



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

Kuidas restoranipidajad muudavad grupibroneeringud, privaatohtusöögid ja ainuõiguslikud üürimised maja kõige tulusamateks laudadeks

KIRJUTANUD

Thibault Van de Sompele

Sisukord

- | | |
|----|---|
| 01 | Ruum, Mis Teenib Kõige Vähem |
| 02 | Gruppide Majandus: Miks 20 Kohta Ei Ole 20 Kohta |
| 03 | Toote Määratlemine |
| 04 | Fikseeritud Menüüd, Mida Köögid Armastavad Ja Külalised Valivad |
| 05 | Miimumkulutus, Ruumirent Või Mõlemad |
| 06 | Ettemaksed Ja Tühistamistingimused, Mida Võõrustajad Aktsepteerivad |
| 07 | Päringute Lehter |
| 08 | Müük Ettevõtte Võõrustajale |
| 09 | Tähistamise Müük |
| 10 | Grupinõudluse Kalender |
| 11 | Ettetellimised, Dieedid Ja Arvude Probleem |
| 12 | Õhtu Juhtimine: Grupi Teeninduse Jada |
| 13 | Arve: Jagamine, Jootraha Ja Maksmine |

14 Joogipaketid Ja Baarikulutus

15 Väljaostud: Kogu Restorani Müük

16 Privaatruumi Kujundamine Või Ümberkujundamine

17 Ruumi Turundamine

18 Grupihinnangud Ja Korduvad Võõrustajad

19 Jälgitavad Numbrid

20 Restoran Kahe Äriga

Sissejuhatus

Kas teil on privaatruum, poolprivaatne nurgake või pikk laud, mida kasutatakse ainult siis, kui keegi seda juhtumisi küsib? Kas annate grupihinna lennult, ilma tegeliku ettekujutusest, mida ruum väärt on? Kas olete kunagi mõelnud, kas see ruum on vaikselt hoone kõige — või kõige vähem — tulus ruutmeeter, ilma et oleksite kunagi seda numbrit tegelikult välja arvutanud? Lugege edasi, sest see number on täpselt see, kust see raamat algab.

Siin on lubadus: selle raamatu lõpuks teate täpselt, kui palju maksab teie privaatruum või pikk laud teile kaotatud tulus, teil on hinnastatud, astmeline toode müügiks valmis, mitte ähmane "me võtame gruppe", ja teil on hindade, ettemaksete ja teeninduse süsteemid, et muuta oma aeglasein tööõhtu üheks kõige tulusamaks. Teel ehitate üles Room Yield Gap'i, mis paneb numbri sellele, mida ruum täna kaotab, Group Contribution Model'i, mis tõestab täpselt, millal grupp ületab eraldi müüdüd kohad, ja Cancellation Ladder'i, mis paneb võõrustajad oma broneeringuid tegelikult austama — 3 20-st raamistikust, mis kõik on piisavalt väikesed, et neid selle nädalaga ehitada, ja piisavalt vastupidavad, et nende peal aastaid oma grupiäri juhtida.

Ükski neist ei nõua ilusama sildi ukse peale riputamist. See nõuab toote definitsiooni, hinda, tähtaega ja harjumust — sama distsipliini, mille peal juba teie à la carte menüü toimib, rakendatuna ruumile, kus polnud sellest midagi. Jääge viimase peatükini ja grupiäri lakkab olemast restoranile kruvitud

kõrvaltegevus — sellest saab teine, täielikult vormunud äri, mis peitub teie esimese sees, juhitud sama rangusega kui see, mida te juba tunnete. 1. peatükk algab numbrist, mis põhjendab kõike, mis järgneb: kui palju see ruum teile tegelikult maksma läheb, ausalt mõõdetuna, täna.

PEATÜKK 1

Ruum, Mis Teenib Kõige Vähem

Sa ei saa juhtida seda, mida sa ei mõõda.

— PETER DRUCKER

Astuge sisse enamikku sõltumatutesse restoranidesse, kus on privaatruum või broneeritav pikk laud, ja te leiate sama vaikse piinlikkuse. Paberil on see maja kõige kaunim laud — sageli see, millel on parim valgus, kõige rohkem privaatsust, mõnikord sein, mille peale omanik kulutas päris raha — ja see on ka, ausalt mõõdetuna, hoone kõige halvemini toimiv ruutmeeter. Ma tahan, et te seda tegelikult mõõdaksite, sest "läheb okei" ei ole number ja te ei saa parandada seda, mida te pole mõõtnud.

Siin on arvutus, mida ma tahan, et te teeksite, ja ma nimetan seda **Room Yield Gap'iks**, sest kui te ühe korra numברי nimetate, hakkate seda juhtima. Võtke oma privaatruumi põrandapind ruutmeetrites. Jagage viimase 12 kuu tulu, mis on teenitud spetsiifiliselt selles ruumis — grupibroneeringud, privaatrent, kõik, mis on müüdud kui "ruum" — selle pindalaga. See on teie privaatruumi aastane tulu ruutmeetri kohta. Nüüd tehke sama arvutus oma peamise söögisaali samasuurusele osale: tulu sellest osast sama perioodi jooksul, jagatuna selle pindalaga. Lahutage privaatruumi number peamise ruumi numbrist. See lõhe, protsendina peamise ruumi numbrist, on Room Yield Gap.

ROOM YIELD GAP

$$\text{(Peamise ruumi tulu/m}^2\text{ – Privaatruumi tulu/m}^2\text{)} \div \text{Peamise ruumi tulu/m}^2 = \text{Room Yield Gap}$$

Teeme selle konkreetseks. Oletame, et teie privaatruum on 30 ruutmeetrit ja mahutab mugavalt 24 inimest fikseeritud menüü jaoks. Möödunud aasta jooksul genereeris see 54 000 € broneeringutes — see kõlab isoleeritult vaadatuna korralikult. See on 1800 € ruutmeetri kohta aastas. Nüüd võtke oma peamise söögisaali 30-ruutmeetrine osa, mis mahutab tavalise õhtu pöörete jooksul umbes sama arvu inimesi. Keskmiselt kahe pöördega enamikel õhtutel tegi see osa aasta jooksul 172 000 € — 5733 € ruutmeetri kohta. Teie Room Yield Gap on 69%. Ruum, mis pidi olema teie premium-vara, teenib vähem kui kolmandiku samaväärsest tükist tavalisest restoraniruumist.

Miks see juhtub, kui ruum on kaunim, mitte halvem? 3 põhjust kerkivad esile ikka ja jälle. Esiteks, see teenib ainult siis, kui keegi seda aktiivselt broneerib — see ei täitu iseenesest nagu teie tavalised laudad täituvad sissetulnutega ja regulaarsete broneeringutega, seega igal õhtul, kui keegi pole seda konkreetset müünud, teenib see nulli, samal ajal kui teie peamine ruum jätkab kohtade vahetamist. Teiseks, enamik omanikke hindavad seda alla, kas seetõttu, et nad on broneeringu eest tänulikud, või seetõttu, et nad pole kunagi välja arvutanud, kui palju see peaks maksma võrreldes peamise ruumi alternatiivse tuluga. Kolmandaks, ja see on suur asi: tavaliselt puudub aktiivne müügiprotsess. Ruum on saadaval, kui keegi küsib. Keegi ei küsi selle nimel.

Kui omanikud kord näevad Room Yield Gap'i mustvalgel, on reaktsioon tavaliselt sama: vaikne viha, mis on suunatud enamasti enda vastu, millele järgneb kergendus, et probleemil on kuju, millega saab töötada. See ei ole enamikul juhtudel ruum,

mis vajab renoveerimist. See on ruum, mis vajab toote definitsiooni, hinda ja kedagi, kelle töö hõlmab selle aktiivset müümist — 3 asja, mille see raamat annab teile peatükk peatüki haaval.

On olemas teine number, mille üle tasub Yield Gap'i kõrval mõtiskleda: alternatiivkulu tühja õhtu kohta. Kui teie privaatruum, korralikult müüduna, peaks tegema keskmiselt 1400 € broneeringu kohta ja see seisab tühjana 40 öhtut aastas, mil see oleks tõenäoliselt saanud olla broneeritud, on see 56 000 € tulu, mis lihtsalt aurustus — mitte kaotatud konkurendile, vaid kaotatud sellele, et keegi ei proovinud. Omanikud, kes näevad seda ühte numbrit, restruktureerivad sageli kogu turundueelarve selle jõul, sest ükski teine reastikupunkt äris ei kannu nii palju kasutamata potentsiaali paljal pilgul.

Ma tahan olla aus selle kohta, miks operaatorid seda aastaid, mõnikord kümnendi, taluvad, sest "miks'i" mõistmine on see, mis takistab teil sellesse tagasi libisemast pärast seda, kui olete selle ühe korra parandanud. Privaatruum on tavaliselt viimane asi, mis ehitatakse, ja esimene, mida operatiivselt tähelepanuta jäetakse, sest see ei kajastu igapäevases kuverdi- ja pöördemõtlemises. Teie saaliuht optimeerib ruumi, mida ta näeb iga 20 minuti tagant täitumas ja tühjenemas. Privaatruumi ebaõnnestumine on igapäevastes väljendustes nähtamatu — see lihtsalt vaikselt ei juhtu. Keegi ei näe halba numbrit vilkumas teisipäeva teeninduse lõpus, sest privaatruum ei teinud midagi; see lihtsalt ei genereeri üldse mingit rida, ja numbri puudumine on palju lihtsam ignoreerida kui halba.

See on muster, mille see kogu raamat murrab. Grupi- ja privaateenindus peab lakkama olemast "saadaval, kui küsitakse" ja saama tooteks nime, hinna, letriga ja omanikuga — mõnikord sõna otseses mõttes teie, mõnikord konkreetne juht, kelle preemia sellest sõltub. Iga peatükk siit alates ehitab ühe tüki sellest süsteemist: määratleb täpselt, mida te müüte, hinnastab seda selle tegeliku alternatiivi vastu, ehitab müügilehtri, mis seda täidab, ja juhib teenindust sel õhtul nii, et grupp tegelikult saab maja kõrgeima marginaaliga lauaks, mitte selleks, mida kõik kardavad.

Kaaluge kahte restorani ühe tänava kaugusel, mõlemal 28-kohaline privaatruum peaaegu identse suuruse ja ehituskvaliteediga. Restoran A käsitleb ruumi nagu enamik omanikke: broneeritav "kui keegi küsib", pole pühendatud lehte, pole proaktiivset järelkontrolli, kes iganes telefoni vastab, ütleb mis iganes number tundub sel hetkel mõistlik. Restoran B on teinud Room Yield Gap'i arvutuse, leidnud selle olevat lähedal 65%-le, ja kulutanud 3 kuud selle sulgemiseks, kasutades mitte midagi eksootilisemat kui defineeritud toode, tegelik hinnavõrgustik ja harjumus järgida päringuid tunni jooksul. Aasta hiljem on Restoran A ruum teinud umbes sama tagasihoidliku numbri, mis eelmisel aastal — käputäis sünnipäevapidusid, paar kontorilõunat, mitte midagi süstemaatilist. Restoran B identne ruum on rohkem kui kahekordistanud oma tulu, mitte sellepärast, et ruum muutus, vaid sellepärast, et see lakkas olemast äris nähtamatu. 2 omanikku, kui neilt küsida, ütleksid mõlemad, et nende privaatruum "läheb okei". Ainult üks neist teab tegelikult, mida see eurodes tähendab.

Sel nädalal: Arvutage välja oma Room Yield Gap, kasutades eelmise aasta numbreid. Kui teil pole ruumi tulu oma aruandluses eraldatud, tõmmake 12 kuud grupibroneeringuid oma broneerimissüsteemist käsitsi — see tund on seda väärt. Kirjutage tulemuseks saadud protsent post-it'ile ja pange see kohta, kus te seda ülejäänud raamatu lugemise ajal näete. See number on äriline põhjendus kõigele, mis järgneb.

Alustamine

1

Tõmmake 12 kuud ruumispetsiifilist tulu ja põrandapinda ning arvutage oma Room Yield Gap.

2

Arvutage samad numbrid oma peamise söögisaali samasuurusele osale ja lahutage, et saada lõhe protsent.

3

Hinnake oma alternatiivkulu tühja õhtu kohta, korrutades oma realistliku broneeringuväärtuse tõenäoliselt broneeritavate õhtute arvuga, mil ruum eelmisel aastal tühjana seisis.

4

Kirjutage Room Yield Gap'i protsent kuhugi nähtavale kohale enne edasi lugemist.

PEATÜKK 2

Gruppide Majandus: Miks 20 Kohta Ei Ole 20 Kohta

*Hoiduge väikestest kuludest; väike leke
võib suure laeva uputada.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Omanikud teevad rutiinselt ühe kuluka mõttevea gruppidega: nad mõtleavad koos broneeritud 20-st kohast lihtsalt kui oma 20-st tavalisest kohast, mis saabuvad korraga. See eeldus on vale mõlemas suunas, ja täpselt mõistmine, kuidas see on vale, on aluseks grupiäri õigele hinnastamisele ja müümisele.

Alustage sellest, mis teeb grupist tõeliselt parema kui 20 hästi müüdud sissetulnut. Üks otsustaja tähendab, et üks vestlus paneb paika kogu broneeringu, selle asemel, et teie võõrustaja tegeleks 20 eraldi küsimuste ja eelistuste kogumiga. Üks menüü — eelnevalt valitud, ideaalis eelnevalt tellitud — tähendab, et teie köök valmistab teadaoleva, planeeritava roogade komplekti, selle asemel et 20 individuaalset tšekki saabuvad hajutatult teeninduse aja jooksul, mis on üks suurimaid varjatud kulusid sissetulnute mahus: köögikaos. Üks makse tähendab, et teie salongipersonal ei jaga arvet 9-ks kell 10 õhtul, samal ajal kui 4 teist lauda ootavad tähelepanu. Prognoositav ajastus — grupp saabub tavaliselt koos ja lahkub koos — tähendab, et saate planeerida tööjõudu ja pöördeaegasid selle ümber palju suurema täpsusega kui orgaanilise sissetulnute voo ümber. Ja mis on kriitiline, hästi müüdud grupil on oluliselt kõrgem keskmine kulutus pea kohta, kui samad 20 inimest tekitaksid individuaalselt tellides, sest hea fikseeritud menüü koos joogipaketiga on loodud müüma rohkem kui keskmine individuaalne tellimus, mitte vähem.

Nüüd riskid, mis need eelised tasakaalustavad, ja miks naiivsed omanikud alahindavad. Tühistamisrisk on tõeline ja asümmeetriline: kaotage kahekohaline laud eelmisel õhtul ja te tõenäoliselt täidate selle ootenimekirjast; kaotage 24-liikmeline

grupp eelmisel õhtul ja see on auk teie õhtus, mida ükski ootenimekiri ei saa lühikese etteteatamisajaga täita. Hilised muudatused — arv langeb 24-lt 19-le 2 päeva enne, või toitumisenõue ilmub esile hommikul — maksavad teile kõõgiplaneerimise aega, mida sissetulnu kunagi ei maksa. Ja grupibroneeringu, eriti kõnedega, viibimisaeg on tavaliselt 30 kuni 60 minutit pikem kui samaväärne kahekohaline seltskond à la carte süües, mis on tohutult oluline, kui te lootsite seda kohta 2 korda ringi pöörata.

Kujutage ette 22-liikmelist gruppi, mis on broneeritud sünnipäevaõhtusöögile, istunud kell 19 ruumiga vaimselt planeeritud teiseks istumiseks kell 21.15. Toost venib pikaks, teine toost järgneb sellele, ja laud ei tühjene enne peaaegu 21.45 — teine istumine, mis pole kunagi ettemaksuga broneeritud, lihtsalt ei toimu. Ruumi ei juhitud halvasti; keegi lihtsalt polnud broneeringusse üldse arvestanud seda lisapoolt tundi.

Siin **Group Contribution Model** teenib oma äraelamise. See on lihtne kõrvutamise võrdlus: mida see sama kohtade jalajälg genereeriks, sama ajaakna jooksul, müüdnud kui tavalised à la carte kuverdid teie tavapärase pöördemääraga — versus mida grupibroneering, õigesti hinnastatud ja pakitud, tegelikult toob, netona riskiga korrigeeritud tühistamiskulust ja pikendatud viibimisajast.

GROUP CONTRIBUTION MODEL

**Kohad × realistlikud pöörded × keskmine
kulutus (à la carte) vs. Kohad × (fikseeritud
menüü hind + joogipakett) (grupp), riskiga
korrigeeritud tühistamismäärale**

Siin on mudel jooksutatud reaalsete numbritega. 20 kohta teie peamises ruumis, õhtul mil te ootaksite 1,6 pööret keskmise kulutusega 48 € pea kohta, genereerib $20 \times 1,6 \times 48 \text{ €} = 1536 \text{ €}$. Nüüd samad 20 kohta, müüdud kui grupibroneering kolmerealise fikseeritud menüüga hinnaga 58 € pea kohta pluss joogipakett keskmiselt 22 € pea kohta, genereerib $20 \times (58 \text{ €} + 22 \text{ €}) = 1600 \text{ €}$ ühe istumisega — juba ees, enne kui arvestada, et grupp harva saab teist pööret. Korrigeerige riskiga: kui teie ei ilmunise/tühistamise määr kinnitamata grupibroneeringute puhul on ajalooliselt jooksnud 8%-l, ja iga ettemaksuta tühistamine maksab teile kogu õhtu potentsiaali, peab teie oodatava väärtuse arvutus need 8% sisse ehitama — mis on täpselt argument 6. peatüki ettemaksu- ja tühistamisredeli süsteemi jaoks. Ettemaksupoliitika olemasolul kandub see risk suuresti üle võõrustajale, selle asemel et lasuda täielikult teil. Kord see juhtudes, ületab 1600 € grupp madala realiseeritud riskiga mugavalt 1536 € ebakindlast à la carte pööretest, ja teeb seda dramaatiliselt vähema personalistressi ja köögikaosega.

Naiivne võrdlus — "20 kuverdit meie keskmisel kulutusel 48 € on 960 €, ja grupp kulutab 1600 €, seega on grupid ilmselgelt

kahekordselt väärt" — on viga vastupidises suunas: see ignoreerib, et hästi juhitud peamine ruum 1,6 pöördega ei olnud kunagi tegelikult piiratud ühe pöörde tuluga, seega te ei võrdle sarnast sarnasega, kui te ei ehita pöördeid mõlemale poolele, nagu ülaltoodud mudel teeb.

Praktiline järeldus on see: grupibroneeringud ei ole automaatselt tulusamad kui samad kohad eraldi müüdud — need on tulusamad ainult siis, ja ainult siis, kui te aktiivselt kujundate menüü, hinna ja ettemaksupoliitika neid selliseks tegema. Hinnastamata, paketita, ettemaksuta grupibroneering, mis on vastu võetud telefonis "muidugi, tulge laupäeval, me leiame midagi välja" — see esineb rutiinselt halvemini kui à la carte müüdud kohad, sest te olete visanud minema kõik struktuursed eelised, mida grupp pakub, ja säilitanud kõik riskid. Ülejäänud raamat räägib nendest eelistest kinni haaramisest ja riskide hinnast välja arvamisest, peatükk peatüki haaval.

Tasub olla sama aus selle eelise lae kohta, sest selle ülemüümine on see, kuidas omanikud lõpetavad enda grupiäris pettununa aasta hiljem. Grupibroneering ei ületa tugevat à la carte õhtut kõikides mõõdikutes samaaegselt — väga ebatõenäoline, et te ületate oma parimat võimalikku pöördemäära oma kõige kiiremal laupäeval ükskõik millise üksiku grupiga, sest teie peamine ruum suurepärasel õhtul haarab nõudlust paljudest sõltumatutest seltskondadest, igaüks optimeerides oma ajastust. Mida Group Contribution Model tegelikult tõestab, on kitsam ja kasulikum: et õigesti hinnastatud, õigesti pakitud grupp usaldusväärselt ületab sama jalajälje realistliku, keskmise soorituse sellel kindlal nädalapäeval — mis

on võrdlus, mis loeb, sest see on alternatiiv, millest te tegelikult loobute, kui annate ruumi grupile. Ebarealistliku võrdluse taga ajamine oma absoluutselt parima õhtu vastu üldse on see, kuidas omanikud veenavad end aluseral hinnastama gruppe põhjendusega "me oleksime niikuinii saanud paremini teha", kui enamikel juhtudel, enamikel õhtutel, nad tõestatavalt poleks saanud.

Sel nädalal: Tõmmake oma viimased 5 grupibroneeringut ja arvutage, mida need kohad oleksid teeninud teie tavalise pöördemäära ja keskmise kulutusega selle nädalapäeva jaoks. Võrrelge seda ausalt sellega, mida grupp tegelikult maksis. Kui grupp esines halvemini kui alternatiiv, teate nüüd täpselt, miks — ja järgmised 18 peatükki ütlevad teile, mida muuta.

GROUP CONTRIBUTION MODEL — 20 KÜLALIST, PRIVAATRUUM

	Grupi fikseeritud menüü	Samad kohad, à la carte
Kuverdid	20	20 (hinnanguline)
Keskmine kulutus pea kohta	78 €	52 €
Köögitöö kuverdi kohta	Madalam (partiitoodang)	Kõrgem (à la carte)
Laua pööre	Üks broneering, terve õhtu	Tüüpiliselt 1,4 pööret
Ruumi kogutulu	1560 €	1456 €

Sel Nädalal

1

Jooksutage Group Contribution Model'it oma viimasel viiel grupibroneeringul: kohad $\times$ realistlikud pöörded $\times$ keskmine kulutus versus see, mida grupp tegelikult maksis.

2

Korrigeerige võrdlust riskiga, kasutades oma enda ei ilmumise/tühistamise määra kinnitamata broneeringute puhul.

3

Märgistage iga broneering, kus à la carte alternatiiv ületas grupi tegeliku sissetuleku, ja märkige, miks.

4

Võrrelge iga alaesinevat gruppi realistliku keskmise õhtuga, mitte oma absoluutselt parima õhtuga üldse, et hoida võrdlus ausana.

PEATÜKK 3

Toote Määratlemine

Kui te ei tea, kuhu lähete, viib teid iga tee sinna.

— OMISTATUD LEWIS CARROLLILE

Peakelner, kes vastas neljapäevasele kõnele "võib-olla 20, võib-olla 25" kohta, mõistis kord keset lauset, et ta oli öelnud 3 erinevat hinda 3-le erinevale helistajale samal nädalal — mitte sellepärast, et ta oleks olnud hooletu, vaid sellepärast, et polnud midagi kirja pandud, millega olla järjekindel. Lahendus, mille ta selle nädalavahetusega ehitas, üks leht, mis loetleb, mida restoran tegelikult pakub ja mille eest, lõpetas arvamise kuu jooksul.

"Me võtame gruppe" ei ole toode. See on õlgade kehitus, mis on riietatud poliitikasse, ja sellepärast improviseerib teie meeskond erineva vastuse iga kord, kui telefon helistab ebatavalise päringuga. Külaline, kes küsib sünnipäeva kohta neljateistkümnele, firma, kes küsib õhtusöögi kohta 35-le, ja pruut, kes küsib kogu restorani ülevõtmise kohta üheks õhtuks, on 3 täiesti erinevat toodet erinevate mahutavustega, erineva hinnastamise loogikaga ja erinevate operatiivsete nõuetega — ja kui teie restoran vastab kõigile 3-le sama ähmase "las ma vaatan üle ja helistan tagasi" — kaotate te broneeringuid konkurentidele, kes vastavad valikute menüüga esimeses e-kirjas.

Lahendus on ametlikult defineerida oma grupi- ja privaateeninduse formaadid nimetatud toodetena, igaüks oma mahutavuse vahemiku, miinimumkulutuse loogika ja seadistusnõuetega, samamoodi nagu te ei juhi kunagi kööki ilma defineeritud menüüta. Ma nimetan seda **Format Menu'ks** — sisemine (ja sageli väline) dokument, mis muudab "me võtame gruppe, kuidagi" viieks kuueks konkreetseks, müügikõlblikuks asjaks.

Siin on standardkomplekt, millest enamik 40–120-kohalisi restorane saavad ehitada, kohandatuna teie tegelikule põrandaplaanile:

Pikk Laud. Pühendatud või ümberkujundatav laud, mis mahutab 10–16 inimest, tavaliselt peamise söögisaali sees, mitte eraldi ruumis. Enamikul juhtudel pole ruumitasu; müüdnud fikseeritud menüü miinimumil või pea-kohta miinimumkulutusel. Kiire broneerida, kiire juhtida — teie sisenemistaseme grupitoode, ja sageli see, mis konverteerub kõige paremini, sest see kannab kõige madalamat kohustust võõrustajale.

Poolprivaatne Ala. Vaheseinaga eraldatud või visuaalselt eraldatud sektsioon — ekraani taga, alkoovis, ruumi tagaosas — mis mahutab 14–24 inimest. Mõningane müra- ja vaateväljakattuvus peamise ruumiga, seega hinnastatakse seda alla täieliku privaatsuse, kuid üle pika laua, tavaliselt miinimumkulutusega mitte kindla ruumitasuga, kuna võõrustaja ei saa täielikku eksklusiivsust.

Privaatruum. Täielikult suletud ruum oma uksega, mis mahutab 16–40 inimest, olenevalt teie ehitusest. Siin saab ruumirent või oluline miinimumkulutus standardiks, sest võõrustaja ostab eksklusiivsust ja rahu, ja see on formaat, mis enamikul omanikel juba on, ilma et nad oleksid seda ametlikult tootestanud.

Täielik Väljaost. Kogu restoran, defineeritud ajaakna jooksul, ilma teiste külalisteta. Hinnastatud teie tasuvuspunkti vastu tavalisel õhtul selle nädalapäeva ja hooaja jaoks, pluss eksklusiivsuspreamia — oma peatüki teema hiljem selles

raamatus, sest hinnastamise loogika on piisavalt erinev, et vääriks täielikku käsitlust.

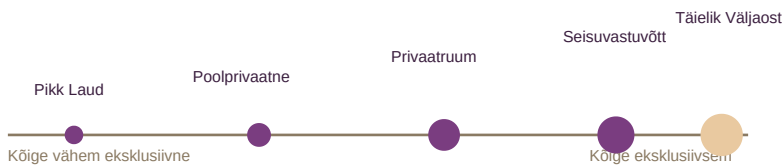
Seisuvastuvõtt. Puudub istekoha plaan, kanapeed ja baar fikseeritud menüü asemel, mahutavus sageli 1,5 kuni 2 korda teie istekoha maksimum sama ruumi jaoks, sest seisvad külalised vajavad vähem põrandapinda pea kohta. Hinnastatud pea kohta toidu- ja joogipakettidel, mitte kindlal ruumitasul.

Iga formaadi jaoks ehitage üheleheküljeline **Tootekaart**: mahutavuse vahemik (miinimum ja maksimum), füüsiline jalajälg ja vajalik mööbli ümberkorraldus, miinimumkulutuse või ruumirendi summa, standardne seadistuse etteteatamisaeg, AV- või muusikavõimekus, kui asjakohane, ja standardsed menüüvalikud, mis on selles formaadis saadaval.

Tootekaardi Ehitamine

- 1 Kirjutage mahutavuse vahemik: minimaalne ja maksimaalne külaliste arv, mida formaat mugavalt mahutab.
- 2 Märkige füüsiline jalajälg ja mööbli ümberkorraldus, mida formaat nõuab.
- 3 Määrake miinimumkulutuse või ruumirendi summa formaadile.
- 4 Salvestage standardne seadistuse etteteatamisaeg ja mis tahes AV- või muusikavõimekus.
- 5 Loetlege selles formaadis saadaolevad standardsed menüüvalikud.

See ei ole turundustekst — see on sisemine viide, mida teie võõrustaja ja juht kasutavad telefonis, nii et iga päring saab järjekindla, kindla, konkreetse vastuse sama kõne jooksul, mitte "las ma tulen teie juurde tagasi", kus suur osa päringutest vaikselt sureb.



FORMAT MENU KUI REDEL — HIND JA EKSKLUSIIVSUS TÕUSEVAD KOOS PIKAST LAUST TÄIELIKU VÄLJAOSTUNI

Siin on, miks spetsiifilisus loeb rohkem, kui omanikud ootavad. Võõrustaja, kes helistab 3-le restoranile 20-inimese õhtusöögi kohta, broneerib enamikul juhtudel selle juurde, kes vastab kõige kiiremini kõige selgema, kõige kindlama konkreetse pakkumisega — mitte tingimata sellel, kellel on kõige kaunim ruum. Kui teie konkurent ütleb "jah, meie poolprivaatne ala mahutab kuni 22, miinimumkulutus on 950 € neljapäeval, siin on meie 3 fikseeritud menüü valikut", samal ajal kui teie ütlete "las ma kontrollin kokaga ja helistan tagasi", olete juba kaotanud olulise osa sellest otsusest, isegi kui teie toit ja ruum võiksid tegelikult olla paremad. Kiirus ja spetsiifilisus on iseenesest konkurentsieelis, ja need on võimalikud ainult siis, kui toode on eelnevalt defineeritud, mitte iga kõne puhul värskelt leiutatud.

Arvutage välja, kui palju alamääratlus teile maksma läheb: kui te saate, ütleme, 90 gruppipäringut aastas, ja 25% neist küsivad formaadi kohta, mida teie meeskond peab hetkel "kontrollima", ja pooled nendest võõrustajatest broneerivad kusagil mujal puhtalt viivituse tõttu, on see umbes 11 broneeringut aastas kaotatud

millegi muu peale kui dokumendi puudumine. Keskmise grupiväärtusega 1400 €, on see üle 15 000 € lauale jäetud, kuna teil polnud 5 lehte paberit eelnevalt ette valmistatud.

Vastupidage kiusatusele, kui Format Menu on ükskord olemas, lasta igal formaadil voolata iga teise sisse soovist öelda kõigele jah. Restoranid, mis vaikselt õõnestavad oma Privaatruumi toote väärtust, lubades korduvalt Poolprivaatsel broneeringul voolata samasse ruumi madalama hinnaga, lihtsalt sellepärast, et võõrustaja seisis vastu ruumirendi tasule, ja teenistuses olev juht ei tahtnud broneeringut kaotada, kahetsevad seda tavaliselt kiiresti. Iga kord, kui see juhtub, õpib järgmine võõrustaja, kes võrdleb märkmeid eelmisega — ja võõrustajad võrdlevad tõesti märkmeid, eriti tihedates kohalikes ärieringkondades — et teie märgitud hind on läbirääkimiste esemeks, mis vaikselt õõnestab hinnadistsipliini, millele on ehitatud ülejäänud raamat. Hoidke kinni sellest, mis iga formaat tegelikult on, ja kui võõrustaja päring tõesti asub kahe formaadi vahel, käsitlege seda signaalina uue taseme ametlikustamiseks oma Format Menu'l, mitte ühekordse erandina, mis on vaikselt telefonis antud.

Sel nädalal: Koostage Tootekaardid mistahes kahele või 3-le formaadile, mida teie ruum saab tegelikult täna toetada — te ei vaja alustamiseks kõiki viit. Kirjutage mahutavuse vahemik, miinimumkulutuse või ruumirendi summa (kohahoidja sobib; 5. peatükk aitab teil seda õigesti seada), ja seadistuse etteteatamisaeg igaühe jaoks. Andke koopia kõigile, kes teie telefonile vastavad.

Alustamine

1

Valige 2 või 3 formaati Format Menu'st (Pikk Laud, Poolprivaatne, Privaatruum, Täielik Väljaost, Seisuvastuvõtt), mis sobivad teie tegeliku põrandaplaaniga.

2

Kirjutage üheleheküljeline Tootekaart igaühele: mahutavuse vahemik, jalajälg, miinimumkulutus või ruumirent, seadistuse etteteatamisaeg, AV-võimekus ja standardsed menüüvalikud.

3

Andke lehed kõigile, kes teie telefonile vastavad, nii et iga päring saab konkreetse, kindla vastuse esimesel kõnel.

4

Seadke reegel selle vastu, et lubada madalama hinnaga formaadil voolata kõrgemasse, lihtsalt broneeringu kaotamise vältimiseks.

PEATÜKK 4

Fikseeritud Menüüd, Mida Köögid Armastavad Ja Külalised Valivad

*Kurat on detailides, aga nii on ka
päästmine.*

— HYMAN G. RICKOVER

Kujutage ette reede õhtut, kus 22-ksaliikmeline selts tellib täiest à la carte menüüst ilma eelvalikuta: tšekid saabuvad kaootiliselt puhates, väljastuspunkt jääb ummikusse, ülejäänud ruumi teenindus aeglustub selle taga, ja grupp ootab ikkagi liiga kaua roogade vahel, sest miski polnud eelnevalt valmistatud. See on üksik kõige kiirem viis sabotaaži heale grupibroneeringule, ja see on kõõgi kõige tuntum õudusunenägu. Grupp vajab menüüd, mis on kavandatud grupitoodangu jaoks, mitte teie tavalist menüüd suures mahus serveerituna.

Kavandage fikseeritud menüü 3 tootmisreaalsuse ümber. Esiteks, roogade osas, mis vastu peavad: eelroog, mida saab taldrikuline valmistada 10 minutit enne ruumi valmisolekut, või pearoog, mis säilib soojenduslambi all mõned lisaminutid ilma kokku vajumata, on grupimahus rohkem väärt kui roog, mis peab väljastuspunktist lahkuma 90 sekundi jooksul pärast valmistamist. Teiseks, piiratud valik: 2 võimalust roa kohta, 3 maksimaalselt, mitte 8, mida teie à la carte menüü pakub, sest iga täiendav valik kordistab individuaalsete valikute kogumise, jälgimise ja väljastamise koordineerimisprobleemi 20 pluss külalise jaoks. Kolmandaks, tõeliselt tugev vegetaarne (ja ideaalis vegan) valik, mis pole järelemõeldus — 20-liikmelises grupis on teil statistiliselt vähemalt üks külaline toitumisnõudega, ja siin nõrk vaikevalik on üksik kõige levinum grupi võõrustaja kaebuse allikas pärast üritust.

Ehitage menüü ettetellimissüsteemiga alates esimesest päevast, mitte hilisema täiendusena — 11. peatükk katab mehaanikat üksikasjalikult, kuid põhimõte kuulub siia: fikseeritud menüü ilma eeltellitud valikuteta on ainult pool operatiivsest kasust, sest teie

köök ikkagi ei tea, mida valmistada, enne kui külalised saabuvad ja valivad lauas, mis taasilmutab täpselt sama kaose, mille fikseeritud menüü pidi kõrvaldama.

Nüüd hinnastamine. Ehitage see, mida see raamat nimetab **Set-Menu Builder'iks** — lihtne astmeline struktuur 3 hinnapunktiga, igaüks kaardistatud oma tegeliku toidukulu ja panuse marginaali suhtes, nii et te hinnastate tasemed tahtlikult, mitte ei arva.

SET-MENU BUILDER

**Hind pea kohta – Toidukulu pea kohta = Panus
pea kohta (eesmärk $\approx$ 30% toidukulu suhe)**

Siin on väljatöötatud näide restoranile tüüpilise 30% toidukulu eesmärgiga. Esimene tase, sisenemistaseme fikseeritud menüü: 3 rooga, lihtsamad proteiinid (kana, vegetaarne pasta, lihtne kala), hinnastatud 42 € pea kohta. Toidukulu pea kohta jõuab umbes 13 €-ni, mis annab panuse 29 €, toidukulu suhte 31% — täpselt eesmärgil. Teine tase, standardne fikseeritud menüü: 3 rooga koos lisatud premium-proteiini valikuga (harilik ahven, pardirind), hinnastatud 58 € pea kohta, toidukulu umbes 17 €, panus 41 €, suhe 29% — veidi parem marginaal, sest hinnatõus ületab koostisosade kulutõusu, mis on täpselt mehhanism, mis peaks olema tahtlikult kavandatud. Kolmas tase, premium fikseeritud menüü: 4 rooga, sealhulgas jagatud eelroa formaat ja premium keskseade (terve kala, tomahawk, mis lõigatakse lauas), hinnastatud 78 € pea kohta, toidukulu umbes 21 €, panus

57 €, suhe 27% — kõige kitsam protsent 3-st, kuid kaugelt kõige kõrgem absoluutne panus pea kohta, mistõttu see peaks eksisteerima, isegi kui selle suhe näeb paberil kõige halvem välja: panus eurodes maksab teie üüri, mitte suhe.

Kõrgeim tase "müüb end ise" konkreetsel, korduval põhjusel: grupi jaoks broneerivad võõrustajad väga sageli ei maksa oma raha puhtalt isiklikus mõttes — juht, kes broneerib kliendiõhtusöögi, perekond, kes korraldab versteposti tähistamist, firma, mis peab aastalõpu õhtusööki — ja igal neist juhtudel on võõrustaja domineeriv hirm näida kitsi või alahakkama saada inimeste ees, kelle arvamus neile korras, mitte säästa 12 eurot pea kohta. Kui te esitate 3 taset kõrvuti, keskmise tasemega raamistatud kui "meie enim broneeritud valik" ja kõrgeima tasemega nähtavalt heldem, mitte lihtsalt kallim, siis valib oluline osa võõrustajatest vaikumisi ülespoole, mitte allapoole, sama psühholoogia, mis muudab restorani keskmise hinnaga veinipudeli selle enimmüüdud tooteks.

Üks arv, mida tasub sisemistada: sadade broneeringute peale, kui isegi 20% võõrustajatest valivad kõrgeima taseme keskmise asemel puhtalt sellepärast, et see esitati hästi, ja panuse erinevus pea kohta tasemete vahel on 16 €, siis 20-liikmelisel keskmisel grupil on see 320 € lisapanust täiustatud broneeringu kohta — ja 20 sellise täiustuse peale aastas, üle 6000 € marginaali, mis on loodud puhtalt menüüarhitektuurist, ilma lisaturunduskuluta.

Testige fikseeritud menüüd samal viisil, kuidas te testiksite mis tahes uut rooga enne selle tavalisele menüüle jõudmist, mitte

ainult paberil. Käivitage see tõelise prooviüritusena tegelikul
vaikse õhtu grupibroneeringul enne selle trükki või teie
veebisaidile pühendamist — valmistage see tegelikult, ajastage,
kui kaua iga roog tegelikult vastu peab töötingimustes, mitte
rahulikus testköögis, ja saage otsest tagasisidet kelneritelt, kes
seda läbi viisid, sest nad märkavad hõõrdumispunkte, mida
isoleeritult testiv kokk ei märka: roog, mis näeb väljastuspunktil
hea välja, kuid on kohmakas kanda 20-le kuverdile korraga, või
magustoit, mis vajab garneerimist lauas viimistletult, mis sööb
rohkem teenindusaega, kui ajakava lubab. Vaadake tasemed üle
umbes 2 korda aastas, kooskõlas teie hooajaliste
menüümüutustega, mitte hoidke neid staatilistena aastaid, samal
ajal kui koostisosade kulud roomavad — fikseeritud menüü tase,
mis oli õigesti hinnastatud vastu 30% toidukulu eesmärgile 2
aastat tagasi, võib kergesti olla roomanud 36%-le või kõrgemale
puhtalt läbi koostisosade inflatsiooni, mida keegi pole
taaskontrollinud vastu fikseeritud grupihinnale.

Sel nädalal: Ehitage oma 3 taset paberil tegelike toidukuludega,
mitte oletustega — arvestage iga roog korralikult samal viisil,
nagu te teeksite mis tahes uue menüüpunkti jaoks. Esitage kõik
3 oma järgmisele viiele grupipäringule lihtsa üheleheküljelise
võrdlusena, selle asemel et lugeda esimene tase telefonis maha
ja oodata küsimist, kas midagi muud on.

Rakendage Praktikas

1

Arvestage 3 fikseeritud menüü taset vastu teie tegelikule toidukulule, mitte oletusele, sihtides umbes 30% toidukulu suhet.

2

Piirake iga roog kahe või 3 valikuga ja veenduge, et vegetaarne valik on tõeliselt tugev, mitte järelemõeldus.

3

Esitage kõik 3 taset kõrvuti oma järgmisele viiele grupipäringule, raamistades keskmise taseme kui "meie enim broneeritud valik".

4

Proovige menüüd tegelikul vaikse õhtu grupibroneeringul ja saage otsest tagasisidet kelneritelt, kes seda läbi viisid.

PEATÜKK 5

Miimumkulutus, Ruumirent Või Mõlemad

*Hind on see, mida sa maksad. Väärtus on
see, mida sa saad.*

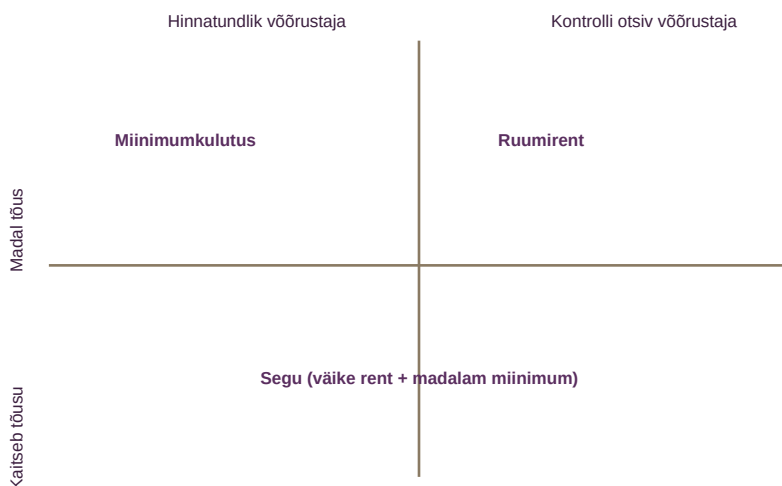
— WARREN BUFFETT

Iga privaatrium vajab endaga seotud numbrit enne, kui võõrustaja seda kunagi küsib — ja enamikul restoranidel pole kas üldse numbrit, või on number, mille päritolu keegi ei suuda selgitada. On 3 struktuurilist lähenemist ise ruumi hinnastamiseks, eraldi toidust: fikseeritud ruumirendi tasu, miinimumkulutuse nõue, või nende kahe segu. Igaüks kannab võõrustaja jaoks erinevat psühholoogiat, ja teie formaadile ja tüüpilisele külalisele õige valimine on sama oluline kui number ise.

Ruumirent — kindel tasu lihtsalt ruumi omamise eest, toidu ja joogiga peale eraldi arveldatud — loetakse võõrustaja poolt puhta ja prognoositavana: "ruum maksab 400 €, siis tellime mida tahame." See toimib kõige paremini võõrustajatele, kes soovivad täielikku kontrolli menüü üle ja on vähem hinnatundlikud, ja kaitseb teid täielikult isegi siis, kui grupp lõpuks kulutab toidule tagasihoidlikult. Selle nõrkus on see, et see võib eelarveteadliku ettevõtte võõrustaja jaoks tunduda topeltmaksmisena — üks kord ruumi eest, üks kord söögi eest — ja piirab teie tõusupotentsiaali, kui grupp oleks niikuinii heldelt kulutanud.

Miinimumkulutus — pole eraldi tasu, kuid grupi toidu- ja joogiarve peab ulatuma seatud numbrini, täiendatuna kui see jääb alla — loetakse heldemana ("pole lisatasu, lihtsalt sööge ja jooge meiega") ja kaldub paremini konverteeruma võõrustajatega, kes võrdlevad mitut kohta, sest pole nähtavat ridarida tasu, mida selgitada eelarve kinnitajale. Selle risk on alaesine mine: kui grupp tellib tagasihoidlikult ja teil pole mugav esitada lisatasu õhtu lõpus, olete tegelikult ruumi tasuta ära andnud.

Segu — madalam ruumirendi tasu koos madalama miinimumkulutusega, kui kumbki kannaks üksinda — on see, kus enamik restorane maandub pärast mõlema lähenemise proovimist ühe hooaja jooksul, sest see kaitseb baastaset (ruumirent katab teie kindlad kulud ruumi hoidmiseks isegi siis, kui grupp söögib vaevu) hoides samal ajal peamise miinimumkulutuse numbri kättesaadavana eelarveteadlikele võõrustajatele.



VALIK RUUMIRENDI JA MIINIMUMKULUTUSE VAHEL — VÕÕRUSTAJA TÜÜBI JA KAITSTAVA TÕUSU ULATUSE ALUSEL

Siin on, kuidas numbrit tegelikult seada, mitte oletada numbrit, mis "tundub õige". Võtke ruumi à la carte alternatiiv — mida need kohad genereeriksid teie tavalise pöördemääraga sel kindlal nädalapäeval ja hooajal, sama arvutus 2. peatüki Group

Contribution Model'ist — ja kasutage seda oma põrandana, mitte oma eesmärgina. Seadke miinimumkulutus umbes 90–110%-le sellest alternatiivist nädala keskel, ja märkimisväärselt kõrgemaks, sageli 130–160%, reedel või laupäeval, sest te tõrjute välja oma kõrgeima nõudlusega varusid neil õhtutel, ja grupp peab ületama seda, mida sissetulnute nõudlus oleks üksi pakkunud.

Ehitage **Minimum-Spend Calculator** lihtsa päeva-hooaja võrgustikuna, mitte ühe kindla numbrina.

MINIMUM-SPEND CALCULATOR

**À la carte alternatiiv × 90–110% (nädala keskel) või × 130–160% (reede/laupäev) =
Miinimumkulutus**

Võtke 24-kohaline ruum teisipäevase à la carte alternatiiviga 920 € (24 kohta × 1 realistlik pööre × 38 € keskmine kulutus, kuna grupiõhtud tõrjuvad välja teie ainsa realistliku pöörde aeglasel õhtul) — seadke teisipäeva miinimumkulutus 900 €-le, sisuliselt vastavuses alternatiiviga, sest aeglase õhtu alternatiivkulu on tõeliselt madal, ja te soovite broneeringu võita. Sama ruum laupäeval, kus à la carte alternatiiv on 24 × 1,7 pööret × 54 € keskmine kulutus = 2203 € — seadke laupäeva miinimumkulutus 2800 €–3200 €-le, mugavalt üle alternatiivi, sest te loobute tõelisest, kõrge nõudlusega varudest, ja grupp peab olema väärt rohkem kui see, millest te keeldute, et anda neile ruum.

Käivitage tegelik võrdlus kogu aasta jooksul ja muster muutub selgeks: restoran, mis nõuab fikseeritud miinimumkulutust 1200 € iga õhtu, sõltumata päevast või hooajast, alahindab iga nädalavahetuse broneeringut (jättes tulu lauale võrreldes sellega, mida need kohad oleksid niikuinii teeninud), samal ajal ülehinnates iga vaikse teisipäeva (kaotades broneeritavaid gruppe konkurendile, kelle nädalakeskne number on realistlik). Võrgustiku ehitamine nädalapäeva järgi tõstab tavaliselt segatud aastast gruppitulu 15–25% puhtalt läbi ümberhinnastamise, ilma ruumi, menüü või müügiotsuse muudatuseta — ainult hinnastamine, rakendatud sama distsipliiniga, mida te juba rakendate oma à la carte menüül.

Üks strukturealne nüanss, mida tasub algusest peale sisse ehitada: otsustage selgesõnaliselt, kas teie miinimumkulutus kehtib toidu ja joogi kohta kombineeritult, või toidule üksi joogiga eraldi jälgitult, sest need 2 loovad erinevaid stiimuleid teie salongipersonalile. Kombineeritud miinimum annab teie meeskonnale igasuguse põhjuse aktiivselt müüa joogipakette ja uuendusi õhtu jooksul, kuna iga kulutus panustab samasse eesmärki, ja loeb grupi lõplik arve tulemus. Ainult-toidu miinimum, piiramatu ja eraldi joogikuluga, võib tahtmatult signaalida uuemale kelnerile, et joogimüük on kellegi teise töö, kuna see ei liiguta nähtavalt numbrit, mida kõik jälgivad. Enamik restorane teeb kõige paremini, käsitledes kahte kombineerituna lihtsuse huvides võõrustaja mõistuses — üks number, mida saavutada, üks asi, mida selgitada — kuid raporteerides sisemiselt kulutust pea kohta jagatuna toidu ja joogi vahel oma

kuisel tulemuskaardil, nii et saate näha, milline hoob tegelikult tööd teeb, isegi kui võõrustaja näeb ainult ühte segatud numbrit.

Samuti tasub uuesti läbi vaadata võrgustik, kui teie enda peamise ruumi hinnastamine muutub. Kui te tõstate oma keskmist à la carte kulutust menüü värskenduse kaudu, või uus punkt lükkab teie tüüpilise laupäeva kulutuse pea kohta ülespoole, arvutatakse teie miinimumkulutuse numbrid otse sellest alternatiivist ja peavad sellega koos liikuma — võrgustik, mis on jäänud puutumatuks 2 aastat, samal ajal kui teie tuumamenüü hinnastamine on tõusnud, jääb vaikselt maha oma enda loogikast, alahindades, mida ruum peaks nüüd väärt olema võrreldes ümbritseva ärikeskkonnaga.

Sel nädalal: Ehitage oma miinimumkulutuse võrgustik vähemalt 3 õhtu tasemele — aeglane nädalakeskne õhtu, mõõdukas nädalakeskne õhtu, ja nädalavahetuse õhtu — kasutades oma tegelikku à la carte alternatiivi igaühe jaoks, mitte ühte numbrit, mille te pärisite kellelt iganes see aastate eest seadis.

MINIMUM-SPEND CALCULATOR — 20-KOHALINE PRIVAATRUUM

Õhtu	À-la-carte alternatiiv	Seatud miinimumkulutus
Reede / Laupäev	1400 €	1500 €
Neljapäev	1050 €	1000 €
Teisipäev / Kolmapäev	700 €	600 €
Detsember (mis tahes nädalaõhtu)	900 €	1200 €

Sel Nädalal

- 1 Arvutage oma à la carte alternatiiv aeglasele nädalakesksele, mõõdukale nädalakesksele ja nädalavahetuse õhtule teie privaatruumis.
- 2 Ehitage Minimum-Spend Calculator võrgustik: umbes 90–110% alternatiivist nädala keskel, 130–160% reede/laupäev.
- 3 Otsustage selgesõnaliselt, kas miinimumkulutus katab toitu ja jooki kombineeritult või ainult toitu, ja edastage see otsus oma salongimeeskonnale.
- 4 Asendage mis tahes üksik fikseeritud miinimumkulutuse number, mida te praegu esitate, päeva-hooaja võrgustikuga.

PEATÜKK 6

Ettemaksed Ja Tühistamistingimused, Mida Võõrustajad Aktsepteerivad

Usalda, aga kontrolli.

— VENE VANASÕNA

Grupibroneering, mis on vastu võetud ilma ettemaksu ja tühistamistingimusteta, ei ole tegelikult broneering — see on võimalus, mida võõrustaja hoiab tasuta, ja tasuta hoitud võimalusi kasutatakse hoolimatult. See mängib restoranist restorani identselt: 22-ksaliikmeline grupp kinnitatud 3 nädalat ette, ilma ettemakseta, ja 40 8 tundi enne kuupäeva sõnumtab võõrustaja, et tühistab, sest tema enda plaanid muutusid, jättes laupäeva õhtu auguga, mida ei saa lühikese etteteatamisega täita. Restoran neelab tervikliku kulu raisatud nädalavahetuse õhtu eest, ja võõrustaja ei neela midagi.

Lahendus on ettemaksu ja tühistamise struktuur — kuid see peab olema selline, mida võõrustajad tegelikult aktsepteerivad, sest poliitika, mis on nii agressiivne, et see hirmutab broneeringud eemale, ei kaitse midagi. Ehitage see, mida see raamat nimetab **Cancellation Ladder**'iks: astmeline struktuur, mis suurendab võõrustaja rahalist kohustust kuupäeva lähenedes, mitte üks kõik-või-mitte-midagi ettemakse broneeringu hetkel.

Siin on struktuur, mis toimib hästi 10–40-liikmelistele gruppidele enamikus sõltumatutes restoranides. Broneeringu kinnitamise hetkel võtke ettemakse 20% hinnangulisest kogusummast (põhinedes miinimumkulutusel või oodataval osalejate arvul teie standardse menüü hinnaga), täielikult tagastatav, kui tühistatakse rohkem kui 30 päeva enne. 30 kuni 14 päeva enne muutub ettemakse mittetagastatavaks, kuid krediteeritakse täielikult lõpparvele — võõrustajal on nahk mängus, kuid ta pole midagi kaotanud, kui ta jätkab, mis on raamistus, mis muudab selle etapi õiglaseks, mitte karistavaks. 14 päeva jooksul tõstke

ettemakse kuni 50%-ni hinnangulisest kogusummast, ikkagi krediteeritud lõpparvele, mis peegeldab, et teie võime lühikese etteteatamisega ruumi taas täita on järsult langenud. 72 tunni jooksul käsitlege mis tahes tühistamist ettemakse täieliku kaotamisena, sest sel hetkel olete peaaegu kindlasti tagasi lükanud teisi päringuid selle kuupäeva ja aja jaoks kinnitatud broneeringu jõul.

Lõplikud numbrid väärivad oma tähtaega, eraldi tühistamisredelist, ja see peaks olema selgelt öeldud broneerimise ajal: numbreid saab kohandada allapoole ilma karistusega kuni 5 päeva enne (ettemakse ümberarvestatakse ainult siis, kui langus on oluline), ja number, mis on kinnitatud 5 päeva enne, on number, mida arveldatakse, olenemata sellest, kes tegelikult sel õhtul kohale ilmub — standardne, tööstuses normaalne tingimus, mis kaitseb teid üllatuse "me oleme nüüd ainult 16, mitte 20 2" eest ürituse pärastlõunal, pärast seda, kui teie köök on juba tellinud ja valmistanud 22-le.

Arvutage numbrid selle kohta, miks see loeb. Oletame, et te võtate 60 grupibroneeringut aastas keskmise väärtusega 1600 €, ja ajalooliselt, ilma ettemaksupoliitikata, jooksis teie tühistamismäär kahe nädala jooksul 12%-l — see on üle 7 broneeringu aastas, umbes 11 500 € kaotatud tulu, mida enamikul juhtudel ei saanud tagasi, sest etteteatamine oli liiga lühike ruumi täitmiseks. Ettemaksu ja tühistamisredeliga on see hilise tühistamise määr tavaliselt langenud kuskile 2% ja 4% vahele, seda nii sellepärast, et võõrustajad tõelise rahalise kohustusega planeerivad ettevaatlikumalt, kui ka sellepärast, et tõeliselt kohustumata päringud filtreeruvad ise välja, enne kui

nad kunagi saavad üldse "broneeringuks" — mis on iseenesest väärtuslik, kuna see peatab teie meeskonna aja, mida kulutati broneeringute jälitamisele, mis poleks kunagi juhtunud.

Mainehirm, mille omanikud siin tõstatavad, on legitiimne ja väärib otsest käsitlemist: kas ettemaksu küsimine, või tühistamistasu rakendamine, kahjustab suhet või genereerib halva arvustuse? Praktikas asub risk peaaegu täielikult selles, kuidas tingimusi edastatakse, mitte tingimustes endis. Kinnitus-e-kiri, mis selgelt, soojalt, ühe korra ütleb ettemaksu ja tühistamise tingimusi — enne broneeringu kinnitamist, mitte kunagi üllatusena hiljem — aktsepteeritakse täiesti normaalsena valdava enamuse võõrustajate poolt, kes tegelevad pidevalt ettemaksude ja tühistamistingimustega oma professionaalses ja isiklikus elus (ürituste kohad, hotellid, töövõtjad). Ettemaksudega seotud halvad arvustused on peaaegu alati jälgitavad tagasi restorani, mis kas üllatas võõrustajat tasuga tagantjärele, või rakendas seda jäigalt tõeliselt kaastundlikus olukorras (pereleina, tõsine haigus), kus inimlik otsus tasust loobumiseks oleks maksnud restoranile vähe ja teeninud tohutu heasoovlikkuse. Ehitage redel, öelge see selgelt eelnevalt kirjalikult, ja jätke endale õigus kasutada kaalutlust — poliitika on vaikeväärtus, mitte füüsikaseadus.

Kirjutage redel üheleheküljelisse kinnitusdokumenti, mille võõrustaja tegelikult allkirjastab või aktiivselt kinnitab — märkeruut veebipõhisel broneerimisvormil, e-posti vastuskinnitamiseks, füüsiline allkiri väga suurte või kõrge väärtusega broneeringute jaoks — mitte lõiku, mis on maetud pikemasse e-kirja, mida võõrustaja võib lihtsalt üle vaadata ilma seda

omastamata. Cancellation Ladder'i väärtus pole ainult rahaline kaitse; see on ka see, et võõrustaja, kes on aktiivselt tingimusi kinnitanud, on mõõdetavalt vähem tõenäoliselt üllatunud, ja seega vähem tõenäoliselt häiritud, kui tasu kunagi rakendatakse. 2 restorani tehniliselt identse poliitikaga saavad rutiinselt väga erinevaid reaktsioone puhtalt selle põhjal, kas võõrustaja mäletab, et ta sellega nõustus, ja selle mälu suurim üksik käivitaja on see, kas ta pidi aktiivselt midagi tegema — märkeruudu tähistamine, "nõustun" tippimine, rea allkirjastamine — mitte lihtsalt passiivselt teavet vastu võtma lõigus mitme teise seas.

Tühistamisredeli Seadistamine

1

Broneerimisel võtke 20% ettemakse, täielikult tagastatav rohkem kui 30 päeva enne.

2

30 kuni 14 päeva enne tehke ettemakse mittetagastatavaks, kuid krediteerituks lõpparvele.

3

14 päeva jooksul tõstke ettemakse kuni 50%-ni, ikkagi krediteerituna lõpparvele.

4

72 tunni jooksul käsitlege mis tahes tühistamist ettemakse täieliku kaotamisena.

5

Nõudke, et võõrustaja aktiivselt kinnitaks tingimusi — märkeruut, vastus, või allkiri — mitte lihtsalt passiivselt vastu võtaks.

Hoidke lihtsat sisemist logi iga kord, kui redelit tegelikult rakendatakse versus sellest loobutakse, ja miks. Aasta jooksul ütleb see logi teile 2 väärtuslikku asja: kas teie meeskond rakendab poliitikat järjekindlalt, mitte iga juht improviseerib oma leebust, ja kas ilmneb tõeline muster kaastundlikest eranditest, mis võiks olla väärt sisse ehitada kirjalikku poliitikasse endasse, mitte käsitleda ad hoc iga kord, kui see esile kerkib.

Sel nädalal: Kirjutage oma Cancellation Ladder, kasutades ülaltoodud struktuuri algusmallina, ja lisage see standardse lõiguna mis tahes kinnitus-e-kirja või lepingu juurde, mida te praegu grupibroneeringute jaoks saadate. Kui te praegu ei saada üldse kirjalikku kinnitust, on see esimene ja kõige pakilisem lünk, mida sulgeda.

Alustamine

- 1 Kirjutage oma Cancellation Ladder: 20% tagastatav ettemakse rohkem kui 30 päeva, mittetagastatav kuid krediteeritud 30–14 päeva enne, kuni 50% 14 päeva jooksul, kaotatud 72 tunni jooksul.
- 2 Seadke eraldi lõplike numbrite tähtaeg 5 päeva enne, kinnitatud arvuga kui arveldatava numbriga olenemata osalusest.
- 3 Lisage redel standardse lõiguna oma kinnitus-e-kirja või lepingusse, ja nõudke aktiivset kinnitust (märkeruut või vastus) mitte passiivset lõiku.
- 4 Alustage lihtsat sisemist logi iga kord, kui redelit rakendatakse või sellest loobutakse, ja miks.

PEATÜKK 7

Päringute Lehter

Varajane lind püüab ussi.

— INGLISE VANASÕNA

Enamik restorane kaotab grupibroneeringuid enne, kui vestlus üldse tõeliselt algab, ja nad ei tea kunagi, et see juhtus, sest kaotatud päring ei ilmu kusagile teie aruandluses — see lihtsalt muutub vaikuseks. Keegi täidab kontaktivormi teie veebisaidil kell 21:40 teisipäeval, küsides 20-inimese õhtusöögi kohta kuupäeval, mis on 6 nädalat kaugel, ja teie meeskond, täiesti mõistlikult, tegeleb sellega järgmisel pärastlõunal. Selleks ajaks on olulises osas juhtudest see võõrustaja juba kusagil mujal broneerinud, sest ta saatis e-kirja 3-le restoranile samal õhtul, ja esimene, kes vastas kindla, konkreetse vastusega, võitis broneeringu, olenemata sellest, kelle toit või ruum oli tegelikult parem.

Kaardistage oma tee päringust broneeringuni lehrtrina, sama distsipliiniga, mida iga e-kaubandusettevõtte rakendab oma müügi protsessile, sest see on täpselt see, mis see on: päring vastu võetud, vastus saadetud, üksikasjad kinnitatud (kuupäev, osalejate arv, formaat, menüü tase), ettemakse võetud, broneering lukustatud. Igal etapil langeb mõni päring välja — küsimus on kui palju ja miks, ja kiirus on üksik suurim hoob, mis teil selle väljalangemismäära üle on.

Muster kordub piisavalt lähedaselt üle sõltumatute restoranide, et see saab öelda põidlareeglina: ühe tunni jooksul vastatud päringud konverteeruvad kinnitatud broneeringuteks 2 kuni 3 korda kõrgema määraga kui järgmisel tööpäeval vastatud päringud, ja päringud, mis jäetakse 48 tundi või rohkem, konverteeruvad ainult murdosaks sellest järele — sageli alla 10%. See pole sellepärast, et järgmise päeva vastus oleks ebaviisakas. See on sellepärast, et võõrustaja, kes korraldab

grupiüritust, enamikul juhtudel võrdleb mitut kohta korraga, ja broneerib sellega, mis eemaldab ebakindluse esimesena. Kiire, konkreetne, kindel vastus — "jah, me saame kindlasti 20 inimest 14. kuupäevaks, siin on meie privaatruum, siin on meie 3 menüü valikut, siin on miinimumkulutus, kas ma reserveerin teile kuupäeva?" — sulgeb müügi vastuses eneses. Aeglane, ähmane vastus jätab ukse lahti konkurendile, et see esimesena sulgeda, ja iga lisatund vaikust on tund, mille jooksul võõrustaja peab jätkuvalt otsima.

Ehitage **Enquiry Tracker** — see ei pea olema keerukas tarkvara; jagatud tabel või lihtne logi mis tahes süsteemis, mida te juba kasutate, toimib, kuni keegi seda omab. Iga päring registreeritakse hetkel, kui see saabub: allikas (telefon, veebivorm, e-post, sissetulek), saabumiskuupäev ja -kellaaeg, esimese vastuse kuupäev ja kellaaeg, tulemus (broneeritud, võõrustaja poolt tagasi lükatud, jahtus, ikka ootel), ja kui kaotatud, põhjus, kui saate selle kindlaks teha. Pärast 3 kuud ausat registreerimist teate kahte asja, mida te peaaegu kindlasti täna ei tea: teie tegelikku konversioonimäära päringust broneeringuni, ja teie tegelikku keskmist vastuseaega. Mõlemad numbrid on tavaliselt halvemad, kui omanikud ootavad, ja mõlemad on otseselt parandatavad.

Ehitage vastusšablooni komplekt, nii et kiirus ei sõltuks sellest, kas keegi koostab värsket, hoolikat e-kirja kell 23 — esimese vastuse šabloon igale formaadile (pikk laud, poolprivaatne, privaatruum, väljaost), mida saab isikupärastada vähem kui kahe minutiga: kuupäeva kinnitus, mahutavuse kinnitus, asjakohase Tootekaardi võtmeavud, ja otsene järgmise sammu palve ("kas

ma saadan meie fikseeritud menüü valikud üle ja reserveerin teie kuupäeva ettemaksulinkiga?). Šabloon on olemas täpselt selleks, et teie kiireim võimalik vastus oleks ka teie parim võimalik vastus, mitte kiirustatud, õhuke.

Siin on aritmeetika, mis muudab selle prioritseerimise väärtuslikuks peaaegu kõige muu ees selles raamatus. Kui te praegu saate 100 grupipäringut aastas, konverteerite 35% neist (35 broneeringut), ja teie keskmine broneering on väärt 1500 €, on see 52 500 € aastas grupitulus. Kui vastuseaja parandamine ja järjekindlate šabloonide kasutamine tõstab teie konversioonimäära 35%-lt 50%-le — realistlik tulemus puhtalt kiirusest ja järjekindlusest, tuginedes sellele, mida teised restoranid on selle muudatuse pärast mõõtnud — on see 15 lisabroneeringut aastas, väärt 22 500 €, kinni püütud ilma teie ruumi, menüü või hinnastamise muutmata. See on peaaegu erandita üksik odavaim hoob kogu selles raamatus, sest see ei maksa midagi peale kiirema vastuse.

Kiirus loeb kõige rohkem esimeses vastuses, kuid see pole ainuke koht, kus lehter lekib, ja tasub jälgida etappi, mille kohta enamik omanikke ei mõtle kunagi mõõta: mis juhtub "üksikasjad kinnitatud" ja "ettemakse võetud" vahel. Võõrustaja, kes on suuliselt või e-posti teel nõustunud kuupäeva, formaadi ja hinnaga, kuid pole veel ettemakset maksnud, pole tegelikult broneeritud — ja broneering, mis on jäetud sellesse ebakindlasse olekusse rohkem kui mõneks päevaks, on tõelisel võimalusel vaikselt aurustuda, kas sellepärast, et võõrustaja hajus, või sellepärast, et konkurendi kiirem ettemakseprotsess sulges müügi esimesena. Ehitage lihtne järelkontrolli reegel oma

protsessi: kui ettemakset pole saadud 48 tunni jooksul pärast seda, kui võõrustaja suuliselt nõustus tingimustega, saatke sõbralik, madala survega meeldetuletus otsese makselingiga, selle asemel et eeldada, et vaikus tähendab, et broneering lihtsalt viib end lõpule. See üks järelkontrolli samm, järjekindlalt rakendatud, taastab tavaliselt olulise osa broneeringutest, mis oleksid muidu vaikselt kaotatud lehtri viimases etapis, pärast seda, kui peaaegu kogu raske töö päringu võitmiseks oli juba tehtud.

Samuti tasub auditeerida, kuhu päringud tegelikult saabuvas, sest enamik restorane avastab, et nad vaikselt kaotavad mõned neist enne, kui inimene neid üldse näeb — kontaktivorm, mis vaikselt e-mailib postkasti, mida keegi igapäevaselt ei kontrolli, telefoniliin, mis heliseb hõivatud võõrustaja lauale õhtusöögi teeninduse ajal ilma seadistatud kõneposta, sotsiaalmeedia sõnum, mis istub lugemata eraldi postkastis sellest, mida teie meeskond tegelikult jälgib. Nende vaikivate lekete parandamine, lihtsalt konsolideerides iga päringukanali ühte kohta, mida keegi igapäevaselt kontrollib, taastab sageli broneeringuid enne, kui vastuse kiiruses või šabloonides on vaja mingit muudatust teha.

Sel nädalal: Alustage iga saabuva grupipäringu registreerimist, olenemata sellest, kuidas see saabub, koos ajatempliga, millal see saadi ja millal sellele esimest korda vastati. Tehke seda 2 nädalat enne, kui te midagi muud muudate — vajate baastaseme numbrit enne, kui saate tõestada paranemist.



ENQUIRY TRACKERI 4 ETAPPI — KUS ENAMIK BRONEERINGUID KAOB, ON TEINE NOOL

Sel Nädalal

- 1 Alustage iga grupipäringu registreerimist ajatempliga, millal see saabus ja millal sellele esimest korda vastati.
- 2 Auditeerige iga kanalit, mille kaudu päring võiks saabuda — veebivorm, telefoniliin, sotsiaalmeedia sõnum — ja kinnitage, et igaüks suunab kellelegi, kes seda igapäevaselt kontrollib.
- 3 Ehitage esimese vastuse šabloon igale formaadile, mida saab isikupärastada vähem kui kahe minutiga.
- 4 Seadke 48-tunnine järelkontrolli reegel mis tahes võõrustajale, kes on suuliselt nõustunud tingimustega, kuid pole veel ettemakset maksnud.

PEATÜKK 8

Müük Ettevõtte Võõrustajale

Hästi tehtud on parem kui hästi öeldud.

— BENJAMIN FRANKLIN

Kujutage ette kontorijuhatajat, kellele on antud ülesanne "korraldada midagi neljapäeval 12-le meist" — töö, milleks keegi teda ei koolitanud, lisatud tema tegelikule töökoormusele, tema enda ülemuse heakskiiduga, mis sõltub sellest, kuidas õhtu läheb. Restoran, mis eemaldab hõõrdumist tema pärastlõunast, mitte ei lisa seda, ei võida mitte ainult neljapäeva broneeringut, vaid ka järgmise nelja aasta kvartaalseid õhtusööke.

Ettevõtte grupibroneeringul on konkreetne ostja, ja see ostja pole väga sageli inimene, kes õhtusöögil osaleb. See on kontorijuhataja, tegevassistent, meeskonnajuht, kellel on palutud "korraldada midagi neljapäeval 12-le meist" — keegi, kes broneerib kolleegide või klientide nimel, kulutab firma raha, ja on isiklikult konksus, kui õhtu läheb valesti. Selle konkreetse ostja vajaduste ja hirmude mõistmine muudab seda, kuidas te talle müüte, ja see on oluliselt erinev sellest, kuidas te müüksite sama ruumi perekonnale, kes broneerib sünnipäeva.

Mida ettevõtte võõrustaja vajab, ligikaudses järjekorras selle järgi, kui kiiresti nad seda vajavad: selge hind, mida nad saavad panna kellegi ette, kes eelarve kinnitab, ilma edasi-tagasi käimiseta; menüü, mida nad saavad kolleegidele toitumisenõuete jaoks levitada, ilma et peaks käsitsi teavet edasi-tagasi edastama; arve, mitte kaardikviitungit, sest enamik ettevõtteid nõuab seda kulude või raamatupidamise jaoks; ja kindlustunne, et logistika — saabumisaeg, istumine, mis tahes AV esitluse või kõne jaoks — lihtsalt toimib, ilma et peaks seda reaalsel õhtul juhtima, kuna nende töö sel õhtul on hoolitseda oma kolleegide või klientide eest, mitte juhtida teie põrandaplaani.

Mida ettevõtte võõrustaja kardab, ja see loeb sama palju kui see, mida nad vajavad: näida ebaprofessionaalne oma ülemuse või kliendi ees, kui midagi läheb valesti; süüdistada eelarvet ületavas arves, kui grupp tellib jooke vabalt ilma piiranguta; ja peavad teid taga ajama põhilise teabe pärast (menüü, toitumisvorm, lõplik arve), mis oleks pidanud olema saadetud proaktiivselt.

Võõrustaja, kes peab sama dokumendi kohta 2 korda küsima, on võõrustaja, kes vaikselt otsustab järgmisel aastal teiega uuesti mitte broneerida, isegi kui tegelik õhtusöök läks hästi.

Ehitage **The Corporate Host Sequence** — kindel kontaktpunktide komplekt, saadetud proaktiivselt, mitte ainult siis, kui küsitakse, kinnitusest kuni ürituse järgseni:

Broneeringu kinnitamisel: saatke Menüü (koos 4. peatüki taseme valikutega selgelt hinnastatud) ja lihtne toitumisandmete kogumise link või vorm, mida võõrustaja saab kolleegidele edastada, pluss lihtne kokkuvõtte miinimumkulutusest või ruumirendist, juba arutatud ettemaksest, ja arvude tähtajast.

2 nädalat enne: lühike sisseregistreerimine, mitte müügisurve — kinnitage, et arvud jälgivad, tuletage neile meelde toitumistähtaega, küsige, kas nad vajavad trükitud menüükuva või mis tahes märgistust (paljud ettevõtte võõrustajad hindavad väikest reserveeritud silti firma või ürituse nimega, teile praktiliselt nullkuluga ja tegeliku tajutud väärtusega neile).

3 kuni 5 päeva enne (seotud teie 6. peatüki arvude kinnitamise tähtajaga): kõne või lühike e-kiri enne üritust — lõplikud arvud lukustatud, lõplik toitumisnimekiri kinnitatud, saabumisaeg ja mis tahes AV- või esitluslogistika kinnitatud, ja nimetatud kontakt

õhtuks (ideaalis juht või kapten, kes tegelikult juhib nende lauda), nii et võõrustajal on tõeline inimene, keda kontakteeruda päeval, mitte üldine restorani number.

48 tunni jooksul pärast üritust: arve, saadetud kiirelt ja piisavalt selgelt üksikasjustatud, et see ei nõuaks edasi-tagasi käimist sisemiseks töötlemiseks — see üks harjumus, saadetud ilma tagaajamiseta, on ebaproportsionaalselt vastutav korduvate ettevõtte broneeringute eest, sest see eemaldab üksik kõige levinuma hõõrdumispunkti (aeglane või ebaselge arve) hea õhtusöögi ja teiega uuesti broneeriva võõrustaja vahel.

The Corporate Host Sequence, Kontaktpunkt

Kontaktpunkti Kaupa

- 1** Kinnitamisel saatke hinnastatud menüü, toitumisvorm, ja lihtne kokkuvõte miinimumkulutusest, ettemaksest ja arvude tähtajast.

- 2** 2 nädalat enne saatke lühike sisseregistreerimine, mis kinnitab arve ja tuletab võõrustajale meelde toitumistähtaega.

- 3** 3 kuni 5 päeva enne pidage kõne enne üritust: lõplikud arvud, toitumisenimekiri, logistika ja nimetatud kontakt õhtuks.

- 4** 48 tunni jooksul pärast üritust saatke üksikasjastatud arve ilma küsimiseta.

Siin on, kui palju see väärt on. Ettevõtte võõrustaja, kellel on sujuv esimene kogemus — selge hinnastamine, tagaajamiseta,

kiire arve — muutub usaldusväärselt üheks kõrgeima väärtusega korduvaks kliendiks kogu hoones, sest ettevõtted korraldavad korduvaid üritusi: kvartaalsed meeskonnaõhtusöögid, iga-aastane klienditöö meelelahutus, aastalõpu peod, ja kontorijuhataja, kes leidis "koha, mis lihtsalt hakkama saab", kaldub teie juurde vaikimisi tagasi tulema ilma iga kord ringi vaatamata. Kui üks ettevõtte võõrustaja broneerib 3 korda aastas keskmiselt 1800 € broneeringu kohta, on see 3 aasta jooksul säilitamist üle 16 000 € tulu, mida saab jälgida ühe suhte juurde, mille te ehtasite, sisuliselt hea administratsiooniga, mitte millegagi taldrikul.

Tasub eristada kahte ettevõtte võõrustaja arhetüüpi, mis esinevad telefonis peaaegu identselt, kuid vajavad veidi erinevat käsitlemist. Esimene broneerib rutiinse, korduva ürituse — igakuine või kvartaalne meeskonnaõhtusöök — kus tuttavlikkus ja madal hõõrdumine loevad rohkem kui uudsus, ja kus teie eesmärk on saada vaikimisi valikuks, mida nad isegi ei otsigi enam. Teine broneerib ühekordse, kõrgema panusega ürituse — klienditöö meelelahutuse õhtusöögi, tippjuhi visiidi, iga-aastase auhinnaöö — kus võõrustaja ärevus tõuseb märkimisväärselt kõrgemale, sest rohkem sõltub sellest, et õhtu läheb hästi inimeste ees, kes on olulised nende endi karjääri jaoks, mitte ainult nende meeskonna moraali jaoks. Selle teise tüübi jaoks on lühike ruumi ülevaatus enne üritust, pakutud proaktiivselt, mitte ainult nõudmisel, väärt 10 minutit, mis see teile maksab: võimaldades võõrustajal füüsiliselt näha lauda, AV-seadistust ja ruumi voogu ette, eemaldab olulise osa nende ärevusest ja on

täpselt see kindlustunne, mis muudab närvilise esimese ettevõtte broneeringu enesekindlaks korduvaks.

Üks lisadetail, mida tasub jadasse sisse ehitada: küsige otse, kinnitusetapis, kas võõrustaja sooviks, et lõplik arve oleks adresseeritud konkreetsele osakonnale, kulukeskusele või ostutellimuse numbrile. Suuremad ettevõtted eriti nõuavad seda sageli, et arve üldse töödeldaks, ja selle avastamine, et see puudub, alles pärast üritust, sunnib kohmakat, hilinevad järeloomed, mis õõnestab sujuvat, professionaalset muljet, mille ülejäänud jada oli loodud looma.

Lõplik, odav harjumus, mida tasub siin ehitada: hoidke lühikest sisemist märkust iga korduva ettevõtte võõrustaja kohta — nende tavaline osalejate arv, mis tahes püsivad toitumisvajadused nende meeskonnas, nende eelistatud formaat — nii et teine ja kolmas broneering tunduvad võõrustajale märgatavalt lihtsamad kui esimene, mitte alustades kogu teabekogumise protsessi nullist iga kord, kui nad helistavad.

Sel nädalal: Kirjutage 3 kontaktpunktšabloon The Corporate Host Sequence jaoks — kinnitus, kahenädalane sisseregistreerimine, kõne enne üritust — ja hakake neid saatma proaktiivselt igale ettevõtte broneeringule sellest hetkest edasi, selle asemel et oodata, et neid küsitaks.

Alustamine

- 1** Kirjutage 3 The Corporate Host Sequence kontaktpunkti: kinnitus (menüü, toitumisvorm, miinimumkulutus), kahenädalane sisseregistreerimine, ja kõne enne üritust 3–5 päeva enne.
- 2** Saatke üksikasjastatud arve 48 tunni jooksul üritusest, ilma tagaajamiseta.
- 3** Küsige kinnitamisel, kas arve vajab konkreetset osakonda, kulukeskust või ostutellimuse numbrit.
- 4** Kõrge panusega ühekordse ürituse jaoks pakkuge proaktiivselt lühikest ruumi ülevaatus enne üritust.

PEATÜKK 9

Tähistamise Müük

*Inimesed unustavad, mida te ütlesite,
inimesed unustavad, mida te tegite, kuid
inimesed ei unusta kunagi, millise tunde te
neile jätsite.*

— MAYA ANGELOU

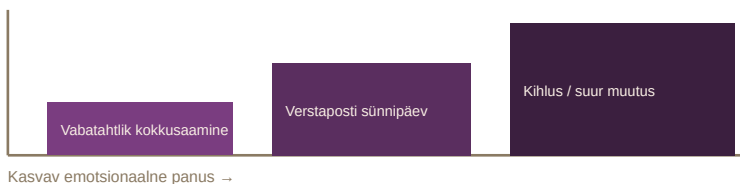
Kujutage ette 22-liikmelist gruppi, kes saabub versta posti sünnipäevaõhtusöögile, austatud külaline ikka veel teadmata, et tema õde on korraldanud, et kogu laud istub ukse poole näoga, et ta saaks korraliku sissekäigu. Toit sel õhtul on hea, sama toit, mis serveeritakse iga õhtu — kuid see, mida selts mäletab, mida ta fotografeerib, ja millest ta hiljem 3-le sõbrale räägib, on sissekäik.

Sünnipäev, aastapäev, kihlusõhtusöök, pere kokkusaamine vanema pensionile jäämise tähistamiseks — need broneeringud kannavad täiesti erinevat emotsionaalset kaalu kui ettevõtte õhtusöök, ja nende hea müümine ja juhtimine nõuab selle kaalu õiget lugemist. Võõrustaja, kes korraldab oma partneri neljakümnendat sünnipäeva, ei võrdle teie miinimumkulutust tabeliga, nagu kontorijuhataja võiks; nad on mures, kas õhtu tundub eriline, kas nende austatud külaline seda tõesti naudib, ja kas neid endid nähakse midagi meeldejäädavat korraldanuna. See ärevus on teie võimalus, mitte túsistus.

Tähistuste võõrustajad on absoluutses mõttes hinnatundlikumad kui ettevõtete võõrustajad — nad kulutavad tavaliselt oma raha, mitte ettevõtte oma — kuid nad on palju vähem hinnatundlikud, kui omanikud eeldavad, kord kui nad usuvad, et õhtu tõesti toob soovitud emotsionaalse tulemuse. Võõrustaja maksab märkimisväärselt rohkem sünnipäevaõhtusöögi eest, mille kohta ta on kindel, et see tundub eriline, kui identse menüü eest, mis on esitatud ilma mingi tähelepanuta üldse sündmusele. See on põhiline arusaam selle taga, mida see raamat nimetab **The Emotional Stakes Ladder'iks**: järjestage tähistuste tüübid, mille jaoks te olete võõrustaja, selle järgi, kui emotsionaalselt oluline

see sündmus tavaliselt on võõrustaja jaoks, ja sobitage oma teenindusepuudutused ja lisad selle panusetasemega, selle asemel et rakendada üht ühtset lähenemist igale 12-liikmelisele seltsile.

Madalama panuse otsas istuvad mitteametlikud grupikokkusaamised ja lõõgastunud sünnipäevad — sõbrad, kes koos käivad, ilma tugeva emotsionaalse keskpunktita. Soe tervitus, hea fikseeritud menüü, ja kiire, tähelepanelik teenindus on piisav; raske lavastus siin võib tunduda liialdatud ja tarbetu lisakuluna. Keskel istuvad verstaposti sünnipäevad, pensionile jäämised, lõpuaktused — sündmused selge austatud külalise ja tõelise sentimentaalse kaaluga. Siin loevad väikesed, odavad puudutused ebaproportsionaalselt: käsitsi kirjutatud kaart lauas, köök, kes saadab lihtsa magustoidu küünlaga tasuta, personal, kes on informeeritud austatud külalise nimest, nii et neid pöörduakse isiklikult, mitte üldiselt. Kõrgeima panuse otsas istuvad kihlusõhtusöögid, tõelise tähtsusega aastapäevad, ja pere kokkusaamised, mis tähistavad suurt elumuutust — siin maksavad võõrustajad tõelise lavastuse eest: privaatne toosti hetk kooskõlastatud ruumiga, konkreetne laul või fotohetk kokku lepitud eelnevalt, trükitud isikupärastatud menüü sündmusega sellel nimetatud.



THE EMOTIONAL STAKES LADDER — TEENINDUSEPUUDUTUSED PEAKSID KASVAMA KOOS SÜNDMUSE PANUSEGA

Ehitage lihtne **tähistuse broneerimise skript**, mida teie võõrustaja või broneerimismeeskond järgib mis tahes grupipäringule, mis mainib sündmust: küsige otse, mis on tähistus (enamik võõrustajaid pakub seda meeleldi, ja kui mitte, siis küsige), küsige, kes on austatud külaline ja kuidas nad sooviksid olla üllatatud või tunnustatud, ja pakkuge asjakohast lisamenüüd sel vestluse hetkel, selle asemel et lasta sel avastada õhtul. See üks küsimus — "kas see on erilise sündmuse jaoks?" — järjekindlalt küsitud igal grupipäringul, muudab üldise broneeringu isikupärastatuks enne, kui külaline üldse saabub, ja see ei maksa midagi peale küsimise harjumuse.

Ehitage lisamenüü ise lühikese, hinnastatud nimekirjana: pudel proseccot lauale saabumisel (28 €), isikupärastatud magustoidu taldrik sõnumiga šokolaadis (6 € pea kohta, või tasuta suurematele kui teatud suurusega seltskondadele heasoovlikkuse žestina), trükitud menüü sündmuse ja nimedega sellel (praktiliselt tasuta, ja ebaproportsionaalselt hinnatud — võõrustajad fotografeerivad neid ja postitavad neid), reserveeritud silt tähistatava nimega ruumi sissepääsu juures

(tasuta, 5 minutit seadistust). Ükski neist pole kallis. Kõik on selline detail, mis ilmub, konkreetselt nimetatuna, viietärnihinnangus hiljem — "neil oli isegi menüü mu ema nimega tema 70. sünnipäeva jaoks" on lause, mis müüb rohkem tulevase broneeringuid kui peaaegu miski, mille eest te reklaami jaoks maksaksite.

Arvutage tegelik majandus: kui umbes 40 € tõelise, odava isikupärastamise lisamine keskmisele 1200 € tähistuse broneeringule tõstab teie veebihinnanguskoori märkimisväärselt ja, otsesemalt, tõstab teie võõrustaja kordus- ja soovitusmäära — tähistuste võõrustajad soovivad pidevalt teisi tähistuste võõrustajaid, sest "kus te pidu pidasite?" on üks kõige levinumaid küsimusi, mis mis tahes peol küsitakse — tulu sellelt 40 €-lt ületab peaaegu iga teile kättesaadava tasulise turunduskulu. Üks soovitatud broneering aastas õnnelikult tähistuse võõrustajalt, keskmise väärtusega 1200 €, tasub end 30 korda tagasi selle üle, mida isikupärastamise puudutused maksid 30 eraldi broneeringu jooksul.

Ärge eeldage, et iga tähistuse võõrustaja tahab sama nähtavat kärarikkust taset, ja ehitage harjumuse küsida, selle asemel et vaikimisi valida oma kõige valjem valik. Mõned võõrustajad, kes korraldavad versteposti õhtusöögi, soovivad, et ruum märkaks ja teeks sellest hetke; teised, eriti privaatsema sündmuse puhul nagu vaikne aastapäev või väiksem pere kokkusaamine pärast rasket aastat, soovivad soojust ja tähelepanelikkust ilma avaliku produktsioonita — üllatuskook, mis saabub kogu ruumiga laulmas, võib rõõmustada ühte lauda ja nähtavalt piinlikuks teha järgmise. Üks küsimus broneerimise hetkel — "kas soovite, et

teeksime sellest ruumis hetke, või hoiaksime seda diskreetselt ainult teie laua vahel?" — ei maksa midagi ja hoiab ära üksiku kõige levinuma viisi, kuidas hea kavatsusega tähistuse žest tagasi lahvatab — personal, kes on koolitatud "alati teha küünal ja laul", rakendades seda ühtselt, olenemata sellest, mida konkreetne võõrustaja ja austatud külaline tegelikult tervitaksid.

Tasub koolitada personali märkama ja mainima tähistuse vihjeid, isegi kui võõrustaja pole neid eelnevalt vabatahtlikult öelnud — laud, mis palub lisaküünlaid, külaline, kes on saabumisel nähtavalt emotsionaalne, kaart, mida saadetakse ringi enne söögi algust. Vaikne sõna salongijuhile nendel hetkedel võimaldab teil laiendada väikest, sobivat žesti isegi broneeringule, mis tuli lihtsalt grupibroneeringuna ilma mingi sündmuse mainimiseta üldse, ja võõrustajad, kes ei mõelnud eelnevalt sündmust lippida, on sageli kõige üllatunud, ja kõige tänulikud, kui restoran seda ikkagi märkab.

Sel nädalal: Lisage "kas see on erilise sündmuse jaoks?" standardse küsimusena igale grupipäringule sellest hetkest edasi, ja pange kokku oma lisamenüü 3 või 4 odavat, kõrge tajutud väärtusega puudutust, nii et teie meeskonnal on midagi konkreetset pakkuda hetkel, mil vastus on jah.

Sel Nädalal

1

Lisage "kas see on erilise sündmuse jaoks?" standardse küsimusena igale grupipäringule.

2

Järjestage sündmus The Emotional Stakes Ladder'il ja sobitage teenindusepuudutused selle tasemega, selle asemel et rakendada üht ühtset lähenemist.

3

Ehitage hinnastatud lisamenüü: prosecco saabumisel, isikupärastatud magustoidu taldrik, trükitud nimeline menüü, reserveeritud silt.

4

Küsige võõrustajalt otse, kas nad soovivad, et ruum teeks sellest hetke, või hoiaks seda diskreetselt.

PEATÜKK 10

Grupinõudluse Kalender

*Kõigel on oma aeg, ja aeg igale eesmärgile
taeva all.*

— KOGUJA 3:1

Grupi- ja privaatteeninduse nõudlus pole aasta jooksul ühtlane — see liigub prognoositavas rütmis, mida enamik omanikke intuitiivselt tunnevad, kuid pole seda kunagi kaardistanud, hinnastanud või selle ümber tahtlikult mahutavust planeerinud. Kui te selle ükskord korralikult kaardistate, lakkate te olemast üllatunud detsembri ja lakkate veritsemast vaikes jaanuaris, sest te näete mõlemat tulemas ja saate mõlemale tahtlikult planeerida.

Ehitage **The Group Demand Calendar** — kuu-kuu-kaupa kaart teie kohalikust nõudlustrist, sest kuigi lai kuju on üsna universaalne sõltumatute restoranide vahel, muutuvad üksikasjad piirkonniti ja teie konkreetse külalisebaasi järgi, ja tasub ehitada oma, selle asemel et eeldada, et üldine šabloon sobib.

Lai kuju, mida enamik restorane jagab: raske ettevõttesesoon läbi novembri teise poole detsembri lõppu, mida veavad kontoripeod ja kliendi meelelahutus, kus nõudlus privaatruumide ja väljaostude järele võib joosta normaalse kuu kordsetel ja kus, kui te pole oma mahutavust oktoobriks eelmüünud, jätate oma üksiku kõige tulusama akna alahinnastatuks. Emadepäev ja samaväärsed peresündmused kuupäevad loovad terava, ühepäevase tipu, mis on tugevalt kaalunud 9. peatüki tähistussegmendi poole, väärt planeerida konkreetne fikseeritud menüü ja personaliplaan selle ümber hästi enne, selle asemel et käivitada oma tavalist pühapäevast teenindust. Lõpuaktuste hooaeg, ajastatud teie kohaliku akadeemilise kalendriga, toodab pereürituste tähistuste broneeringute klaster mõne kontsentreeritud nädala jooksul. Siis, teravas kontrastis, tõeliselt

vaikne periood — tavaliselt jaanuari algusest keskpaigani veebruarini turgudel tugeva detsembrikuu kulutusehooajaga, kus majapidamise ja ettevõtte meelelahutuseelarved on mõlemad ammendunud, ja nõudlus grupibroneeringute järele langeb tunduvalt alla oma aastase keskmise.

Viga, mida enamik omanikke teevad, on igale kuule ühtemoodi lähenemine: sama hinnastamine, sama proaktiivse promotsiooni puudumine, sama passiivne "saadaval, kui küsitakse" hoiak, terve aasta ringi. See on täpselt tagurpidi. Detsember vajab peaaegu mingit promotsioonipuhangut — nõudlus ületab pakkumise, seega on ülesanne maksimeerida tulu broneeringu kohta (suunates oma kõrgemate fikseeritud menüü tasemete poole, kaitstes oma parimaid õhtuid alahinnastamisest) selle asemel et jahtida mahtu. Jaanuar ja veebruar vajavad vastupidist: aktiivset promotsiooni, ja paljudel juhtudel ajutist hinnakohandust või lisatud stiimulit (tasuta lisand, veidi madalam miinimumkulutus) spetsiifiliselt selleks, et täita nädalakeskseid ajaperioode, mis muidu jääksid täiesti tühjaks, sest tühi mahutavus vaikselt maksab teile samad fikseeritud üldkulud kui mahutavus, mis täidetakse odavalt.

Siin on väljatöötatud näide selle kohta, kui palju see väärt on. Oletame, et teie privaatruum, jäetuna ilma juhtimiseta, broneerib praegu umbes 60% saadaolevatest nädalavahetuse õhtutest ja 15% saadaolevatest nädalaõhtutest üle aasta, keskmiselt — kuid see keskmine peidab tegeliku mustri: detsembri nädalavahetused on sisuliselt ammendunud nädalaid ette, samal ajal kui jaanuari nädalaõhtud seisavad peaaegu tühjad. Kui te ehitate kalendri ja reageerite sellele — lukustades detsembri

broneeringud varakult täies, allahindluseta hinnas, sest nõudlus toetab seda, samal ajal käivitades sihitud jaanuar-veebuar promotsiooni (võib-olla vähendatud teispäeva-kolmapäeva miinimumkulutus, promoveeritud spetsiifiliselt teie olemasolevale ettevõtte võõrustajate nimekirjale 8. peatükist, kellel on sageli vaiksamad sisemised kalendrid Q1-s ja on avatud varajase aasta meeskonnaõhtusöögi jaoks) — realistlik tulemus on tõsta teie aastane nädalapäeva privaatruumi täitumus 15%-lt 30%-le, kahekordistades seda, puhtalt sobitades oma müügipingutust kalendriga, selle asemel et rakendada sama passiivset lähenemist iga kuu.

Ruumis, mis genereerib keskmiselt 1400 € nädalapäeva broneeringu kohta, on nädalapäeva täitumuse liigutamine 15%-lt 30%-le umbes 200 broneeritava nädalapäeva jooksul aastas (arvestades sulgemisi ja pühi) erinevus umbes 30 broneeringu ja 60 vahel — täiendavad 30 broneeringut, väärt 42 000 € aastas, kinni püütud mitte millegi enama kui aktiivse promoveerimisega oma teadaolevatesse vaikesettesse kuudesse, selle asemel et oodata, et telefon heliseks samal viisil, kuidas te seda detsembris ootate.

Kihistage kohalikke sündmusi kalendrisse laia hooajalise mustri kõrvale, sest need loevad sageli rohkem teie konkreetse broneeringutorustiku jaoks kui üldine kuju, mida iga restoran jagab. Konverentsikeskus või näitusehall lähedal, kohaliku spordiklubi mängukalender, lähedal asuva tööandja teadaolev iga-aastane õhtusöögikuupäev, kooli või ülikooli lõpuaktuste nädalavahetus — igaüks neist loob prognoositava, korduva grupinõudluse tipu, mis on teie asukoha jaoks spetsiifiline ja

mida üldine tööstusskalender kunagi ei taba, ja tasub ehitada lihtne jooksev nimekiri neist kuupäevadest, kui te neid aastast aastasse märkate, selle asemel et taasavastada sama mustrit üllatusega iga 12 kuu tagant. Korduv muster ilmneb sõltumatutes restoranides, mis peavad seda tüüpi nimekirja: nende üksik kõige usaldusväärsem aastane grupibroneering jälgib tagasi ühte konkreetsesse korduvasse kohalikku kuupäeva, mille nad üles kirjutasid pärast seda, kui neid sellest korra üllatati — lähedal asuva ettevõtte fikseeritud aastane konverents, kohaliku klubi hooaja lõpu õhtusöök — ja lihtsalt jõudsid proaktiivselt järgmisel aastal enne, kui kuupäeva sai mujal broneerida.

Ehitage kalender elava dokumendina, mitte üks kord aastas harjutusena: värskendage seda iga jaanuar eelmise aasta tegeliku broneeringumustriga, mis on kihistatud vastu teie ennustustele, nii et kaart muutub iga aastaga teravamaks, selle asemel et tugineda piiramatult teie esimesele, kõige toorematele arvamisele. 3 kuni 4 aasta jooksul leiavad enamik restorane, et nende kalender on liikunud mõistlikust hinnangust tõeliselt täpseks prognoosivahendiks, piisavalt täpseks, et planeerida personalitasemeid, hooajalist menüüarengut ja turunduskulusid selle ümber tõelise kindlustundega, selle asemel et reageerida nõudlusele pärast selle saabumist.

Ristviidake kalender oma personaliplaaniga spetsiifiliselt, mitte ainult müügi- ja turunduspingutusega, sest raske ettevõttekuu pehme nädalapäeva à la carte nõudlusega vajab erinevat tööjõu jaotust kui vaikne kuu, kus sama personal on selle asemel vajalik nädalavahetuse peamise ruumi mahu jaoks — mõlema kalendrikülje planeerimine koos väldib tavalist lõksu, kus on

ülepersonaliga grupilaine jaoks, mille jaoks turundus on edukalt nõudluse loonud, kuid alapersonaliga selle tegelikuks heaks toimetamiseks sel õhtul.

Sel nädalal: Visandage oma enda 12 kuu nõudluskalender mälust ja eelmise aasta broneeringuregistritest, märkides oma 2 või 3 kõige kiiremat kuud ja teie üks või 2 kõige vaiksemat. Valige kalendris kõige vaiksem kuu ja planeerige üks konkreetne promotsioonipuhang — e-kiri teie ettevõtte võõrustajate nimekirjale, ajaliselt piiratud vähendatud miinimumkulutus, sotsiaalmeedia postitus, mis on suunatud tähistuste broneeringutele — mis käivitatakse enne selle kuu saabumist, mitte pärast seda, kui see on juba alanud.

Alustamine

1

Visandage 12 kuu Group Demand Calendar mälust ja eelmise aasta broneeringuregistritest.

2

Märkige oma 2 või 3 kõige kiiremat kuud ja teie üks või 2 kõige vaiksemat.

3

Kihistage kohalikke sündmusi, mis on spetsiifilised teie piirkonna jaoks — konverentsikeskus, spordikohtumine, lähedal asuva tööandja aastane õhtusöök.

4

Planeerige üks konkreetne promotsioonipuhang oma kõige vaiksemale kuule, ajastatud käivitama enne, kui see kuu saabub.

PEATÜKK 11

Ettetellimised, Dieedid Ja Arvude Probleem

Kes ei valmistu, valmistub läbikukkumiseks.

— BENJAMIN FRANKLIN

1. peatükis ehitatud fikseeritud menüü toob oma operatiivse kasu ainult siis, kui te tegelikult kogute valikuid, allergeene ja lukustatud osalejate arvu enne teenindamise päeva — vastasel juhul olete lihtsalt kirjutanud lühema à la carte menüü ja avastate ikkagi kõik lauas. Köök, mis on ehitatud tõeliselt suurepärase fikseeritud menüü, võib ikkagi õhtul üllatuda, kui kellelgi pole süsteemi, mis muudaks "meil on 22-le standardmenüü" ettevalmistuse nimekirjaks, mille järgi köök saab tegelikult planeerida.

Ehitage **The Pre-Order Form**, mis saadetakse võõrustajale broneeringu kinnitamisel koos selge lisatud tähtajaga — tavaliselt 7 kuni 10 päeva enne üritust alla 20-liikmelistele gruppidele, ja 10 kuni 14 päeva mis tahes suuremale, sest suuremate gruppide puhul kulub võõrustajal kauem aega kolleegide või pereliikmete taga ajamiseks nende valikute jaoks. Vorm peaks koguma, külalise kohta (mitte ainult laua kohta): käigu valikud teie fikseeritud menüü tasemetest, mis tahes allergeen või toitumisnõue, selgelt öeldud mitte oletatud, ja nimi, kui te kasutate kohakaarte või istekoha plaani. Hoidke seda tõeliselt lihtsana — jagatud tabeli link, lühike veebivorm, isegi trükitud leht, mille võõrustaja käsitsi täidab ja pildistab teile tagasi, kõik toimib, kuni see on üks selge dokument, mitte hajutatud sõnumite ja telefonikõnede segu ürituse nädalal.

Allergeenid väärivad oma distsipliini, eraldi üldisest toitumiseelistusest. Külaline, kes ütleb "ilma pähklideta", ütleb teile midagi muud kui külaline, kes ütleb "ma ei armasta seeni" — esimene on ohutusnõue, mis peab jõudma kööki kirjalikult ja olema kontrollitud tegeliku roa vastu, teine on eelistus, mida

saab õhtul asenduse abil käsitleda ilma teie ettevalmistust muutmata. Ärge laske neil võõrustajaga toimivas juhuslikus vestluses kokku sulada; küsige allergeeni küsimust selgesõnaliselt ja eraldi, ja kinnitage see kirjalikult tagasi, nii et sellest jääb registreering, kui midagi kunagi hiljem vaidlustatakse.

Lõplike arvude tähtaeg on koht, kust enamik operatiivset valu grupiteeninduses tegelikult pärineb, ja see väärrib nime ja fikseeritud struktuuri: **The T-Minus System**. T-miinus 14 päeval saatke ettetellimisvorm koos selgelt öeldud tähtajaga. T-miinus 7 päeval (või mis tahes on teie valitud tähtaeg), suletakse ettetellimine ja toitumisnimekiri — enam muudatusi individuaalsete käiguvalikute juures, kuigi osalejate koguarv võib ikkagi mõistlikult liikuda. T-miinus 5 päeval lukustub lõplik osalejate arv ja saab arvuks, mida te arveldate, olenemata tegelikust osalusest, siduvana otse 6. peatüki tühistamis- ja arvutingimustega. T-miinus 2 päeval saab köök oma lõpliku ettevalmistuslehe — ühe dokumendi, mis loetleb täpsed käiguarvud valikute kaupa, kõik allergeenid märgistatud, ja mis tahes ajastuse märkused (näiteks kõne, mis on planeeritud enne pearooga), mis mõjutavad teenindustempot.

The T-Minus System, Samm-Sammult

1

T-miinus 14 päeva: saatke ettetellimisvorm koos selgelt öeldud tähtajaga.

2

T-miinus 7 päeva: ettetellimine ja toitumisnimekiri suletakse individuaalsetele käiguvaliku muudatustele.

3

T-miinus 5 päeva: lõplik osalejate arv lukustub ja saab arveldatavaks numbriks.

4

T-miinus 2 päeva: andke köögile üle nende lõplik ettevalmistusleht, koos allergeenidega märgistatud ja ajastuse märkustega kaasas.

Siin on, miks tähtaja distsipliin loeb kõvades numbrites, mitte ainult põhimõttes. Köök, mis valmistub 24-kuverdilise grupi jaoks käiguvalikutega lukustatud 5 päeva enne, saab tõhusalt partiiviisi ette valmistada: mise en place, mis on portsjoneeritud valikute täpse jaotuse järgi, valgud tellitud teadaoleva arvu vastu, mitte täidetud oletuse. Köök, mis endiselt arvab valikuid teenindamise päeval, tellib tavaliselt 15–20% üle, et katta ebakindlust — grupil, mille keskmine koostisosade kulu on 17 € pea kohta 24 kuverdi peale, on see vajalikuta 70–80 € raisatud või kasutamata varusid ühe broneeringu peale, puhtalt sellepärast, et polnud lukustatud arvu õigel ajal. 60 grupibroneeringu peale aastas võib see raiskamine üksinda ulatuda mitme tuhande euron, lisaks viimase hetke improviseerimise teenindusstressile.

Sellel on ka inimlik pool, ja seda tasub otse öelda: võõrustajad leiavad sageli ettetellimisvormid kergelt tüütud jälitada oma külalistelt, ja kui te ei tee tähtaega selgeks ja kindlaks, jätab oluline osa selle lihtsalt täitmata teie soovitud kuupäevaks. Lahendus pole tähtaja pehmendamine — see on selgesõnaline ja mõistlik tagajärje muutmine kinnitus-e-kirjas: "[kuupäev] pärast esitatud valikud lähevad vaikimisi meie koka valikuks nende külaliste jaoks, et tagada teie ürituse sujuv kulgemine." See kaitseb teie kööki ilma võõrustajat karistamata, ja praktikas kutsutakse seda harva esile, sest selle selge öelmine on tavaliselt piisav, et saada vorm õigel ajal tagasi.

Veel üks operatiivne märkus, mis säästab tõelist tülid: ehitage lihtne allergeeni ristkontroll oma lõpliku ettevalmistuslehe ülevaatusse, kus teine inimene — mitte lihtsalt see, kes vormi kogus — loeb allergeeninimekirja tegelike serveeritavate roogade vastu enne, kui teenindus algab. Allergeenijuhtumid grupiteeninduses on ebaproportsionaalselt jälgitavad tagasi teabele, mis koguti õigesti, kuid mida tegelikult ei kontrollitud kõõgi lõpliku plaani vastu, mitte teabele, mida kunagi üldse ei kogutud. Viie minuti teine lugemine ürituse pärastlõunal tabab seda usaldusväärselt.

Andke võõrustajale lihtne viis vastata külaliste eest, kes on kurikuulsalt aeglased vormile vastama, sest ettetellimissüsteem, mis eeldab, et iga kutsutud külaline täidab kiiresti oma valikud, alahindab, kuidas grupilogistika praktikas tegelikult toimib. Ehitage sisse lihtne vaikeväärtus: võõrustaja saab esitada valikuid kogu seltskonna nimel ühes istungis, kui see on neile lihtsam, selle asemel et olla kohustatud edastama individuaalset

linki kõigile 24-le eraldi inimesele ja jälitama igaüht eraldi. Paljud võõrustajad, kord kui neile pakutakse võimalust, eelistavad tegelikult teha kiire küsitluse oma grupi hulgas SMS-i teel või isiklikult ja esitada ise ühe konsolideeritud vormi, sest see annab neile kontrolli teie tähtaja täitmise üle, selle asemel et sõltuda kolleegidest või pereliikmetest, kes ei pruugi seada restorani vormi prioriteediks nii nagu võõrustaja teeks. Selle muutmine lihtsaks teeks, mitte kohmakaks ümbersõiduks, parandab märkimisväärselt teie õigeaegse täitmise määra.

Sel nädalal: Ehitage oma ettetellimisvorm, kasutades mis tahes vahendit, mida on teie jaoks kõige lihtsam hallata — jagatud tabel on piisav alustamiseks — ja lisage T-Minus tähtajad selgesõnaliselt oma standardsesse grupibroneeringu kinnitus-e-kirja sellest hetkest edasi.

Sel Nädalal

1

Ehitage ettetellimisvorm, mis kogub käiguvalikuid, allergeene ja nimesid külalise kohta, saadetud broneeringu kinnitamisel.

2

Seadke T-Minus Systemi tähtajad: ettetellimisvorm T-14, valikud suletakse T-7, osalejate arv lukustub T-5, köögi ettevalmistusleht T-2.

3

Küsige allergeeni küsimust selgesõnaliselt ja eraldi üldisest toitumiseelistusest, ja kinnitage see kirjalikult tagasi.

4

Ehitage teise inimese allergeeni ristkontroll lõpliku ettevalmistuslehe ülevaatusse enne teenindust.

PEATÜKK 12

Õhtu Juhtimine: Grupi Teeninduse Jada

*Planeerimata jätmine on ebaõnnestumiseks
planeerimine.*

— ALAN LAKEIN

30-liikmeline grupp pole lihtsalt "rohkem inimesi" ruumis — see on erinev teeninduse vorm, mis vajab oma plaani, eraldi sellest, kuidas teie meeskond peamist ruumi juhib. Kõige levinum ebaõnnestumine on restoran, mis müüb grupibroneeringu hästi, ehitab suurepärase fikseeritud menüü, kogub ettetellimused õigesti, ja siis juhib tegeliku õhtu täpselt nagu iga teine laupäev, grupp lihtsalt tavalisse teenindusse pandud. Sealt lähevad rattad küljest, sest grupil on oma rütm ja omad ebaõnnestumispunktid, mida tavaline neljakohaline laud kunagi ei esita.

Ehitage **The Group Run Sheet** — lihtne, ajastatud jada, mis on selle broneeringu jaoks spetsiifiline, trükitud või jagatud salongimeeskonnaga ja köögiga enne teeninduse algust, hõlmates saabumist arveni. Siin on struktuur tüüpilisele 30-kuverdilisele grupi õhtusöögile, mis algab kell 19:30.

Saabumine, 19:15–19:30: tervitage võõrustajat nimepidi (see üksi, järjekindlalt tehtuna, on ebaproportsionaalselt märgatud ja hinnatud — enamik restorane tervitab lauda, mitte konkreetselt võõrustajat), kinnitage, et lõplik istekorraldus vastab planeeritule, ja pange grupp istuma kümne minuti jooksul saabumisest. Grupp, kes seisab oodates istuma panemist, kaotab hoo enne, kui söök üldse algab, ja aeglane istumaprotsess on üks levinumaid varajasi hõõrdumispunkte, mida võõrustajad hiljem mainivad.

Joogid ja rahunemine, 19:30–19:45: see aken tähendab rohkem, kui see näib. Võtke esimene joogitellimus vastu viie minuti jooksul grupi istumisest — mitte tingimata täieliku tellimuse, kuid vähemalt vee ja aperitiivi või eelnevalt kokku lepitud joogipaketi

esimese kallamise, nii et laual on midagi käes, samal ajal kui ruum rahuneb ja mis tahes õhtusöögieelne kõne või toost toimub.

Esimene käik, sihitud vabastamiseks 19:50–20:00: kuna valikud olid eeltellitud (11. peatükk), saab köök selle käigu vabastada niipea, kui laud on rahunenud, selle asemel et oodata individuaalseid tellimusi vastu võtta ja edastada — see on üksik suurim ajastuseelis, mida hästi juhitud ettetellimissüsteem teile improviseeritud grupiteeninduse üle annab, ja seda tasub tahtlikult kaitsta, selle asemel et lasta sel libiseda, sest salongimeeskond läheb vaikimisi tavalise laud-laua-kaupa tempo juurde.

Pearoog, ajastatud maandumiseks umbes 45–55 minutit pärast esimese käigu koristamist, kohandatuna mis tahes planeeritud kõnele või toostile — see on punkt grupiteeninduses, kus restoranid kõige sagedamini kaotavad niidiotsa, sest kõne võib kesta 5 minutit või 25, olenevalt kõnelejast, ja teie köök vajab selget signaali (jooksja, kes diskreetselt kontrollib võõrustajaga, mitte köögist oletamist), millal tegelikult pearoogasid vabastada, selle asemel et vabastada fikseeritud kellaajal, olenemata sellest, mis ruumis toimub.

Magustoit ja kohv, arve vestlus alates siit, mitte hiljem — 13. peatükk katab makseemehaanikat sügavuti, kuid põhimõte kuulub töövoogu: võõrustajat ei tohiks kunagi jätta imestama, kell 22:15, grupp lahkumiseks valmis, kas arve on korras, sest see ebakindlus on üks levinumaid allikaid muidu hea õhtu kergelt hapuks läinud lõpule.

30-Kuverdiline Grupi Töövoog

1

19:15–19:30: tervitage võõrustajat nimepidi ja pange grupp istuma kümne minuti jooksul.

2

19:30–19:45: saage esimene jook kätte viie minuti jooksul istumisest.

3

19:50–20:00: vabastage eeltellitud esimene käik niipea, kui laud rahuneb.

4

+45–55 minutit: vabastage pearoog, ajastatuna mis tahes planeeritud kõnele või toostile.

5

Magustoit ja kohv: avage arve vestlus siin, mitte uksele.

Kapten, kes on jadat 100 korda läbi viinud, kontrollib ikkagi diskreetselt võõrustajaga enne pearoogade vabastamist õhtul, kus on planeeritud toost — sest see üks kord, kui ta vabastas kellaaja järgi, mitte signaali järgi, maandusid pearoogad keset kõnet, ja pool laua toidust jahtus, samal ajal kui kõik viisakalt jätkasid kuulamist.

Kriitiline oskus, mida see töövoog kaitseb, on grupi ajastamine ülejäänud ruumi suhtes, mitte isoleeritult. 30-kuverdiline grupp hõivab suure, nähtava bloki teie salongi- ja köögivõimekusest korraga — kui teie köök vabastab grupi pearoa täpselt hetkel, mil teie peamine ruum jõuab oma laupäevatippu, olete loonud kitsaskoha, mis aeglustab mõlemat. Lahendus on ehitada grupi käiguajastus oma teenindus-eelsesse briifingusse samal viisil,

kuidas te planeeriksite suure laua mõju mis tahes tihedal õhtul, selle asemel et käsitleda gruppi eraldi, iseseisva sündmusena, mis juhtumisi toimub samas hoones.

Määrake grupile üks kontaktpunkt — tavaliselt kapten või vanemkelner, mitte jagatud kellele iganes on juhtumisi lähedal — sest võõrustaja, kes vastab küsimustele 3-lt erinevalt kelnerilt õhtu jooksul, kellest ükski ei tundu tervikplaani teadvat, on võõrustaja, kes ei tunne ennast hoolitsetuna, olenemata sellest, kui hea oli toit. See inimene omab töövoogu, kontrollib võõrustajaga loomulikel pausipunktidel (pärast seda, kui esimene käik maandub, enne magustoitu), ja on see, kes juhib arve vestlust lõpus.

Arvutage tegelik kulu, kui see valesti lähen: grupp, mis kestab 40 minutit üle oma planeeritud lõpetamisaja, sest käigu tempot ei juhitud kõne või aeglase kõõgihetke vastu, ei häiri lihtsalt seda gruppi — õhtul, kus on teine istumine broneeritud samasse ruumi, võib hilinev grupp kaskaadida viivitatud või tühistatud teise broneeringuni, koos tõelise tulukuluga kaasas ja teise õnnetu seltskonnaga peale selle. Hästi juhitud töövoog, järjekindlalt järgitud, on see, mis kaitseb ülejäänud teie õhtust ajakava, mitte ainult grupi enda kogemust.

Briifige oma kööki töövoogu kohta sama tõsidusega, millega te briifite salongi, sest teenindusplaan, mida esiosakond mõistab, kuid mida köök pole kirjalikult näinud, kaldub laguneda täpselt sel hetkel, mil see kõige rohkem loeb — kui kõne venib pikaks ja keegi peab tegema reaalajas otsuse pearoogade hoidmise kohta. Trükkige töövoog ja riputage see kööki mis tahes grupi

jaoks üle 20 kuverdi, mitte ainult andke see salongimeeskonnale, ja käige läbi ajastus suuliselt kokaga teenindus-eelsel briifingul, selle asemel et eeldada, et kirjutatud leht üksinda loetakse ja omastatakse tiheda ettevalmistusperioodi ajal. Restoranid, mis juhivad suuri gruppe kõige sujuvamalt, on erandita need, kus köök ja salong töötavad samast dokumendist ja samast arusaamast, mida "toost algab" või "nad on valmis pearoogadeks" tegelikult ajastuse jaoks tähendavad, selle asemel et kumbki pool oletaks, mida teine teeb.

Sel nädalal: Ehitage Group Run Sheet šabloon, mille saate täita mis tahes grupi jaoks üle 15 kuverdi, oma ajaakendega saabumise, esimese joogi, esimese käigu, pearoa ja arve jaoks, ja määrake üks nimetatud kontaktpunkt igale grupibroneeringule sellest hetkest edasi, selle asemel et jätta see kellele iganes on salongis.

Alustamine

- 1 Ehitage Group Run Sheet šabloon ajaakendega saabumisele, jookidele, esimesele käigule, pearoale ja arvele.
- 2 Määrake üks nimetatud kontaktpunkt igale grupibroneeringule üle 15 kuverdi.
- 3 Trükkige töövoog köögile mis tahes grupi jaoks üle 20 kuverdi, ja käige läbi ajastus kokaga teenindus-eelsel briifingul.
- 4 Ehitage grupi käiguajastus oma teenindus-eelsesse briifingusse, nii et see ei põrkuks peamise ruumi enda tipuga.

PEATÜKK 13

Arve: Jagamine, Jootraha Ja Maksmine

Kõik on hea, mis hästi lõpeb.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Üksik kõige pinevam hetk grupiteeninduses, restoranist restorani, on õhtu lõpp: üks arve, 12 kohaga laud, ja kaartide, sularaha ja "kes mida võlgneb" segadus, mis võib tühistada 40 minutit muidu suurepäraselt teenindust viie minutiga segadusega. Tehke see valesti ja see on viimane, mida grupp mäletab. Tehke see õigesti ja keegi ei märka isegi, mis on täpselt see tulemus, mida te soovite.

Lahendus algab enne, kui grupp üldse saabub, mitte lauas, kui arve maandub. Otsustage oma **maksepoliitika** grupibroneeringute jaoks ja öelge see selgelt kinnituses: kas see on üksikmaksja kokkulepe (võõrustaja maksab kogu arve, individuaalsed külalised arveldavad võõrustajaga eraldi, väljaspool restorani), eelnevalt kokku lepitud võrdne jagamine (kogusumma jagatud osalejate arvuga, arveldatud individuaalsetele kaartidele sel õhtul), või avatud kokkulepe, kus külalised arveldavad oma osa lauas. Igaüks on legitiimne; see, mis põhjustab tegeliku probleemi, on mitteotsustamine ette ja grupi ootuse avastamine alles siis, kui arve saabub.

Umbes 15-liikmeliste ja suuremate gruppide puhul valige vaikumisi üksikmaksja poliitika, kus võõrustaja seda aktsepteerib, ja öelge see kui teie standardne lähenemine kinnitus-e-kirjas, selle asemel et esitada seda kui piirangut: "sellise suurusega gruppide puhul palume, et grupp arveldataks ühe maksega õhtu lõpus, et hoida teenindus teile ja ülejäänud ruumile sujuv — individuaalsed külalised on muidugi teretulnud hüvitama võõrustajale eraldi." Enamik võõrustajaid, kord kui see on raamistatud kui nende õhtu kaitsmine, mitte nende valikute piiramine, aktsepteerivad seda kergesti, sest alternatiiv — 12

eraldi kaardimasinat, mis ringlevad laua ümber kell 22:30 — pole tegelikult miski, mida enamik võõrustajaid niikuinii tahaks; see on lihtsalt see, mis juhtub vaikimisi, kui keegi pole midagi paremat pakkunud.

Ettevolitus lahendab riski, mida see poliitika võõrustajale tekitab: kui võõrustaja kohustub maksma ühe arve grupi eest, mille lõpliku tarbimise üle nad ei suuda täielikult kontrolli teostada (avatud baar, külalised, kes tellivad lisaringi), kaitseb ettevolitatud kaardi kinnipidamine teie miinimumkulutuse tasemel, mis on võetud broneeringul või saabumisel, mõlemad pooled — restoranil on kindlus, et arve kaetakse, ja võõrustajal on selge lagi, millega nad nõustusid, mitte avatud eksponeeritus. Õelge see selgelt teie standardtingimuste osana, mitte üllatusena, mis lauas ilmub.

Jootraha fikseeritud menüüdel vajab oma selgesõnalist poliitikat, sest see on üks levinumaid segaduse allikaid ja aeg-ajalt pahameelt teie enda personali seas, kui see jäetakse ebamääraseks. Otsustage, kas teenindustasu on lisatud teie märgitud pea-kohta hinda (üha levinum, ja lihtsaim nii võõrustajale kui personalile), lisatud automaatselt märgitud protsendil grupiarvetel üle teatud suuruse, või täielikult jäetud võõrustaja äranägemisele — ja õelge selgelt, kumma te valite, kinnituses ja jälle lõplikul arvel, üksikasjustatult, mitte maetuna. Grupiarve, mis saabub seletamatu teenindustasu reaga, millest võõrustajale ette ei teatatud, on legitiimne halva hinnangu allikas, täielikult välditav ühe lausega teie kinnitus-e-kirjas.

Ehitage **The Payment Script**, mida teie personal kasutab tegelikul grupiarve arveldamise hetkel, sest isegi selge, eelnevalt öeldud poliitikaga, saab elav hetk kasu järjekindlast, kindlast esitusest: lähenege võõrustajale diskreetselt, eemal laualt, kui ruum seda võimaldab, esitage arve juba üksikasjustatuna eelnevalt kokku lepitud miinimumkulutuse või menüütaseme vastu, kinnitage jootraha või teenindustasu käsitus ühes selges lauses, ja töödelge makse diskreetselt, selle asemel et teha sellest nähtav produktsioon lauas — võõrustaja, kes tahtis maksta vaikselt, ilma et ülejäänud grupp tehingut näeks, peaks selleks võimeline olema.

Siin on numbriline argument selle õigesti tegemiseks. Kui halvasti käsitletud arvehetk maksab teile isegi ühe tähe hinnangust, mis muidu oleks olnud viie tähega, ja seda hinnangut loeb, konservatiivselt, mitusada potentsiaalset söögikülalist selle eluaja jooksul platvormil, ületab ühe välditava halva hinnangu allavoolu kulu tunduvalt 5 minutit planeerimist, mida oleks vaja selle vältimiseks. Vastupidi, võõrustaja, kes hiljem konkreetselt mainib hinnangus "arve oli nii lihtne, nad lihtsalt tegelesid sellega", kirjeldab kogemust, mis on grupiteeninduses nii ebatavaline, et sellest saab tõeline eristaja, mida tasub reklaamida — mitmed restoranid nüüd väidavad oma üksikmaksja, eelnevalt kokku lepitud arveldamise lähenemist otse oma privaatteeninduse lehel, sest võõrustajad, kes on mujal kaootilises grupiarvest kõrbenud, otsivad aktiivselt restorani, kes on selle lahendanud.

Koolitage oma meeskonda spetsiifiliselt selle hetke ebamugava variandi jaoks, mis püüab enamikku personali valveta:

võõrustaja, kes vaikselt signaliseerib, enne kui söök üldse algab, et ta ei taha, et tema külalised teaksid, et ta katab arve. See on levinud pereüritustel ja lähedaste sõprusringide seas, ja see nõuab diskreetsuse taset, mis ületab lihtsa makse vaikse töötlemise lõpus — see tähendab, et võõrustaja kaarti ei tohiks kunagi paluda nähtavalt lauas grupi ees, mis tahes ettevõtte tuleks korraldada privaatselt saabumisel või isegi eelnevalt telefonis, ja mis tahes sisseregistreerimine arve kohta õhtu jooksul peaks toimuma täielikult laualt eemal. Personal, mis pole selle konkreetse stsenaariumi kohta briifitud, küsib, heade kavatsustega, mõnikord "kas ma toon arve lauale?" kogu grupi ees, tühistades täpselt selle diskreetsuse, mille kaitsmiseks võõrustaja kogu õhtu korraldas — väike viga, mida võõrustaja mäletab palju kauem kui mis tahes üksiku roa kvaliteeti.

Kujutage ette isa, kes vaikselt ettevõtab oma kaardi telefonis 2 päeva enne tütre lõpuaktuse õhtusööki, spetsiifiliselt selleks, et keegi lauas ei näeks tehingut. Hea kavatsusega uus kelner, kes pole kokkuleppest teadlik, küsib rõõmsalt "kes saab täna õhtul arve?" kogu seltskonna ees — hetk, mida isa kulutas nädala kaitsmisele, tühistatud ühes lauses.

Sel nädalal: Kirjutage oma maksepoliitika ühe lõiguna — üksikmaksja või jagatud, ettevõtte gruppidele üle teie valitud suuruse, jootraha käsitlus — ja lisage see standardse reana igasse grupikinnitusse sellest hetkest edasi, selle asemel et lasta sel avastada lauas sel õhtul.

Sel Nädalal

1

Otsustage oma maksepoliitika — üksikmaksja, eelnevalt kokku lepitud võrdne jagamine, või avatud — ja valige vaikimisi üksikmaksja umbes 15-liikmelistele ja suurematele gruppidele.

2

Lisage ettevolitus teie miinimumkulutuse tasemel oma standardtingimustesse suurematele gruppidele.

3

Öelge oma jootraha/teenindustasu käsitus selgelt kinnituses ja jälle, üksikasjustatult, lõplikul arvel.

4

Kirjutage The Payment Script, mida teie personal kasutab lauas, sealhulgas diskreetne käsitus võõrustajale, kes ei taha, et külalised teaksid, et ta katab arve.

PEATÜKK 14

Joogipaketid Ja Baarikulutus



Veinis on tõde.

— VANEM PLINIUS

Baarikulutus grupibroneeringul on kas teie parim marginaalirida või teie suurim peavalu, ja kumb see saab, otsustatakse peaaegu täielikult sellest, kas teil on eelnevalt kokku lepitud joogipakett olemas enne, kui grupp saabub. Avatud baar ilma plaanita — "lihtsalt käivitage tabi ja me arveldame lõpus" — toodab rutiinselt ühe kahest halvast tulemusest: grupi, kes joob tagasihoidlikult, sest keegi ei paku aktiivselt midagi, jättes tegeliku tulu lauale, või grupi, kes joob palju ja toodab õhtu lõpus baariarve, mis šokeerib võõrustajat ja teeb hüvastijätku hapuks, olenemata sellest, kui hea toit oli.

Eelnevalt kokku lepitud joogipakett lahendab mõlemad probleemid korraga, ja seda tasub ehitada sama tahtlikkusega kui teie fikseeritud menüü tasemeid. Struktureerige see, nagu toitki, tasemetesse: majapakett (majavein, õlu, alkoholivabad joogid, klaas proseccot tervituseks, hinnastatud pea kohta fikseeritud kestuse eest — tavaliselt söögi pikkuseks), premium pakett (paremad veinivalikud, laiem kangete jookide valik, võib-olla konkreetne kokteil), ja tiptase või kohandatud pakett võõrustajatele, kes soovivad midagi konkreetset (paaristatud vein käigu kohta, allkirjastatud kokteil, mis on sündmuse jaoks loodud).

Hinnastage pakett tegelike tarbimisandmete vastu, mitte oletus. Tõmmake oma viimased 20 grupibroneeringut, mis kasutasid avatud baari, ja arvutage tegelik keskmine kulutus pea kohta toidu ja joogi jaoks eraldi — enamik restorane, kui nad tegelikult seda numbrit arvutavad, on üllatunud avastades, et nende keskmine grupi baarikulutus asub kuskil 18 € ja 30 € vahel pea kohta 3-tunnise õhtusöögi jooksul, olenevalt rahvahulgast ja

sündmusest. Hinnastage oma majajoogipakett veidi alla selle keskmise (et muuta see kerge jah-ks võõrustajale, kuna see loeb heaks tehinguks võrreldes sellega, mida avatud baar tavaliselt maksab), tagades samal ajal, et paketi tegelik kallamiskulu ikka toob teie sihtmarginaali.

DRINKS PACKAGE MODEL

**Paketi hind pea kohta – Kallamiskulu pea
kohta = Panus pea kohta**

Siin on **Drinks Package Model** töötatud reaalsete numbritega. Oletame, et teie andmed näitavad grupiürituste keskmist avatud baari kulutust jooksul 24 € pea kohta. Hinnastage oma majapakett 22 € peale pea kohta 3-tunnise akna jaoks. Tegelik kallamiskulu vastu maja veini, õlle ja alkoholivaba joogi valiku puhul jookseb tavaliselt 20–24% sellest jaehinna numbrist — nimetagem seda 5 €-ks pea kohta — andes teile panuse 17 € pea kohta, marginaalisuhte (76%), mis mugavalt ületab teie toidumarginaali ja enamiku teie à la carte baarimarginaalist samuti, sest eelnevalt kokku lepitud pakett laseb teil kontrollida täpselt, mida kallatakse, selle asemel et reageerida individuaalsetele tellimustele, mis võivad kalduda premium kangete jookide poole, mida te individuaalselt teisiti hinnastaksite. 24-liikmelisel grupil panustab see pakett üksinda 408 € — sageli tulusam, teenindustunni kohta, kui toit.

Avatud baarid lähevad varesti konkreetsetel, korduval põhjusel: ilma paketi tellivad külalised vaikimisi seda, mida nad tavaliselt individuaalselt tellivad, teie tavaliste hindadega joogi kohta, ja teie personal kulutab õhtu eraldi väikeste tellimuste voo vastuvõtmisele ja tarnimisele, selle asemel et rakendada palju tõhusamat teenindusmustrit, mida pakett võimaldab (eelnevalt kallatud tervitusjoogid, fikseeritud veiniteenindus läbi söögi, lihtne viimane kutse mis tahes muule). Töökulu ebastruktureeritud avatud baari juhtimiseks 24-kuverdilise grupi jaoks, ainult kelneriaja mõttes, jookseb tavaliselt märkimisväärselt kõrgemal kui eelnevalt kokku lepitud paketi juhtimine, hinnastamisriski peale.

On olemas tõeline risk teisel poolel, mida tasub ausalt nimetada: pakett, mis on liiga heldelt hinnastatud, või võõrustaja, kes läbirääkib "kõik kaasas, mida iganes nad tahavad" kokkuleppe ilma selge lae puudumiseta, võib tekitada tõelisi kahjumeid, kui grupp joob palju üle selle, mida pakett eeldas. Kaitske end selle vastu samal viisil, kuidas te kaitsete toidu miinimumkulutust — öelge selgelt, mida pakett sisaldab (konkreetsed veinid, konkreetsed kanged joogid, mitte "kogu baar"), pange kestusele lagi, ja omage selget, eelnevalt kokku lepitud hinda mis tahes tellitud asjale, mis on väljaspool paketti (premium veinipudel, mida pole kaasas, ring konkreetsest kokteilist), nii et poleks kahemõttelisust, kui laud soovib õhtu keskel uuendada.

Arvutage aastane mõju: kui te praegu juhite avatud baare enamikul grupibroneeringutel ja liigutate isegi 70% neist struktureeritud paketi, mis on hinnastatud ülaltoodud meetodit kasutades, ja pakett tõstab teie keskmist baaripanust pea kohta

isegi 4 € võrra võrreldes teie ajaloolise avatud baari keskmisega (paremast kulukontrollist, mitte rohkema arveldamisest), 60 grupibroneeringul aastas keskmiselt 22 peaga, on see üle 5000 € täiendavat aastast panust ainult baariteenindusest — kinni püütud struktuuri kaudu, mitte kõrgemate hindade kaudu külalistele.

Kaaluge neljanda, lihtsama valiku ehitamist oma 3 joogitaseme kõrvale: otsene veinide nimekiri pudeli kaupa, mida pakutakse võõrustajatele, kes soovivad spetsiifiliselt valida oma veine, selle asemel et aktsepteerida kureeritud paketti, sest oluline vähemus võõrustajaid — eriti formaalsema ettevõtte õhtusöögi jaoks või võõrustaja, kes on isiklikult veini tundja — soovib aktiivselt seda kontrolli ja tunneb end üleliia juhitud, kui pakett esitatakse ainsa valikuna. Selle pakkumine selgelt signaliseeritud alternatiivina, selle asemel et seda mainida ainult siis, kui võõrustaja astub vastu, väldib paketi tundmist piiranguna, mitte mugavusena. Praktikas valivad enamik võõrustajaid ikkagi paketi, kui see on hästi esitatud, täpselt sellepärast, et see eemaldab otsuse, mida nad ei pidanud tingimata rõõmuga vastu võtma suure grupi nimel — kuid restoranid, mis pakuvad alternatiivi avatult, kalduvad omama vähem võõrustajaid, kes tunnevad end sellest katis, mis ilmneb aja jooksul hinnangute keeles.

Vaadake oma paketi hinnastamine üle sama sagedusega, kui te vaatate üle oma toidukulud, mitte harvemini, sest joogikulu inflatsioon — eriti veinil — võib liikuda kiiremini ja vähem prognoositavalt kui toidukulu, ja pakett, mis oli õigesti hinnastatud 18 kuud tagasi konkreetse tarnija veinide nimekirja vastu, võib vaikselt erodeeruda marginaalis, kui see nimekiri on

muutunud, ilma et keegi oleks paketti selle vastu ümber arvestanud.

Sel nädalal: Tõmmake oma viimased 20 avatud baariga grupibroneeringut, ja arvutage tegelik keskmine kulutus pea kohta jookide jaoks. Kasutage seda numbrit, et hinnastada lihtne kahetasemeline joogipakett, ja pakkuge seda vaikevalikuna oma järgmisel viiel grupipäringul, selle asemel et vaikimisi valida avatud baar.

Alustamine

1

Tõmmake oma viimased 20 avatud baariga grupibroneeringut, ja arvutage tegelik keskmine kulutus pea kohta jookide jaoks.

2

Hinnastage majapakett ja premium pakett veidi alla selle keskmise, kontrollitud teie sihtmarginaali kallamiskulu vastu.

3

Öelge selgelt, mida iga pakett sisaldab, pange kestusele lagi, ja seadke eelnevalt kokku lepitud hind mis tahes tellitud asjale, mis on väljaspool seda.

4

Pakkuge paketti vaikimisi oma järgmisel viiel grupipäringul, veinide nimekirjaga pudeli kaupa saadaval võõrustajatele, kes soovivad kontrolli.

PEATÜKK 15

Väljaostud: Kogu Restorani Müük

Kõigel on hind, ja kõik on väärt, mida selle ostja on nõus selle eest maksma.

— PUBLILIUS SYRUS

Täielik väljaost — kogu restoran, suletud kõigile peale ühe võõrustaja külaliste, üheks õhtuks — on üksik kõrgeima väärtusega broneering, mida teie restoran saab vastu võtta, ja see on ka see, mida enamik omanikke kõige halvemini hinnastab, sest hinnastamise loogika on tõeliselt erinev kõigist teistest grupivormingutest selles raamatus, ja enamik omanikke vaikimisi lihtsalt suurendab oma tavalist miinimumkulutuse mõtlemist, mis alahindab, kui palju väljaost tegelikult peaks maksma.

Alustage numbrist, mida väljaost peab ületama, enne kui see on üldse kaalumist väärt: teie tasuvuspunkt selle konkreetse nädalapäeva ja hooaja tavalise õhtu jaoks. Võtke oma keskmine tulu, ütleme, reede õhtu jaoks teie kõrghooajal, ja sellega seotud muutuvkulud (toit, jook, tunnitasuiline tööjõud, mis on skaleeritud selle õhtu tüüpilisele kuverdiarvule) — lõhe tulu ja nende muutuvkulude vahel on panus, mida see õhtu tavaliselt genereeriks. Väljaost peab vähemalt vastama sellele numbrile, sest muidu olete finantsiliselt halvemas seisus kui lihtsalt tavalise reede juhtimine, isegi enne, kui arvestada häirimist täieliku olemasoleva broneeringute raamatu tühjendamisest, et sellele ruumi teha.

Kuid väljaost ei tohiks olla hinnastatud lihtsale tasuvuspunktile — see peaks kandma tõelist **eksklusiivsusepreemiat**, sest te müüte midagi, mida ükski teine formaat selles raamatus ei paku: täielikku privaatsust, võimet ruumi täielikult ümber konfigureerida, ja garantiid, et ükski teine külaline ei viibi kohal. Võõrustajad, kes soovivad täielikku väljaostu — tavaliselt versta posti tähistamiseks, olulise ettevõttesündmuse jaoks, või

aeg-ajalt filmi- või fotoseansi jaoks — ei võrdle enamikul juhtudel hindu teie tavalise reede tulu vastu; nad võrdlevad teiste eksklusiivkasutuses kohtadega, kus premium hinnastamine eksklusiivsuse eest on norm, mitte erand.

Ehitage **The Buyout Pricing Model** kui: (tavalise õhtu panus) + (eksklusiivsuspreemia, tavaliselt 40–80% sellest panusest, skaleeritud selle järgi, kui raske on kuupäeva liigutada) + (mis tahes lisakulu, mis on väljaostu jaoks spetsiifiline — pikendatud tunnid, kohandatud menüükonstruktsioon, lisaturvalisus- või garderoobipersonal suurema kui tavalise üksiksündmuse jaoks).

BUYOUT PRICING MODEL

**Tavalise õhtu panus + Eksklusiivsuspreemia
(40–80%) + Väljaostuspetsiifilised kulud =
Väljaostu hind**

Väljatöötatud näide: teie tüüpiline reede õhtu panus jookseb 4200 €-l (pärast muutuvkulusid, õhtul, mis teeb umbes 130 kuverdit kahe pöörde jooksul teie keskmisel kulutusel).

Võõrustaja soovib täielikku väljaostu selle reede jaoks 90-külalise versteposti tähistamiseks. Baseerige hind 4200 €-le, lisage 60% eksklusiivsuspreemia (2520 €, mis peegeldab, et see on raskesti liigutatav tipp-kuupäev) vahesumma jaoks 6720 €, seejärel lisage väljaostuspetsiifilised kulud — pikendatud keskööne lõpp, mis nõuab lisapersonalitunde (480 €) ja kohandatud menüükonstruktsioon (juba hinnastatud eraldi pea-

kohta catering tasus) — jõudes teie väljaostutasuni, enne toitu ja jooki, mis arveldatakse peale, umbes 7200 €-ni.

Number, mille omanikud järjekindlalt valesti teevad, on "tagasi lükatud külaliste" kulu, ja see väärib selgesõnalist raamatupidamist, mitte lihtsalt mööduvat mõtet. Täielik väljaost teie nädala parimal õhtul tähendab, et iga püsiklient, kes oleks sisse astunud, iga olemasolev broneering raamatus selleks kuupäevaks, ja iga uus päring, mis saabub selleks kuupäevaks nii mitme nädala või kuu jooksul enne, kui väljaost on broneeritud, on kõik tagasi lükatud või liigutatud. Kui teie reeded kannavad olulist lojaalsete püsiklientide baasi, kes ootavad lauda saada, siis nende korduv väljatõrjumine väljaostude jaoks — isegi hästi makstud — kannab pikaajalist suhtekulu, mis ei ilmu väljaostu enda kasumi-kahjumi reas, kuid ilmub, lõpuks, teie püsiklientide nõrgenemises.

Seetõttu on aus vastus "kas ma peaksin selle väljaostu vastu võtma" mõnikord ei, ja selle otsuse selgesõnaline ehitamine on väärt rohkem kui iga sisenevate väljaostu päringu taga ajamine. Kasulik põidlareegel: reserveerige täielikke väljaoste tõeliselt madalama nõudlusega õhtutele (vaikne esmaspäev või teisipäev, kus väljatõrjutud sissetuleku tulu on minimaalne, ja ükski lojaalne püsiklientide baas ei ole häiritud), välja arvatud juhul, kui kõrge nõudlusega õhtule pakutud preemia on piisavalt suur — soovitaksin vähemalt 60–80% preemiavahemikku, mitte madalamat otsa — et tõeliselt kompenseerida nii otsest alternatiivkulu kui ka raskemini kvantifitseeritavat suhtekulu teie püsiklientide väljatõrjumisest.

Käivitage võrdlus ausalt kogu aasta jooksul: restoran, mis võtab vastu iga väljaostu päringu olenemata õhtust, hinnastades fikseeritud, tagasihoidliku preemiaga, avastab sageli, et selle kõrgeima nõudlusega reede ja laupäeva väljaostud genereerivad vähem kombineeritud väärtust kui lihtsalt nende õhtute tavaline juhtimine, kui väljatõrjutud-püsiklient efekt ja tagasi lükatud-päring efekt on kokku loetud, samal ajal kui restoran, mis reserveerib väljaoste tõeliselt vaikseteks õhtuteks ja hinnastab nädalavahetuse väljaoste piisavalt järsu preemiaga, et tõeliselt kompenseerida, püüab kinni väljaostu täieliku väärtuse ilma oma tuumaäri erodeerimata.

Ehitage lihtne sisemine kontrollnimekiri enne, kui nõustute mis tahes väljaostuga, sest selle peatüki hinnastamismudel kaitseb teid ainult siis, kui keegi tegelikult selle läbi käib enne, kui kuupäeva verbaalselt lubatakse elevil võõrustajale. Kinnitage kuupäev oma olemasoleva broneeringute raamatu vastu esimesena — "vaikne teispäev", mille kohta te eeldasite, et see on avatud, võib juba kanda väiksemat grupibroneeringut või rida püsilaudu, mis ise vajaksid ostmist või ümberpaigutamist, mis muudab teie tõelist väljatõrjutud-tulu numbrit. Kinnitage, et teie köök ja salong saavad tegelikult personaliga täita väljaostu konkreetsed nõuded — pikendatud lõpuaeg, kohandatud menüü, suurem üksikteenindus kui teie tavaline kuverdimuster — ilma lihtsalt personali tõmbamiseta vahetusest, mis oli juba täielikult kohustatud mujal. Ja kinnitage, et võõrustaja enda eksklusiivsuse ootused vastavad sellele, mida te tegelikult pakute: "täielik väljaost", mis endiselt lubab tarneid, muud personali, mis liigub läbi teenindusalade, või sektsioon, mille

kohta võõrustaja ei taibanud, et see jääb tänavalt nähtavaks, on lahknevus, mida tasub selgitada enne, kui ettemakse võetakse, mitte avastatud võõrustaja poolt sel õhtul.

Sel nädalal: Arvutage oma enda tavalise õhtu panuse number vähemalt ühele tugevale õhtule ja ühele vaikselt õhtule nädalas, ja kasutage seda Buyout Pricing Model'i ehitamiseks selgesõnalise eksklusiivsuspreamiaga igaühele, selle asemel et anda väljaostude hindu ühest fikseeritud numbrist olenemata soovitud kuupäevast.

Sel Nädalal

1

Arvutage oma tavalise õhtu panus (tulu miinus muutuvkulud) ühele tugevale õhtule ja ühele vaikselt õhtule nädalas.

2

Ehitage Buyout Pricing Model: panus pluss 40–80% eksklusiivsuspreamia pluss mis tahes väljaostuspetsiifilised kulud.

3

Reserveerige täielikke väljaoste tõeliselt vaikselt õhtuteks, välja arvatud juhul, kui kõrge nõudlusega õhtul pakutud preemia ületab 60–80% vahemikku.

4

Käivitage väljaostu-eelne kontrollnimekirja oma broneeringute raamatu, personali ja võõrustaja tegelike eksklusiivsuse ootuste vastu enne ettemakse võtmist.

PEATÜKK 16

Privaatruumi Kujundamine Või Ümberkujundamine



Vorm järgib funktsiooni.

— LOUIS SULLIVAN

Olgu, kas te kujundate ümber alakasutatud tagumise ala broneeritavaks privaatruumiks või planeerite täielikumat ehitust, füüsilised kujundusotsused, mida te ette teete, määravad, kui müügikõlblik ja kui tõhus on ruumi juhtida aastate jooksul pärast seda — ja head uudised on, et enamik sellest, mis teeb privaatruumi tegelikult toimivaks, on odav võrreldes sellega, mida omanikud eeldavad, sest kõrgeima väärtusega elemendid on harva kõige kallimad.

Mahutavus on esimene otsus, ja see peaks olema seatud teie realistliku sihtvormingu järgi, mitte "kui palju toole füüsiliselt mahub". Ruum, mis mahutab 40 tihedalt kokku surutud seisuvastuvõtuks, kuid mahutab mugavalt ainult 24 korralikuks fikseeritud menüü õhtusöögiks küünarnukiruumi ja kelneri töökohaga laua ümber, peab olema müüdud kui 24-kohaline söögisaal juhusliku seisuvõimekuse valikuga, mitte reklaamitud oma maksimaalse teoreetilise numbriga, sest võõrustaja, kes broneerib 24 jaoks ja leiab ruumi selle numbri jaoks kitsana, olles öeldud, et see mahutab 40, saab halvema kogemuse kui aus mahutavus oleks tootnud.

Heli on üksik kõige vähem investeeritud element privaatruumi kujundamises, ja see on ka üks kõige odavamaid parandada. Ruum kõvade pindadega — paljad seinad, vaipata põrand, kõrge lagi — muudab elava 24-liikmelise grupi tõeliselt ebamugavaks müratasemeks esimese tunni jooksul, ja erinevalt peamisest söögisaalist, kus teiste laudade ümbritsev müra on osa atmosfäärist, pole privaatruumi müral kuhugi hajuda. Akustilised paneelid, rasked kardinad, vaip, ja pehme mööbel vähendavad märkimisväärselt kaja murdosa struktuurilise muudatuse kulust,

ja seda tasub käsitleda mitte-läbiräägitava reana mis tahes ümberkujundamise eelarves, mitte hilisema mõttena, kui vahendid jäävad üle.

AV ja ekraanivõimekus otsustab, kas te saate 8. peatüki ettevõttesegmendile üldse usaldusväärselt müüa — võõrustaja, kes planeerib esitlust, autasustamishetke, või lihtsalt soovib mängida fotode slaidiseanssi verstaiposti tähistamiseks, vajab funktsionaalset ekraani ja lihtsat, usaldusväärset ühendust (HDMI-kaabel, mis tegelikult töötab, testitud enne iga broneeringut, on väärt rohkem kui kallis fikseeritud süsteem, mida keegi ei hoolda). Põhiekraan, korralik kõlar, ja selgelt märgistatud, testitud ühenduspunkt maksavad murdosa sellest, mida omanikud eeldavad "AV-võimekus" nõudvat, ja selle puudumine diskvalifitseerib teid vaikselt olulisest osast ettevõtte päringutest, mis küsivad selle kohta otse.

Pühendatud teeninduspunkt — isegi väike, diskreetne kõrvallaud või lähedane teeninduspunkt, mis on varustatud spetsiifiliselt selle ruumi jaoks — muudab teeninduse kvaliteeti oluliselt, sest kelner, kes jookseb peamisesse kööki või baari edasi-tagasi iga eseme jaoks, kaotab aega ja tähelepanu, mis peaks minema lauale. Ja uks loeb rohkem, kui omanikud sellele au annavad: ruum, mis on tehniliselt eraldatud, kuid millel puudub tõeline uks, ainult avatud kaar või kardin, ei paku tegelikku privaatsust, mille eest võõrustaja maksab, ja võõrustajad märkavad erinevust kohe, olenemata sellest, kas nad suudavad sõnastada, miks ruum tundus "mitte päris privaatne".

Ehitage **The Room Design Checklist**, mis katab, minimaalselt: realistlik istekoha mahutavus mugava vahega, akustiline töötlus, funktsionaalne AV-seadistus testitud ühendusega, lähedane või pühendatud teeninduspunkt, uks või tõeline visuaalne ja heliline eraldatus peamisest ruumist, piisav ja reguleeritav valgustus (süsteem, mida saab hämardada, teenib nii ettevõttesesitlust kui romantilist õhtusööki, kus fikseeritud eredat pealtvalgust ei teeni kumbagi hästi), ja lihtne, kuid tõeline sildistus või reserveeritud tähis sissepääsu juures grupi sündmuse jaoks.

Tasuvusküsimuse jaoks — kas ümberkujundamine või ehitus on kapitali väärt — käivitage lihtne **tasuvusmudel**: hinnake ruumi realistlikku aastast tulu, kui see on korralikult müüdnud, kasutades eelmiste peatükkide raamistikke (teie Minimum-Spend Calculator rakendatud realistlikule täitumuseeldusele 10. peatüki nõudluskalendrist), lahutage otsesed kulud, et jõuda aastase panuseni, ja jagage ümberkujundamise või ehituse kogukulu selle aastase panuse numbriga, et saada tasuvusperiood aastates.

ROOM PAYBACK MODEL

$$\text{Ümberkujundamise või ehituse kulu} \div \\ \text{Realistlik aastane panus} = \text{Tasuvusperiood} \\ \text{(aastad)}$$

Tagasihoidlik ümberkujundamine — akustiline töötlus, ekraan, parem valgustus, korralik uks — mis maksab 18 000 €, võrreldes ruumiga, mis genereerib realistlikke 35 000 € aastas panuses, kui see on korralikult müüdud (kasutades sama Room Yield Gap loogikat 1. peatükist, nüüd suletud, mitte avatud), tasub end tagasi vähem kui aastaga. Täielikum struktuurne ehitus, mis maksab 120 000 € sama panuse numbri vastu, tasub end tagasi umbes 3 ja poole aasta jooksul — ikkagi mõistlik kapitaliotsus enamikule sõltumatutele restoranidele, kuid selline, mida tasub stressitestida konservatiivse täitumuseelduse vastu, mitte optimistliku, enne pühendumist.

Mõelge põhjalikult paindlikkusele enne fikseeritud paigutusele pühendumist, sest üksik kõige levinum kahetsus, mida omanikud aasta pärast privaattruumi ümberkujundamist teatavad, on ehitamine ainult ühele konfiguratsioonile — ütleme, üks pikk laud 24 jaoks — ja siis avastamine, et oluline osa päringuid soovib erinevat kuju: mitu ümmargust lauda ettevõtte õhtusöögi jaoks, kus vestlus voolab paremini väiksemates klasterites, või ümberkonfigureeritav paigutus seisuvastuvõtuks. Mööbel, mida saab kergesti hoiustada ja kiiresti taastada (vinnastatavad toolid, lauad, mis lahti võetakse või kokku pannakse, põrandaplaan, mis on ette joonistatud 2-le või 3-le standardsele konfiguratsioonile), maksab suhteliselt vähe planeerida kujundusstaadiumis ja on kallis ja häiriv hiljem paigaldada. Küsige oma viimase 12 kuu grupipäringutelt, milliseid konfiguratsioone tegelikult taotleti enne kujunduse lõplikustamist, selle asemel et eeldada, et formaat, mida te isiklikult peate kõige atraktiivsemaks, on see, mida teie tegelik nõudlus kõige rohkem tahab.

Eelarvestage eraldi, ja heldelt, väikeste operatiivsete kirjete jaoks, mis harva jõuavad esialgsele renoveerimispakkumisele, kuid on igapäevases kasutuses tohutult olulised: käru või teeninduskäru, mis on mõõdustatud ruumi uksele, lisaklaasid ja nõud, mis on hoiustatud spetsiifiliselt selle ruumi jaoks, nii et hõivatud peamist teenindust ei pea kunagi röövima, et katta privaatbroneering, ja lukustatav kapp AV-kaablite ja kaugjuhtimispuldide jaoks, mis muidu kaovad esimese kuu jooksul pärast ruumi avamist.

Sel nädalal: Kõndige läbi oma enda privaatruumi või kandidaatriumi ülaltoodud kontrollnimekirjaga, ja tuvastage üksik kõige odavam, kõrgeima mõjuga parandus, mis on teile praegu saadaval — enamiku ruumide jaoks on see akustiline töötlus või funktsionaalne AV-ühendus, mõlemad saavutatavad mõnesaja euro eest, mitte renoveerimiseelarve.

Alustamine

- 1 Kõndige läbi oma ruumi Room Design Checklist'i vastu: mahutavus, akustika, AV, teeninduspunkt, tõeline uks, reguleeritav valgustus, sildistus.
- 2 Tuvastage üksik kõige odavam, kõrgeima mõjuga parandus — tavaliselt akustiline töötlus või testitud AV-ühendus.
- 3 Kontrollige oma viimase 12 kuu päringuid ruumikonfiguratsioonide jaoks, mida tegelikult taotleti, enne fikseeritud paigutusele pühendumist.
- 4 Käivitage tasuvusmudel: ümberkujundamise kulu jagatud realistliku aastase panusega, kui see on korralikult müüdnud.

PEATÜKK 17

Ruumi Turundamine

*Kui puu langeb metsas ja seal pole kedagi
seda kuulmas, kas see tekitab heli?*

— TRADITSIOONILINE FILOSOOFILINE VANASÕNA

Hästi kujundatud, hästi hinnastatud ruum, mida keegi ei leia, on ikkagi tühi ruum. Privaatteenindust otsitakse erinevalt tavalisest restoranibroneeringust, ja kui teie turundus käsitleb seda samamoodi — mainimine maetud teie üldisele "meist" lehele, pole pühendatud sisu, pole selget rada päringuks — olete nähtamatu just nendele võõrustajatele, kes aktiivselt otsivad, kuhu teiega raha kulutada.

Mõistke, kuidas privaatteenindust tegelikult kohalikult otsitakse: võõrustajad kirjutavad konkreetseid, kavatsusrikkaid fraase — "privaatteeninduse ruum [teie linn]," "restoran ettevõtte õhtusöögiks [teie piirkond]," "koht 30. sünnipäeva õhtusöögiks minu lähedal" — ja nad hindavad, enamikul juhtudel, mitut tulemust kõrvuti sama lühikese seansi jooksul, avades sageli mitu vahekaarti. See tähendab, et teie privaatteeninduse kohalolek konkureerib otseselt ja koheselt teiste kohtadega, mitte teie enda üldise mainega hea restoranina, ja see peab võitma selle konkreetse, kitsa võrdluse enda tingimustel.

Ehitage pühendatud privaatteeninduse leht oma veebisaidile — mitte lõiku teie kontaktilehel, tõeline iseseisev leht — kasutades **The Private Dining Page Brief'i** oma struktuurina: selge pealkiri, mis nimetab, mida te pakute (mitte "üritused", mis on ähmane, vaid "Privaatteenindus 10–40 Külalisele" või sarnaselt konkreetne), fotod tegelikust ruumist, mis on seatud tegelikuks sündmuseks (mitte tühja ruumi pilt, mis ei ütle potentsiaalsele võõrustajale midagi selle kohta, kuidas nende sündmus välja näeb ja tundub), teie vormingumenüü 3. peatükist selgelt esitatud mahutavuse ja alghinnaga igaühele, teie fikseeritud Menüü tasemed 4. peatükist näidisroogadega, ja lihtne, madala

hõõrdumisega päringuvorm, mis küsib täpselt teavet, mida te vajate hea vastuse jaoks (kuupäev, ligikaudne osalejate arv, sündmus, eelistatud formaat) ja mitte rohkem — pikk vorm, mis küsib liigset üksikasjalikkust enne, kui võõrustaja üldse on saanud teilt vastuse, on oluline päringu loobumise allikas isegi enne, kui päring on saadetud.

Fotograafia väärrib konkreetset tähelepanu, sest see teeb rohkem müügitööd kui mis tahes muu element lehel. Foto ruumist keset sündmust — seatud laud, soe valgustus, ideaalis inimestega selles (loaga), kes naudivad tegelikku tähistamist — ütleb potentsiaalsele võõrustajale "nii teie sündmus välja näeb" palju tõhusamalt kui puhas, tühi, professionaalselt valgustatud ruumipilt, mis loeb nagu kinnisvarakuulutus, mitte kutse. Kui teil praegu pole sellist tüüpi fotograafiat, tasub seda spetsiifiliselt tellida, isegi tagasihoidlik ülesvõtte teie järgmisel hästi valgustatud grupibroneeringul võõrustaja loaga, sest generiline stock- või tühja-ruumi fotograafia on järjekindlalt kõige nõrgem lüli privaateeninduse lehtedel läbi tööstuse.

Väljaspool oma veebisaiti on nimekirjastamise ja ruumileidmise platvormid tõeline kanal, mida tasub mõista, mitte tagasi lükata. Võõrustajad, kes otsivad privaateenindust, eriti suuremate või olulisemate sündmuste jaoks, sirvivad sageli pühendatud ruuminimekirjade platvorme, mis on ehitatud spetsiifiliselt seda tüüpi otsingu jaoks, samamoodi nagu söögikülastajad võiks sirvida üldist broneerimisplatvormi tavalise laua jaoks. Olles täpselt loetletud nendel, mis on asjakohased teie turu jaoks — sama fotograafia kvaliteedi, sama selge vormingu- ja hinnateabega nagu teie enda leht — laiendab teie ulatust võõrustajatele, kes

alustavad oma otsingut sealt, mitte üldise veebiotsinguga, ja see maksab, enamikul juhtudel, kas mitte midagi või tagasihoidlikku komisjonitasu ainult tegelikult loodud broneeringutel, muutes selle madala riskiga kanaliks testimiseks.

Ehitage **nimekirjastamisplaan**: tuvastage 2 või 3 platvormi, mis on kõige asjakohasemad teie kohalikule turule ja külalise tüübile (ettevõttepõhine turg ja tähistamispõhine turg eelistavad sageli erinevaid platvorme), tagage, et teie nimekirjastus igaühel vastab teie veebisaidile fotograafia kvaliteedis ja hinnaselguses, ja jälgige, millisest kanalist iga uus grupipäring tegelikult tuli (lihtne küsimus teie päringuvormil — "kuidas te meist kuulsite?" — on piisav), nii et mõne kuu pärast teate, millised kanalid tegelikult konverteeruvad, mitte ainult, milliseid te eeldasite.

Arvutage numbriline argument tõelise pingutuse investeerimiseks siin: kui teie praegune privaateeninduse leht genereerib, ütleme, 4 kvalifitseeritud päringut kuus puhtalt orgaanilisest otsingust ja soovitusel, ja korralik uuenduse — parem fotograafia, selgem vormingu- ja hinnateave, madalama hõõrdumisega päringuvorm — tõstab selle 7-le kuus, puhtalt sama ruumi ja menüü parema esitusest, mis teil juba on, teie olemasoleval päringust-broneeringuni konversioonimääral 7. peatükist ja keskmisel broneeringuväärtusel, võib see erinevus üksinda esindada kümneid tuhandeid eurosid lisatud aastases gruppitulust, mis on kinni püütud täielikult juba olemasoleva vara parema turundamise kaudu.

Hoidke oma privaateeninduse leht ajakohane sama distsipliiniga, mida te rakendate oma tavalisele menüüle, sest

vananenud leht — vana hinnastamine, foto ruumist, mis on sellest ajast peale ümber kujundatud, telefoninumber juhile, kes lahkus 2 aastat tagasi — kahjustab aktiivselt usaldust just nende detailidele orienteeritud võõrustajate seas, kes kõige tõenäolisemalt broneerivad olulist sündmust, kes sageli märkavad väikeseid ebakõlasid ja vaikselt mõtlevad, mis muu võib aegunud olla. Seadke korduv kvartaalne meeldetuletus lehe ülevaatamiseks: kinnitage, et hinnastamine vastab endiselt teie praegusele Minimum-Spend Calculator'ile, kinnitage, et fotograafia peegeldab endiselt tegelikku ruumi, ja kinnitage, et päringuvorm suunab endiselt kellele iganes on praegu vastutav kiire vastamise eest. Privaatteeninduse leht pole ühekordne projekt, mille lõpetatakse ja unustatakse; see on lähemal menüüle, vajades sama perioodilist hooldust, ja restoranid, mis seda nii käsitlevad, on need, mille veebikohalolek ja tegelik kogemus kohapeal jäävad joondatuks.

Hoidke lihtsat kirjet selle kohta, milline konkreetne sisutükk tegelikult mõjutas millist päringut, kus saate seda välja selgitada — küsige otse oma päringuvormil, või lihtsalt küsige, kui räägite võõrustajaga. Aasta jooksul ütleb see teile selgelt, kas teie investeringu paremasse fotograafiasse, uuendatud lehte või uude nimekirjastamisse tegelikult tasub end broneeringutes ise ära, selle asemel et jätta teid aimama turunduskulu tulu viisil, kuidas enamik sõltumatuid restorane on sunnitud tegema oma üldise reklaami jaoks.

Sel nädalal: Auditeerige oma praegust privaateeninduse kohalolekut ülaltoodud Private Dining Page Brief'i vastu. Kui teil pole pühendatud lehte, on see üksik kõige kõrgema prioriteediga

lünk, mida sulgeda enne mis tahes muud turundustegevust selles peatükis.

Sel Nädalal

1

Auditeerige oma privaateeninduse kohalolekut Private Dining Page Brief'i vastu: konkreetne pealkiri, tegelik sündmusefotograafia, Format Menu, fikseeritud menüü tasemed, lühike päringuvorm.

2

Tellige tegelik sündmusefotograafia, kui te praegu kasutate tühja ruumi või stock-pilte.

3

Tuvastage 2 või 3 ruuminimekirjade platvormi, mis on asjakohased teie turule, ja sobitage teie nimekirjastuse fotograafia ja hinnastamine teie enda lehega.

4

Lisage "kuidas te meist kuulsite?" küsimus oma päringuvormile, et jälgida, milline kanal konverteerub.

PEATÜKK 18

Grupihinnangud Ja Korduvad Võõrustajad

*Rahulolev klient on parim äristrateegia
kõigist.*

— MICHAEL LEBOEUF

Kujutage ette kontorijuhatajat, kes broneerib kvartaalse meeskonnaõhtusöögi ja saab, 2 päeva hiljem, lühikese käsitsi kirjutatud tänu, mis nimetab täpset toosti, mille keegi sel õhtul tõstis. Ta broneerib järgmise kvartali õhtusöögi samasse restorani ilma isegi teisele valikule vaatamata — mitte sellepärast, et toit oli ületamatu, vaid sellepärast, et olla meelde jäetud oli.

Võõrustaja, kes on korraldanud ühe eduka grupisündmuse teie restoranis, on statistiliselt üks kõige väärtuslikumaid kliente, keda te kunagi omandate — mitte selle üksikbroneeringu väärtuse pärast, vaid selle pärast, mida see ennustab järgmiste aastate kohta. Inimesed, kes korraldavad grupisündmusi, kalduvad jätkata grupisündmuste korraldamist: kontorijuhataja broneerib järgmise kvartaali õhtusöögi, perekond, kes tähistas seal ühte versteposti, tuleb tagasi järgmise jaoks, sõprusseltskond, kellel oli suurepärase sünnipäevaõhtusöök, tuleb tagasi järgmise sõbra sünnipäevaks. Selle võõrustaja säilitamine, selle asemel et käsitleda broneeringut ühekordse tehinguna, on üks kõrgeima mõjuga asju, mida te saate teha kogu selles äris.

Ehitage **The Host Retention System** lihtsa, tahtliku jadana, mis käivitatakse pärast iga grupibroneeringut, mitte juhuselise jäetuna. 24–48 tunni jooksul pärast sündmust tõeline järelkontakt — mitte automatiseeritud küsitluse saatmine, vaid isiklik sõnum kelle iganes õhtut juhtis või juhilt, kes broneeringut käsitles, tänades võõrustajat nimepidi ja viidates millelegi konkreetsele nende sündmuse kohta (toost, sündmus, hetk, mis läks hästi) — ei maksa midagi peale tähelepanu ja on ebaproportsionaalselt

haruldane selles tööstuses, mis on täpselt see, miks see silma paistab, kui see on hästi tehtud.

Kus sündmus on tõeliselt aastane või korduv — sünnipäev, aastapäev, ettevõtte aastalõpu õhtusöök — seadke meeldetuletus, ideaalis mis tahes süsteemis, mis jälgib teie broneeringuid, et jõuda umbes 10 kuni 11 kuud hiljem, järgmise aasta tõenäolisele kuupäevale eelnevalt, selle asemel et oodata, et võõrustaja mäletab ja jõuab teieni esimesena. Lühike, soe sõnum — "peagi on jälle [nimi] sünnipäeva aeg — kas soovite, et me hoiaksime teile sama ruumi sel aastal?" — konverteerub märkimisväärselt kõrgel määral täpselt sellepärast, et see täielikult eemaldab meeldetuletamise ja uuesti uurimise vaeva võõrustajalt; olete lihtsalt teinud endast kerge, ilmselge valiku täpselt hetkel, mil nad muidu hakkaksid mõtlema, kuhu broneerida.

The Host Retention System

1

24–48 tunni jooksul pärast sündmust saatke tõeline, isiklik tänu, mis viitab millelegi konkreetsele.

2

Korduva sündmuse jaoks seadke meeldetuletus, et jõuda 10 kuni 11 kuud hiljem, tõenäolise järgmise kuupäeva eel.

3

Pakkuge tagasihoidlikku lojaalsuse žesti korduvatele võõrustajatele, mitte lihtsat allahindlust.

4

Vastake kiiresti ja heldelt igale kaebusele grupivõõrustajalt, arvestades, kui palju inimesi sellest kuuleb.

Tagasihoidlik võõrustaja lojaalsuspakkumine, mis on reserveeritud spetsiifiliselt korduvatele grupibroneeringutele, mitte pakutud esmakordsetele võõrustajatele, tugevdab seda, koolitamata teie parimaid kliente eeldama allahindlust igal broneeringul. See ei pea olema hinnaalandus — tasuta pudel millestki saabumisel tagasituleva võõrustaja jaoks, väike täiendus järgmisele fikseeritud menüü tasemele ilma lisakuluta, prioriteetne juurdepääs teie parimatele kuupäevadele enne, kui need lähevad üldisesse päringusse — kõik signaliseerib tõelist hindamist ilma teie marginaali erodeerimata viisil, kuidas lihtne protsentide allahindlus teeks.

Kaebuse käsitlemine grupivõõrustajalt vajab oma selgesõnalist lähenemist, sest panused on suuremad kui kaebus kahekohaliselt lauält: rahulolematu grupivõõrustaja pole lihtsalt üks rahulolematu klient, ta on üks rahulolematu klient, kes

korraldas sündmuse 20 kuni 30 teisele inimesele, kellest mõned kuulevad otse võõrustajalt, kuidas kaebust käsitleti, mitte ainult algsest probleemist. Vastake kiiresti, tõeliselt, ja konkreetselt — mitte üldine vabandus, vaid tegeliku tõstatatud probleemi tunnistamine — ja lahendage see piisavalt heldelt, et võõrustaja tunneks end tõeliselt ära kuulatuna, sest helde lahenduse kulu on peaaegu alati väiksem kui võõrustaja kaotamise kulu, kes oleks muidu võinud teiega broneerida järgmise kümnendi jooksul oma perekonna või ettevõtte verstaposti sündmuste jaoks.

Siin on liitväärtuse argument selle süsteemi ehitamiseks, selle asemel et käsitleda iga grupibroneeringut ühekordsena. Kui üks säilitatud ettevõtte võõrustaja broneerib 3 korda aastas keskmiselt 1800 € ja jääb teie juurde 5 aastat enne, kui asjaolud muutuvad, on see 27 000 € tulu ühest suhtest, mis on ehitatud peaaegu täielikult reageerimisvõimele ja heale järelkontrolli harjumusele, mitte mis tahes lisaallahindlusele või turunduskulule. Korrutage see isegi tagasihoidliku 20 tõeliselt säilitatud võõrustaja baasi peale — segu ettevõtte kontodest ja korduvate tähistustega peredest — ja säilitamissüsteem genereerib vaikselt rohkem aastast tulu kui enamiku restoranide kogu makstud turunduseelarve, murdosa kulust.

Jälgige korduvate võõrustajate määra oma numbrina, mitte kokku pandud üldiste korduvate klientide statistikaga — millise protsendi teie grupibroneeringutest igal aastal moodustavad võõrustajad, kes on teiega varem broneerinud — sest see on üksik kõige selgem signaal, kas teie säilitamissüsteem tegelikult toimib, eraldi sellest, kas teie üldine päringumaht kasvab.

Laiendage säilitamissüsteemi väljaspool individuaalseid võõrustajaid organisatsioonidele ja sotsiaalsetele ringidele, mida nad esindavad, sest üks rahulolev võõrustaja on sageli väärtuslik mitmele broneeringule, mida te pole veel kinni püüdnud. Ettevõtte võõrustaja, kellel oli suurepärane kogemus, on sageli ainult üks mitmest inimesest oma ettevõttes, kes aeg-ajalt korraldavad sündmusi — küsige, soojalt, kas nende meeskonnas on veel keegi, kes käsitleb sarnaseid broneeringuid, ja kas oleks kasulik olla tutvustatud. Perekond, kes tähistas versta posti teiega, on seotud terve laiendatud sugulaste võrgustikuga, kellel on aja jooksul omad versta postid tähistada. Miski sellest ei nõua midagi pealetükkivat — üks tõeline rida teie sündmusejärgses järelkontaktis ("meile meeldiks hoolitseda ka mõne teie kolleegi eest nende endi sündmuste jaoks") on piisav idee istutamiseks, ja see ei maksa midagi peale valmisoleku küsida, selle asemel et eeldada, et võõrustaja mõtleb teid mainida ilma ajendita.

Hoidke iga säilitamise kontaktpunkti tooni tõeliselt soojana, mitte tehingulisena, sest võõrustajad tunnevad erinevust sõnumi vahel, mis eksisteerib, et neile veel üks broneering müüa, ja sellel, mis eksisteerib, sest te tõesti mäletate ja hindate nende eelmist külastust. Konkreetne detail — auväärse külalise nimi, hetk õhtust, mida te tõesti mäletate — on see, mis eraldab 2. ja seda tasub hoida lihtsaid märkmeid oma parimate võõrustajate kohta spetsiifiliselt, nii et see detail on saadaval ja täpne aasta hiljem, selle asemel et proovitud mälust ja veidi valesi.

Sel nädalal: Tõmmake oma grupibroneeringute nimekiri viimasest 18 kuust, ja tuvastage iga võõrustaja, kes on teiega broneerinud rohkem kui üks kord. Igaühe jaoks märkige, kas

nende sündmus tõenäoliselt kordub, ja kui jah, seadke meeldetuletus, et jõuda umbes 10 kuud pärast nende viimast broneeringut, tõenäolise järgmise sündmuse eel.

Alustamine

1

Tõmmake oma grupibroneeringud viimasest 18 kuust, ja tuvastage iga võõrustaja, kes on broneerinud rohkem kui üks kord.

2

Saatke tõeline, isiklik järelkontakt 24–48 tunni jooksul igast grupisündmusest, viidates konkreetsele detailile õhtust.

3

Korduva sündmuse jaoks seadke meeldetuletus, et jõuda umbes 10 kuni 11 kuud pärast viimast broneeringut.

4

Ehitage tagasihoidlik korduva võõrustaja lojaalsuspakkumine, mis pole lihtne allahindlus, ja hakake jälgima oma korduvate võõrustajate määra.

PEATÜKK 19

Jälgitavad Numbrid

Seda, mida mõõdetakse, juhitakse.

— OMISTATUD PETER DRUCKERILE

Kõik selles raamatus toimib paremini, kui te saate näha, et see toimib, ja privaateeninduse äri, mis on juhitud ilma kuise tulemuskaardita, triivib tagasi "saadaval, kui küsitakse" suunas aasta jooksul, olenemata sellest, kui hästi te selle algselt seadistasite, lihtsalt sellepärast, et keegi ei jälgi numbreid, mis lipuks triivi varakult. Ehitage **The Private Dining Scorecard** lühikese, ausa kuise aruandena — 6 numbrit, järjekindlalt jälgitud, igaüks ütleb teile midagi konkreetset, millele tegutseda.

Päringud: sellel kuul saadud grupipäringute toores arv, allika kaupa, kui te seda jälgite (Enquiry Tracker 7. peatükist). See on teie lehtri ülaosa tervisekontroll — vähenev päringute arv, jälgitud mitme kuu jooksul, ütleb teile, et teie turundus (17. peatükk) vajab tähelepanu enne, kui see ilmub tuluprobleemina, andes teile juhtiva indikaatori, mitte hilineva.

Konversioonimäär: päringud, mis said kinnitatud, ettemaksega arveldatud broneeringuteks, protsendina selle kuu koguprivängutest. See on üksik number, mis on kõige otsesemalt seotud teie vastuseaja ja müügiotsusega (7. peatükk) — konversioonimäär, mis triivib allapoole, kui päringute maht jääb stabiilseks, on peaaegu alati vastuseaja või järelkontrolli probleem, mitte nõudlusprobleem, ja see on parandatav päevade jooksul pärast tuvastamist, mitte kuude jooksul.

Ruumi täitumus nädalapäeva järgi: kui suur protsent broneeritavatest öhtutest, jaotatud nädalapäeva järgi, kandis tegelikult grupibroneeringut sel kuul. See on see, mis muudab 10. peatüki nõudluskalendri teooriast pidevaks juhtimisvahendiks — kuiselt jälgituna ütleb see teile täpselt, millised nädalapäevad

vajavad aktiivset promotsiooni tähelepanu praegu, mitte millised õhtud vajasid seda eelmisel aastal.

Kulutus pea kohta: keskmine kogukulutus külalise kohta üle grupibroneeringute sel kuul, jaotatud vormingu järgi, kui te juhite mitut (pikk laud, privaatruum, väljaost). Aja jooksul jälgituna ütleb see teile, kas teie fikseeritud menüü tasemed ja joogipaketid (peatükid 4 ja 14) tegelikult toimivad nii nagu kavandatud, või kalduvad võõrustajad järjekindlalt tagasi teie madalaimale tasemele, mis viitaks, et teie esitus või hinnalõhe tasemete vahel vajab läbivaatamist.

Ettemaksete kaotused: tühistamisele kaotatud ettemaksete väärtus sel kuul, kogutud ettemaksete väärtuse suhtes. Terve, madal protsent siin kinnitab, et teie Cancellation Ladder (6. peatükk) teeb oma tööd; kasvav protsent on varajane hoiatus, et kas teie tingimused on praktikas muutunud liiga leebeteks, või konkreetne broneeringuallikas (konkreetne soovitusканал, võib-olla) toob teile madalama kohustusega päringuid, mis konverteeruvad broneeringuks, kuid siis tühistavad kõrgemal määral kui teie teised allikad.

Hinnangute tulemus: teie keskmine hinnangute reiting spetsiifiliselt grupi- ja privaatteeninduse broneeringutest, jälgitud eraldi teie üldisest restoranihinnangute tulemusest, kus teie platvorm seda lubab, sest grupivõõrustaja hinnang peegeldab erinevat tegurite komplekti (arve kogemus, ettetellimise protsess, ruum ise) kui üldise söögikülalise hinnang, ja nende kahe segamine peidab täpselt seda signaali, mida te peate selgelt nägema.

The Private Dining Scorecard

1

Päringud: sellel kuul saadud grupipäringute toores arv.

2

Konversioonimäär: päringud, mis said kinnitatud, ettemaksega arveldatud broneeringuteks.

3

Ruumi täitumus nädalapäeva järgi: broneeritavad õhtud, mis tegelikult kandsid grupibroneeringut.

4

Kulutus pea kohta: keskmine kogukulutus külalise kohta üle grupibroneeringute.

5

Ettemaksete kaotused: tühistamisele kaotatud väärtus kogutud väärtuse suhtes.

6

Hinnangute tulemus: keskmine hinnangute reiting spetsiifiliselt grupibroneeringutest.

Siin on, mida selle kuine jälgimine, mitte aastane või üldse mitte, teile tegelikult ostab. Restoran, mis vaatab neid 6 numbrit üle üks kord aastas, tabab probleemi, keskmiselt, palju kuid pärast selle algust — triivi konversioonimäär, mis algas märtsis, ei märgata enne detsembri aastast ülevaatust, mille ajaks see on maksnud 9 kuud kaotatud broneeringuid. Sama restoran, mis vaatab tulemuskaarti kuiselt üle, tabab sama triivi aprillis, tegutseb selle kallal mais, ja on taastunud enne, kui probleem on maksnud rohkem kui mõne nädala mõju. Tulemuskaardi väärtus on peaaegu täielikult tagasiside ahela kiiruses, mitte numbrite endi

keerukuses — need on lihtsad loendused ja protsendid, mida iga omanik saab arvutada 20 minuti jooksul 6 põhilise tabeliga.

Vastupidage kiusatusele lisada mõõdikuid kiiremini, kui saate nende peale tegutseda. Omanikud, kes on energiseeritud pärast oma esimese tulemuskaardi ehitamist, laiendavad seda sageli mõne kuu jooksul viieteistkümne rea aruandeks, mis jälgib iga kujuteldavat andmepunkti, mille ajaks kuine ülevaatus saab ülesandeks, mida keegi tegelikult järjekindlalt ei lõpeta, ja kogu süsteem vaikselt libiseb tagasi mitte millekski. 6 hästi valitud numbrit, usaldusväärselt üle vaadatud igal kuul, toovad palju rohkem väärtust aasta jooksul kui 15 numbrit, mis on üle vaadatud sporaadiliselt või üldse mitte. Kui te leiate tõelise lõnga pärast mõnda kuud kuue mõõdiku tulemuskaardi kasutamist — konkreetne muster, mida te soovite jälgida, mida need 6 ei taba — lisage üks number tahtlikult, ja kaaluge teise tagasitõmbamist või lihtsustamist, selle asemel et lasta nimekirjal piiramatult kasvada. Distsipliin selle lühikesena hoidmisel on iseenesest osa sellest, mis muudab selle jätkusuutlikuks.

Jagage tulemuskaart ka oma sala- ja köögijuhtkonnaga, mitte ainult iseendaga. Salajuht, kes näeb konversioonimäära ja kulutust pea kohta triivimas valesse suunda, on palju rohkem põhjust aktiivselt joogipaketti edendada või lippida triivivat ettetellimise tähtaega kui keegi, kes ainult kunagi kuuleb grupiärist abstraktselt — nähtavus muudab numbrid omaniku isiklikust murest jagatud meeskonna eesmärgiks, mille liigutamisest kõigil on huvi.

Trükkige tulemuskaart, või kuvage see kusagil, kus laiem meeskond seda näeb, selle asemel et hoida seda tabelis, mida ainult teie avate. Number, mis on nähtav, saab numbriks, mille liigutamine on inimestele oluline, ja lihtne tegu, mis muudab grupi tulemuslikkuse sama nähtavaks kui teie õhtused kuverdiarvud, on sageli see, mis lõpuks muudab selle taustategevusest millekski, mida kogu meeskond käsitleb ärikvi tõelise osana.

Sel nädalal: Seadke üles oma tulemuskaardi šabloon ülaltoodud kuue mõõdikuga, täitke see mis tahes ajalooliste andmetega, mida te mõistlikult saate viimase 3 kuu jaoks rekonstrueerida, ja seadke korduv kalendrimeeldetuletus selle värskendamiseks ja ülevaatamiseks samal päeval igal kuul sellest hetkest edasi.

Sel Nädalal

- 1 Seadke üles Private Dining Scorecard: päringud, konversioonimäär, täitumus õhtu kohta, kulutus pea kohta, ettemaksete kaotused, hinnangute tulemus.
- 2 Rekonstrueerige nii palju kui mõistlikult saate viimase 3 kuu andmetest esimese versiooni täitmiseks.
- 3 Seadke korduv kuine kalendrimeeldetuletus selle värskendamiseks ja ülevaatamiseks samal päeval igal kuul.
- 4 Jagage tulemuskaart sala- ja köögijuhtkonnaga, selle asemel et hoida seda ainult enda jaoks.

PEATÜKK 20

Restoran Kahe Äriga

Tervik on suurem kui selle osade summa.

— ARISTOTELES

Selleks ajaks, kui te selle peatükini jõuate, kui te olete raamistike järjekorras läbi töötanud, pole teie privaatruum enam hoone kõige vähem teeniv ruum — sellel on defineeritud toode, tõeline hind, lehter, mis seda täidab, teenindusplaan, mis seda hästi juhib, ja tulemuskaart, mis hoiab teid ausana selle kohta, kas see tegelikult toimib. See, mida te olete ehitanud, ilma et te tingimata plaanisite seda niimoodi ehitada, on teine äri teie restorani sees, ja lõplik nihe, mida see peatükk teilt palub teha, on käsitleda seda selgesõnaliselt täpselt selliselt.

Teie peamisel söögisaalil ja teie grupi- ja privaatteeninduse äril on erinevad eesmärgid, erinevad rütmid ja, tervel restoranil, erinevad tähelepanu omanikud — isegi kui see tähelepanu lõpuks toetub samal inimesel, teil. Peamise ruumi töö on järjekindlad, usaldusväärsed kuverdid õhtust õhtusse, ehitatud korduvale kohalikule kaubandusele, sissetulnutele, ja teie üldisele mainele. Grupiäri töö on kinni püüda kõrge väärtusega, planeeritavaid, kõrgema marginaaliga broneeringuid, mis täidavad täpselt seda mahutavust — privaatruumi teisipäeval, kogu restoran vaikselt esmaspäeval, pika laua kolmapäeval, mis muidu istuks poolelt tühjana — mida peamise ruumi orgaaniline nõudlus üksi ei saavuta. Hästi juhitud silusid nad koos teie nädalat, selle asemel et lihtsalt lisada tulu üksteise peale: grupiäri täidab täpselt need lüngad, mida peamise ruumi loomulik nõudluspatter avatuks jätab.

Seadke aastased eesmärgid igale äriale eraldi, mitte ühe segatud tulunumbrina. Teie peamine ruum võib sihtida konkreetset keskmist kuverdid-õhtu-kohta numbrit ja konkreetset keskmist kulutust, jälgituna eelmise aasta suhtes. Teie grupiäri, kasutades

tulemuskaarti 19. peatükist, peaks kandma oma selgesõnalisi aastaseid eesmärke: kogu grupitulu, keskmine konversioonimäär, täitumus nädalapäeva järgi, Room Yield Gap'i sulgemine 1. peatükist konkreetse, nimetatud protsendi võrra sel aastal, selle asemel et jätta see lahtiseks. Eesmärkide eraldamine on oluline, sest tugev grupiaasta võib maskeerida nõrgenevat peamist ruumi, ja vastupidi, kui te vaatate ainult üht kombineeritud numbrit — ja iga äri vajab oma diagnoosi ja oma parandust, kui see alaesineb, mitte ühist, segast selgitust.

Ehitage **aastane planeerimistsükkel**, mis käsitleb grupiäri sama tõsidusega kui teie peamist menüüplaneerimist. Aasta viimases kvartalis vaadake üle täielik tulemuskaart lõppevaks aastaks teie eesmärkide vastu, ja kasutage 10. peatüki nõudluskalendrit järgmise aasta promotsioonipuhangute planeerimiseks teie teadaolevate vaiksete kuude jaoks, enne kui need kuud saabuvad, mitte pärast seda, kui need on juba alanud. Vaadake oma fikseeritud menüü tasemed ja joogipaketid uuesti läbi igal aastal praeguste toidu- ja joogikulude vastu, sama distsipliin, mida te juba rakendate oma à la carte menüüle, selle asemel et lasta grupihinnastamisel seista muutumatuna aastaid, samal ajal kui teie tuumamenüü areneb selle ümber. Vaadake oma miinimumkulutuse võrgustik uuesti läbi teie à la carte alternatiivi värske arvutuse vastu, sest teie enda peamise ruumi tulemuslikkus muutub aastast aastasse, ja miinimumkulutus, mis on seatud 3 aastat tagasi alternatiivi vastu, mis on sellest ajast peale muutunud, on vaikselt ala- või ülehinnastatud, ilma et keegi oleks seda tahtlikult otsustanud.

Siin on võrdlusalus, mida tasub endaga võrrelda, ehitatud kõigest selles raamatus, mitte välisest allikast: privaat- ja grupiteeninduse äri, mis on sulgenud enamiku oma algsest Room Yield Gap'ist, konverteerib kuskil 45–60% vahemikus kvalifitseeritud päringutest (7. peatüki baasjoone vastu, mis sageli algab hästi alla 35%), ja genereerib kuskil 12% ja 20% vahel kogu restorani tulust jälgendist, mis on tavaliselt hästi alla 15% kogu pörandapinnast — äri, mis nendel tingimustel ületab mugavalt samaväärse tüki teie peamisest söögisaalist, mis oligi kogu selle raamatu mõte.

Restoran, mis teeb selle õigesti, ei tunne end igapäevaselt nagu see juhiks kahte eraldi tegevust — see tundub nagu restoran, mis on lihtsalt lõpetanud ühe oma parima vara raiskamise. Ruum, mis kunagi istus tühjana, müüdud vastumeelselt siis, kui keegi juhtumisi küsis, on nüüd aktiivselt müüdud, hästi hinnastatud, usaldusväärselt täidetud oma kõige vaiksematel õhtutel ja premium-hinnastatud oma kõige kiiremaks, juhitud teenindusplaaniga, mis kaitseb nii grupi kogemust kui ka ülejäänud ruumi õhtut, ja järgitud viisil, mis muudab ühekordse broneeringu aastateks korduvaks äriks. Ükski selle raamatu 20-st raamistikust ei nõudnud renoveerimist ega suurt kapitalikulu alustamiseks — enamik neist nõudis dokumenti, hinda, tähtaega, või harjumust, rakendatud sama distsipliiniga, mida te juba toote ülejäänud oma restoranile.

Mõelge grupiärist, kord kui see saavutab selle küpsuse, ka kui oma parimast varajase hoiatuse süsteemist laiema restorani tervise jaoks, mitte ainult eraldi tuluena. Grupivõõrustajad — eriti korduvad ettevõtte võõrustajad, kes külastavad mitu korda

aastas ja võrdlevad iga külastust eelmisega — on sageli esimesed, kes märkavad ja mainivad peent langust kusagil mujal: menüü, mis pole mõnda aega arenenud, teenindusstandard, mis on veidi libisenud, personali voolavus, mis ilmneb uuemas, vähem enesekindlas meeskonnas. Kuna te olete juba regulaarses, isiklikus kontaktis nende võõrustajatega läbi säilitamissüsteemi 18. peatükis, on teil kanal selle tagasiside jaoks, mida enamik restorane kunagi tahtlikult ei ehita oma laiema, anonüümsema kliendibaasi kohta. Kuulake seda, küsige seda otse oma sündmusejärgsetes järelkontaktides, ja käsitlege oma parimaid grupivõõrustajaid mitte ainult tulustreamina, vaid mõnede kõige seotud, kõige investeeritud vaatlejate hulgas teie restorani üldisest standardist, keda teil on.

Sel nädalal, ja iga kuu edasi: Pange korduv kuupäev kalendrisse — kvartaalne on piisav — et vaadata üle oma Private Dining Scorecard aastaste eesmärkide vastu, mille te seadsite grupiäri jaoks spetsiifiliselt, samal viisil, kuidas te vaatate üle oma peamise ruumi numbrid. See üks harjumus, säilitatud, on see, mis hoiab selle raamatu saavutused vaikselt eroodeerumast tagasi sinna, kust te alustasite.

Alustamine

1

Seadke aastased eesmärgid grupiärile eraldi peamisest ruumist: kogu grupitulu, konversioonimäär, täitumus õhtu kohta, nimetatud Room Yield Gap'i vähendamine.

2

Ehitage Q4 aastane planeerimistsükkel, mis vaatab üle täieliku tulemuskaardi nende eesmärkide vastu ja planeerib järgmise aasta vaiksete kuude puhanguid eelnevalt.

3

Vaadake oma fikseeritud menüü tasemed, joogipaketid ja miinimumkulutuse võrgustik uuesti läbi igal aastal praeguste kulude vastu, sama distsipliin kui teie peamine menüü.

4

Pange korduv kvartaalne kuupäev kalendrisse tulemuskaardi ülevaatamiseks aastaste eesmärkide vastu edaspidi.

Sõnastik

Room Yield Gap	Erinevus selle vahel, mida privaatruum teenib ruutmeetri kohta täna, ja selle vahel, mida peamine söögisaal teenib samas ruumis.
Group Contribution Model	Võrdlus selle kohta, mida grupibroneering on tegelikult väärt, samade kohtade suhtes, mis on müüdnud à la carte, arvestades kulutust, riski ja viibimisaega.
Format Menu	Defineeritud mahutavus, miinimumkulutus ja seadistus igale viisile, kuidas restoran müüb grupiruumi: pikk laud, privaatruum, poolprivaatne ala, täielik väljaost.
Set-Menu Builder	Raamistik grupi fikseeritud menüü hinnastamiseks tasemetesse, koos tootmisreaalsusega (hoidmine, piiratud valik) sisse ehitatuna algusest peale.
Minimum-Spend Calculator	Vahend privaatruumi miinimumkulutuse seadmiseks ruumi enda à la carte alternatiivist, päeva ja hooaja järgi.
Cancellation Ladder	Ettemaksete ja tagasimakse protsentide ajakava grupibroneeringutele, mis vähenevad, mida lähemale tühistamine langeb kuupäevale.

Enquiry Tracker	Registreering iga grupipäringu vastuseajast ja tulemusest, mida kasutatakse selleks, et tabada, kui palju aeglane vastus maksab kaotatud broneeringutes.
Corporate Host Sequence	Kommunikatsioonide komplekt, mis on ehitatud kontorijuhataja või tegevassistenti jaoks, kes broneerib grupiõhtusööke: kinnitus, toitumisnimekiri, kõne enne üritust.
Emotional Stakes Ladder	Viis järjestada tähistuste broneeringuid (sünnipäev, aastapäev, kihlus) selle järgi, kui tundlikud need on hinna ja väikeste vigade suhtes.
Group Demand Calendar	Aastane kaart grupibroneeringute nõudlusest: detsembri ettevõtتهooaeg, lõpuaktus, vaikne jaanuar ja nädalakesksed ajad, mida on vaja täita.
T-Minus System	Tähtaja struktuur menüü ettetellimiste, allergeenide ja lõplike arvude kogumiseks enne grupi saabumist.
Group Run Sheet	Teenindusplaan suurele seltskonnale, mis katab saabumise, joogid, istumise, käiguajastuse ja arve.

Payment Script	Ettevalmistatud sõnastus ühe arve käsitlemiseks, mis on jagatud paljude külaliste vahel, sealhulgas ettevõtte ja diskreetsed üksikmaksja päringud.
Drinks Package Model	Eelnevalt kokku lepitud joogide lubatis, hinnastatud pea kohta, ehitatud kulutuse tõstmiseks ja teeninduse lihtsustamiseks võrreldes avatud baariga.
Buyout Pricing Model	Tasuvuspunkti arvutus kogu restorani sulgemiseks ühele grupile, sealhulgas eksklusiivsuspreamia ja tagasi lükatud püsikliendid.
Room Design Checklist	Füüsilised nõuded privaateeninduse ruumile: mahutavus, heli, ekraan, oma teeninduspunkt ja eraldi uks.
Private Dining Page Brief	Sisu- ja fotograafiaplaan veebisaidi lehele, mis muudab privaatruumi kergesti leitavaks ja kergesti päringutavaks.
Host Retention System	Järelkontrolli protsess (tänu, aastane meeldetuletus, lojaalsuspakkumine), mis muudab ühekordse grupivõõrustaja korduvaks broneerijaks.

Private Dining Scorecard

Kuine jälgimisleht päringute, konversiooni, ruumi täitumuse, kulutuse pea kohta, ettemaksete kaotuste ja hinnangute tulemuse jaoks.

Kuverdid (Covers)

Toitlustustööstuse termin külaliste arvule, keda teenindatakse laual või teeninduses; kasutatud kogu selles raamatus kui standardne nõudluse ühik.

Autorist

Thibault Van de Sompele on HappyChefi asutaja, broneerimis- ja tegevusplatvorm restoranidele ja hotellidele. Ta elab ja töötab Essenis, Belgias, kus HappyChef asub. Temaga saab ühendust võtta aadressil thibault@happychef.cloud.