώνυμη πελατειακή τους βάση. Ακούστε το, ζητήστε το άμεσα στις παρακολουθήσεις σας μετά την εκδήλωση,

και αντιμετωπίστε τους καλύτερους ομαδικούς σας διοργανωτές όχι μόνο ως ροή εσόδων αλλά ως μερικούς από τους πιο εμπλεκόμενους, πιο επενδυμένους παρατηρητές του συνολικού προτύπου του εστιατορίου σας που έχετε.

Αυτή την εβδομάδα, και κάθε μήνα στο εξής: Βάλτε μια επαναλαμβανόμενη ημερομηνία στο ημερολόγιο — τριμηνιαία αρκεί — για να επανεξετάσετε το Scorecard Ιδιωτικής Εστίασής σας σε σχέση με τους ετήσιους στόχους που ορίσατε για την ομαδική επιχείρηση συγκεκριμένα, με τον ίδιο τρόπο που επανεξετάζετε τους αριθμούς της κύριας αίθουσάς σας. Εκείνη η μία συνήθεια, διατηρημένη, είναι αυτό που κρατά τα κέρδη σε αυτό το βιβλίο από το να διαβρώνονται σιωπηλά πίσω εκεί που ξεκινήσατε.

Ξεκινώντας

1

Ορίστε ετήσιους στόχους για την ομαδική επιχείρηση ξεχωριστά από την κύρια αίθουσα: συνολικά ομαδικά έσοδα, ποσοστό μετατροπής, πληρότητα ανά βραδιά, μια ονομασμένη μείωση Χάσματος Απόδοσης Αίθουσας.

2

Χτίστε έναν ετήσιο κύκλο σχεδιασμού Q4 που επανεξετάζει το πλήρες Scorecard σε σχέση με εκείνους τους στόχους και σχεδιάζει τις ωθήσεις των ήσυχων μηνών του επόμενου έτους εκ των προτέρων.

3

Επανεξετάστε τα επίπεδα σταθερού μενού, τα πακέτα ποτών και το πλέγμα ελάχιστης δαπάνης σας ετησίως σε σχέση με τα τρέχοντα κόστη, την ίδια πειθαρχία με το κύριο μενού σας.

4

Βάλτε μια επαναλαμβανόμενη τριμηνιαία ημερομηνία στο ημερολόγιο για να επανεξετάσετε το Scorecard σε σχέση με τους ετήσιους στόχους στο εξής.

Γλωσσάρι

Χάσμα Απόδοσης Αίθουσας

Η διαφορά ανάμεσα σε αυτό που κερδίζει μια ιδιωτική αίθουσα ανά τετραγωνικό μέτρο σήμερα και αυτό που κερδίζει η κύρια τραπεζαρία στον ίδιο χώρο.

Μοντέλο Συνεισφοράς Ομάδας

Μια σύγκριση του τι πραγματικά αξίζει μια ομαδική κράτηση σε σχέση με τις ίδιες θέσεις πουλημένες à la carte, λαμβάνοντας υπόψη δαπάνη, κίνδυνο και χρόνο παραμονής.

Μενού Μορφών

Η καθορισμένη χωρητικότητα, ελάχιστη δαπάνη και εγκατάσταση για κάθε τρόπο που το εστιατόριο πουλά ομαδικό χώρο: μακρύ τραπέζι, ιδιωτική αίθουσα, ημι-ιδιωτική περιοχή, πλήρης ανάληψη.

Κατασκευαστής Σταθερού Μενού

Το πλαίσιο για την τιμολόγηση ενός ομαδικού σταθερού μενού σε επίπεδα, με πραγματικότητα παραγωγής (διατήρηση, περιορισμένη επιλογή) ενσωματωμένη από την αρχή.

Υπολογιστής Ελάχιστης Δαπάνης

Ένα εργαλείο για τον ορισμό της ελάχιστης δαπάνης μιας ιδιωτικής αίθουσας από τη δική της à la carte εναλλακτική της αίθουσας, ανά ημέρα και εποχή.

Σκάλα Ακύρωσης

Το πρόγραμμα προκαταβολών και ποσοστών επιστροφής για ομαδικές κρατήσεις που συρρικνώνονται όσο μια ακύρωση πλησιάζει την ημερομηνία.

Ιχνηλάτης Αιτημάτων

Το αρχείο του χρόνου απάντησης και του αποτελέσματος κάθε ομαδικού αιτήματος, χρησιμοποιούμενο για να πιάσει πόσο κοστίζει μια αργή απάντηση σε χαμένες κρατήσεις.

Ακολουθία Εταιρικού Διοργανωτή

Το σύνολο επικοινωνιών χτισμένο για τη διευθύντρια γραφείου ή εκτελεστική βοηθό που κρατά ομαδικά δείπνα: επιβεβαίωση, λίστα διατροφικών, κλήση πριν την εκδήλωση.

Σκάλα Συναισθηματικού Διακυβεύματος

Ένας τρόπος κατάταξης κρατήσεων γιορτής (γενέθλια, επέτειος, αρραβώνας) ανάλογα με το πόσο ευαίσθητες είναι στην τιμή και σε μικρά λάθη.

Ημερολόγιο Ομαδικής Ζήτησης

Ο ετήσιος χάρτης ζήτησης ομαδικής κράτησης: εταιρική σεζόν Δεκεμβρίου, αποφοίτηση, ήσυχος Ιανουάριος και τα μεσοβδόμαδα σλοτ που χρειάζονται γέμισμα.

Σύστημα T-Μείον

Η δομή προθεσμιών για τη συλλογή προπαραγγελιών μενού, αλλεργιογόνων και τελικών αριθμών πριν την άφιξη μιας ομάδας.

Φύλλο Ροής Ομάδας

Το σχέδιο εξυπηρέτησης για ένα μεγάλο πάρτι που καλύπτει άφιξη, ποτά, τοποθέτηση, χρονισμό πιάτων και τον λογαριασμό.

Σενάριο Πληρωμής

Η προετοιμασμένη διατύπωση για τον χειρισμό ενός ενιαίου λογαριασμού μοιρασμένου σε πολλούς καλεσμένους, συμπεριλαμβανομένης προ-εξουσιοδότησης και διακριτικών αιτημάτων ενός πληρωτή.

Μοντέλο Πακέτου Ποτών

Μια προσυμφωνημένη επιτρεπόμενη δαπάνη ποτών τιμολογημένη ανά άτομο, χτισμένη για να ανεβάσει τη δαπάνη και να απλοποιήσει την εξυπηρέτηση σε σύγκριση με ένα ανοιχτό μπαρ.

Μοντέλο Τιμολόγησης Ανάληψης

Ο υπολογισμός σημείου ισοζυγίου για το κλείσιμο ολόκληρου του εστιατορίου σε μία ομάδα, συμπεριλαμβανομένου του ασφαλίστρου αποκλειστικότητας και των τακτικών πελατών που απορρίφθηκαν.

Λίστα Ελέγχου Σχεδιασμού Αίθουσας	Οι φυσικές απαιτήσεις για έναν χώρο ιδιωτικής εστίασης: χωρητικότητα, ήχος, οθόνη, δικός του σταθμός εξυπηρέτησης και ξεχωριστή πόρτα.
Brief Σελίδας Ιδιωτικής Εστίασης	Το πλάνο περιεχομένου και φωτογραφίας για τη σελίδα ιστότοπου που κάνει την ιδιωτική αίθουσα εύκολη να βρεθεί και εύκολη να ζητηθεί.
Σύστημα Διατήρησης Διοργανωτή	Η διαδικασία παρακολούθησης (ευχαριστία, ετήσια υπενθύμιση, προσφορά πίστης) που μετατρέπει έναν μεμονωμένο ομαδικό διοργανωτή σε επαναλαμβανόμενο κρατητή.
Scorecard Ιδιωτικής Εστίασης	Το μηνιαίο φύλλο παρακολούθησης για αιτήματα, μετατροπή, πληρότητα αίθουσας, δαπάνη ανά άτομο, απώλειες προκαταβολών και βαθμολογία κριτικών.
Θέσεις (Covers)	Ο όρος του κλάδου φιλοξενίας για τον αριθμό καλεσμένων που εξυπηρετούνται σε ένα τραπέζι ή σε μια υπηρεσία· χρησιμοποιούμενος σε όλο αυτό το βιβλίο ως η τυπική μονάδα ζήτησης.

Σχετικά με τον συγγραφέα

Ο Thibault Van de Sompele είναι ο ιδρυτής του HappyChef, μιας πλατφόρμας κρατήσεων και λειτουργιών για εστιατόρια και ξενοδοχεία. Ζει και εργάζεται στο Essen του Βελγίου, όπου εδρεύει το HappyChef. Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί του στο thibault@happychef.cloud.