



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

Kuinka ravintoloitsijat muuttavat ryhmävaraukset, yksityistilaisuudet ja koko tilan vuokraukset talon tuottavimmiksi pöydiksi

KIRJOITTANUT

Thibault Van de Sompele

Sisällys

01	Sali, joka tienaa vähiten
02	Ryhmätalous: miksi 20 paikkaa ei ole 20 paikkaa
03	Tuotteen määrittely
04	Kiinteät menut, joita keittiöt rakastavat ja vieraat valitsevat
05	Minimikulutus, salivuokra tai molemmat
06	Varausmaksut ja peruutusehdot, jotka vieraat hyväksyvät
07	Tiedustelusuppilo
08	Myyminen yritysissännälle
09	Juhlan myyminen
10	Ryhmäkysynnän kalenteri
11	Ennakkotilaukset, ruokavaliot ja lukujen ongelma
12	Illan johtaminen: ryhmäpalvelusekvenssi
13	Lasku: jakaminen, juomaraha ja maksun saaminen
14	Juomapaketit ja baarikulutus

15 Täyshaltuunotot: koko ravintolan myyminen

16 Yksityissalin suunnittelu tai muuntaminen

17 Salin markkinointi

18 Ryhmäarvostelut ja palaavat isännät

19 Seurattavat luvut

20 Ravintola kahdella liiketoiminnalla

Johdanto

Onko sinulla yksityissali, puoliyksityinen nurkkaus tai pitkä pöytä, jota käytetään vain, kun joku sattuu sitä kysymään? Annatko ryhmähinnan lennosta ilman todellista käsitystä siitä, mikä sali on arvoltaan? Oletko koskaan miettinyt, onko tuo tila hiljaisesti rakennuksen kannattavin – vai kannattamattomin – neliometri, laskematta koskaan tosiasiassa sitä lukua? Jatka lukemista, koska juuri siitä luvusta tämä kirja alkaa.

Tässä on lupaus: tämän kirjan loppuun mennessä tiedät tarkalleen, kuinka paljon yksityissalisi tai pitkä pöytäsi maksaa sinulle menetettynä liikevaihtona, sinulla on hinnoiteltu, tasoitettu tuote valmiina myytäväksi epämääräisen "teemme ryhmiä" sijaan, ja sinulla on hinnoittelu-, varausmaksu- ja palvelujärjestelmät, jotka muuttavat hiljaisimman arki-iltasi yhdeksi kannattavimmista. Matkan varrella rakennat Salin Tuottokuilun, joka antaa luvun sille, mitä sali menettää tänään, Ryhmän kontribuutiomallin, joka todistaa tarkalleen, milloin ryhmä voittaa yksitellen myydyt paikat, ja Peruutustikkaat, jotka saavat isännät todella pitämään kiinni varauksistaan – 3 kahdestakymmenestä mallista, kukin tarpeeksi pieni rakennettavaksi tällä viikolla ja tarpeeksi kestävä, jotta ryhmäliiketoimintaasi voi ajaa niiden varassa vuosia.

Mikään näistä ei vaadi kauniimman kyltin ripustamista ovelle. Se vaatii tuotteen määrittelyn, hinnan, määrääjän ja tavan – saman kurin, jolla à la carte -menusi jo toimii, sovellettuna saliin, jolla ei ole ollut mitään sellaista. Pysy loppuun asti, ja ryhmäliiketoiminta

lakkaa olemasta ravintolaan liimattu sivubisnes – siitä tulee toinen, täysin muotoutunut liiketoiminta, joka piilee ensimmäisen sisällä, johdettuna samalla tarkkuudella, jonka jo tunnet. Luku 1 alkaa luvusta, joka perustelee kaiken sen jälkeen tulevan: mitä tuo sali todella maksaa sinulle, rehellisesti mitattuna, tänään.

LUKU 1

Sali, joka tienaa vähiten

Et voi johtaa sitä, mitä et mittaa.

— PETER DRUCKER

Astu useimpiin itsenäisiin ravintoloihin, joissa on yksityissali tai varattavissa oleva pitkä pöytä, ja löydät saman hiljaisen häpeän. Paperilla se on talon kaunein pöytä – usein se, jossa on paras valaistus, eniten yksityisyyttä, joskus aksenttiseinä, johon omistaja on käyttänyt oikeaa rahaa – ja se on myös, rehellisesti mitattuna, rakennuksen huonoiten toimiva neliömetri. Haluan sinun oikeasti mittaavan sen, koska "menee ihan hyvin" ei ole luku, etkä voi korjata sitä, mitä et ole mitannut.

Tässä on laskelma, jonka haluan sinun tekevän, ja kutsun sitä **Salin Tuottokuiluksi**, koska heti kun annat luvulle nimen, alat johtaa sitä. Ota yksityissalisi lattiapinta-ala neliömetreinä. Jaa viimeisten kahdentoista kuukauden aikana nimenomaan siinä salissa syntynyt liikevaihto – ryhmävaraukset, yksityisvuokraus, kaikki mikä myydään "salina" – tällä pinta-alalla. Se on yksityissalisi vuotuinen liikevaihto neliometriä kohden. Tee sitten sama laskelma vastaavan kokoiselle osalle päärisannettasi: liikevaihto tuosta osasta samalla ajanjaksolla, jaettuna sen pinta-alalla. Vähennä yksityissalin luku pääsalin luvusta. Tämä kuilu, prosenttina pääsalin luvusta, on Salin Tuottokuilu.

SALIN TUOTTOKUILU

$$\text{(Pääsalin liikevaihto/m}^2 \text{ – Yksityissalin liikevaihto/m}^2) \div \text{Pääsalin liikevaihto/m}^2 = \text{Salin Tuottokuilu}$$

Tehdään tästä konkreettinen. Sanotaan, että yksityissalisi on 30 neliömetriä ja siihen mahtuu mukavasti 24 henkeä kiinteän menun illalliselle. Viime vuonna se tuotti 54 000 € varauksia – se kuulostaa kunnioitettavalta itseksien tarkasteltuna. Se on 1 800 € neliömetriä kohden vuodessa. Ota nyt 30 neliömetrin osa päärisannestasi, jossa istuu suurin piirtein sama määrä henkilöitä tavallisen illan vaihtojen aikana. Kahden vaihdon keskiarvolla useimpina iltoina, tuo osa tuotti vuoden aikana 172 000 € – 5 733 € neliömetriä kohden. Salin Tuottokuilusi on 69 %. Sali, jonka piti olla premium-omaisuutesi, tienaa vähemmän kuin kolmasosan vastaavasta osasta tavallista ravintolasalin lattiaa.

Miksi näin käy, kun sali on kauniimpi, ei huonompi? 3 syytä nousee esiin yhä uudelleen. Ensinnäkin, se tienaa vain kun joku aktiivisesti varaa sen – se ei täyty itsestään samalla tavalla kuin tavalliset pöytäsi täyttyvät kävelijöillä ja vakiovarauksilla, joten sinä iltana, jolloin kukaan ei ole erikseen myynyt sitä, se tienaa nollan, kun taas pääsalisi kääntää yhä kattauksia. Toiseksi, useimmat omistajat alihinnoittelevat sen, joko koska ovat kiitollisia varauksesta ylipäättään tai koska eivät koskaan ole laskeneet, mitä sen pitäisi maksaa suhteessa pääsalin vaihtoehtoiseen liikevaihtoon. Kolmanneksi, ja tämä on iso: yleensä ei ole aktiivista myyntiprosessia. Sali on saatavilla, jos joku kysyy. Kukaan ei tarjoa sitä sen puolesta.

Kun omistajat näkevät Salin Tuottokuilun mustana valkoisella, reaktio on yleensä sama: hiljainen viha, suunnattuna enimmäkseen itseensä, jota seuraa helpotus siitä, että ongelmalla on muoto, jonka kanssa voi työskennellä. Useimmissa tapauksissa tämä ei ole sali, joka tarvitsee

remonttia. Se on sali, joka tarvitsee tuotemäärittelyn, hinnan ja jonkun, jonka työhön kuuluu sen aktiivinen myyminen – 3 asiaa, jotka tämä kirja antaa sinulle luku luvulta.

On olemassa toinen luku, jonka arvo kannattaa huomioida Tuottokuilun rinnalla: vaihtoehtoiskustannus tyhjää iltaa kohden. Jos yksityissalisi, oikein myytynä, tuottaisi keskimäärin 1 400 € per varaus ja se seisoo tyhjänä 40 iltaa vuodessa, jolloin se olisi uskottavasti voitu varata, se on 56 000 € liikevaihtoa, joka on yksinkertaisesti haihtunut – ei menetetty kilpailijalle, vaan menetetty kenellekään, joka olisi yrittänyt. Omistajat, jotka näkevät tämän yhden luvun, rakentavat usein koko markkinointibudjetin uudelleen sen voimalla, koska millään muulla liiketoiminnan rivillä ei ole yhtä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia näkyvillä.

Haluan olla rehellinen siitä, miksi toimijat sietävät tätä vuosia, joskus jopa vuosikymmenen, koska "miksi"-syyn ymmärtäminen on se, mikä estää sinua liukumasta takaisin siihen sen jälkeen, kun olet korjannut sen kerran. Yksityissali on yleensä viimeinen asia, joka rakennetaan, ja ensimmäinen, joka laiminlyödään operatiivisesti, koska se ei näy jokapäiväisessä kattaus- ja vaihtojattelussa. Salinhoitajasi optimoi salia, jonka hän näkee täyttyvän ja tyhjenevän joka kahdenkymmenen minuutin välein. Yksityissalin epäonnistuminen on näkymätöntä arjen kannalta – se yksinkertaisesti hiljaa ei tapahdu. Kukaan ei näe huonoa lukua tiistain palvelun lopussa, koska yksityissali ei tehnyt mitään; se yksinkertaisesti ei tuota lainkaan riviä, ja luvun puuttumista on paljon helpompi jättää huomiotta kuin huonoa lukua.

Se on kaava, jonka tämä koko kirja rikkoo. Ryhmä- ja yksityistarjoilun on lakattava olemasta "saatavilla, jos kysytään" ja tultava tuotteeksi, jolla on nimi, hinta, myyntisuppilo ja omistaja – joskus kirjaimellisesti sinä, joskus tietty johtaja, jonka bonus riippuu siitä. Jokainen luku tästä eteenpäin rakentaa yhden palan tuota järjestelmää: määrittelemällä tarkalleen, mitä myyt, hinnoittelemalla sen todellista vaihtoehtoa vasten, rakentamalla myyntisuppilo, joka täyttää sen, ja johtamalla palvelua illan aikana niin, että ryhmästä tulee todella talon parhaimman katteen pöytä sen sijaan, jota kaikki pelkäävät.

Harkitse kahta ravintolaa kadun päässä toisistaan, molemmilla lähes identtisen kokoinen ja rakenteeltaan laadukas 28-paikkainen yksityissali. Ravintola A kohtelee salia niin kuin useimmat omistajat: varattavissa "jos joku kysyy", ei omaa sivua, ei aktiivista seurantaa, kuka tahansa vastaa puhelimeen, ilmoittaa luvun, joka tuntuu järkevältä sillä hetkellä. Ravintola B on tehnyt Salin Tuottokuilu-laskelman, löytänyt sen olevan lähellä 65 %:a, ja käyttänyt 3 kuukautta sen sulkemiseen käyttäen mitään eksoottisempaa kuin määriteltyä tuotetta, todellista hinnastoa ja tapaa vastata tiedusteluihin tunnin sisällä. Vuotta myöhemmin Ravintola A:n sali on tehnyt suunnilleen saman vaatimattoman luvun kuin edellisenä vuonna – muutama syntymäpäiväjuhla, pari toimistolounasta, ei mitään järjestelmällistä. Ravintola B:n identtinen sali on enemmän kuin kaksinkertaistanut liikevaihtonsa, ei koska sali on muuttunut, vaan koska se on lakannut olemasta näkymätön liiketoiminnan sisällä. Molemmat omistajat, jos heiltä kysyisi, sanoisivat

molemmat yksityissalinsa "menevän ihan hyvin". Vain toinen heistä todella tietää, mitä se tarkoittaa euroina.

Tällä viikolla: Laske oma Salin Tuottokuilusi viime vuoden luvuilla. Jos sinulla ei ole salikohtaista liikevaihtoa eroteltuna raportoinnissasi, poimi käsin 12 kuukautta ryhmävarauksia varausjärjestelmästäsi – se tunti kannattaa. Kirjoita saatu prosenttiluku muistilapulle ja laita se paikkaan, jossa näet sen lukiessasi tämän kirjan loppuosaa. Se luku on liiketoiminnallinen peruste kaikelle sen jälkeen tulevalle.

Ensimmäiset askeleet

1

Poimi 12 kuukautta salikohtaista liikevaihtoa ja lattiapinta-ala, ja laske Salin Tuottokuilusi.

2

Laske samat luvut vastaavankokoiselle osalle päärisannettasi ja vähennä saadaksesi kuilun prosenttiosuuden.

3

Arvioi vaihtoehtoiskustannuksesi tyhjää iltaa kohden kertomalla realistinen arvo per varaus varattavissa olevien iltojen määrällä, joina sali seisoi tyhjänä viime vuonna.

4

Kirjoita Salin Tuottokuilun prosenttiluku näkyvään paikkaan ennen kuin jatkat lukemista.

LUKU 2

Ryhmätalous: miksi 20 paikkaa ei ole 20 paikkaa

Varo pieniä kuluja; pieni vuoto uppoaa suuren laivan.

— BENJAMIN FRANKLIN

Omistajat tekevät säännöllisesti yhden kalliin ajatusvirheen ryhmien kanssa: he ajattelevat, että 20 yhdessä varattua paikkaa on yksinkertaisesti 20 heidän tavallista paikkaansa, jotka saapuvat kerralla. Tämä oletus on väärä molempiin suuntiin, ja sen tarkka ymmärtäminen, miten se on väärä, on perusta ryhmäliiketoiminnan oikealle hinnoittelulle ja myynnille.

Aloita siitä, mikä tekee ryhmästä todella paremman kuin hyvin myydyt 20 kävelyasiakasta. Yksi päättäjät tarkoittaa, että yksi keskustelu asettaa koko varauksen, sen sijaan että isäntäsi hoitaisi 20 erillistä kysymys- ja mieltymyssarjaa. Yksi menu – etukäteen valittu, mieluiten ennakkoon tilattu – tarkoittaa, että keittiösi valmistaa tunnetun, suunniteltavissa olevan ruokavalikoiman kahdenkymmenen yksittäisen lipun sijaan, jotka saapuvat hajanaisesti palveluajan aikana, mikä on yksi kävelyasiakkaiden volyymin suurimmista piilokustannuksista: keittiön kaaos. Yksi maksu tarkoittaa, että keittiöpuoleinen henkilökuntasi ei jaa laskua yhdeksään osaan kello kymmeneltä illalla samalla kun 4 muuta pöytää odottaa huomiota. Ennustettava ajoitus – ryhmä yleensä saapuu ja lähtee yhdessä – tarkoittaa, että voit suunnitella työvoimaa ja vaihtoaikoja sen ympärille paljon tarkemmin kuin orgaanisen kävelyasiakasliikenteen ympärille. Ja mikä tärkeintä, hyvin myyty ryhmä käyttää olennaisesti enemmän henkeä kohden kuin samat 20 ihmistä tuottaisivat tilaamalla yksittäin, koska hyvä kiinteä menu juomapaketilla varustettuna on suunniteltu myymään enemmän kuin keskimääräinen yksittäistilaus, ei vähemmän.

Nyt riskit, jotka tasapainottavat nuo edut, ja siksi naiivit omistajat alihinnoittelevat. Peruutusriski on todellinen ja epäsymmetrinen:

menetät kahden hengen pöydän edellisenä iltana ja todennäköisesti täytät sen jonotuslistaltasi; menetät kahdenkymmenenneljän hengen ryhmän edellisenä iltana ja se on reikä illassasi, jota mikään jonotuslista ei voi paikata lyhyellä varoitusajalla. Myöhäiset muutokset – luvut putoavat kahdestakymmenestä neljästä yhdeksääntoista 2 päivää etukäteen, tai ruokavaliovaatimus nousee esiin tapahtumapäivän aamuna – maksavat sinulle keittiön suunnitteluaikaa, jota kävelyasiakas ei koskaan maksa. Ja ryhmävarauksen oleskeluaika, erityisesti puheiden kanssa, on tyypillisesti 30:sta kuuteenkymmeneen minuuttiin pidempi kuin vastaava à la carte - syöjäpari, mikä on valtavan tärkeää, jos laskit kääntäväsi tuon tilan kahdesti.

Kuvittele kahdenkymmenen kahden hengen ryhmä, joka on varattu syntymäpäivällisille, istutettu kello 19, salin ollessa mielessä kaavailtu toiselle istunnolle kello 21.15. Malja venyy, sitä seuraa toinen malja, eikä pöytä vapaudu ennen kuin lähes kello 21.45 – toinen istunto, jota ei koskaan varattu varausmaksulla, ei yksinkertaisesti toteudu. Salia ei hoidettu huonosti; kukaan ei ollut lainkaan hinnoitellut sitä ylimääräistä puolta tuntia varaukseen.

Tässä **Ryhmän kontribuutiomalli** ansaitsee paikkansa. Se on yksinkertainen rinnakkaisvertailu: mitä sama paikkajalanjälki tuottaisi, samassa aikaikkunassa, myytyinä tavallisina à la carte - kattauksina tavallisella vaihtonopeudellasi – verrattuna siihen, mitä ryhmävaraus, oikein hinnoiteltuna ja paketoituna, todella tuottaa, netto riskikorjatus peruutuskustannuksesta ja pidennetystä oleskeluajasta.

RYHMÄN KONTRIBUUTTIOMALLI

**Paikat × realistiset vaihdot × keskimääräinen
kulutus (à la carte) vs. Paikat × (kiinteän
menun hinta + juomapaketti) (ryhmä),
riskikorjattuna peruutusasteella**

Tässä on malli ajettuna todellisilla luvuilla. 20 paikkaa pääsalissasi, iltana jolloin odotat 1,6 vaihtoa keskimäärin 48 € kulutuksella henkeä kohden, tuottaa $20 \times 1,6 \times 48 \text{ €} = 1\,536 \text{ €}$. Nyt samat 20 paikkaa, myytynä ryhmävarauksena 3:n ruokalajin kiinteällä menulla 58 € hengeltä plus juomapaketti keskimäärin 22 € hengeltä, tuottaa $20 \times (58 \text{ €} + 22 \text{ €}) = 1\,600 \text{ €}$ yhdellä istunnolla – jo edellä, ennen kuin edes otat huomioon sen, että ryhmä harvoin saa toista vaihtoa. Riskikorjaa se: jos ei-vahvistettujen ryhmävarausten historiallinen peruutus-/poissaoloprosentti on 8 %, ja jokainen peruutus ilman varausmaksua maksaa sinulle koko illan potentiaalin, odotusarvolaskelmasi täytyy sisältää tuo 8 % – mikä on tarkalleen luvun 6 varausmaksu- ja peruutustikassjärjestelmän peruste. Kun varausmaksukäytäntö on paikallaan, tuo riski siirtyy suurelta osin isännälle sen sijaan että se lepäisi kokonaan sinulla. Kun näin tapahtuu, 1 600 € ryhmä matalalla toteutuneella riskillä voittaa mukavasti epävarmojen à la carte -vaihtojen 1 536 €, ja tekee sen dramaattisesti pienemmällä henkilökuntastressillä ja keittiön kaaoksella.

Naiivi vertailu – "20 kattausta keskimääräisellä 48 € kulutuksellamme on 960 €, ja ryhmä käyttää 1 600 €, joten ryhmät ovat ilmiselvästi kahdesti arvokkaampia" – on virhe vastakkaiseen suuntaan: se jättää huomiotta, ettei hyvin johdettu pääsali 1,6 vaihdolla koskaan ollut oikeasti rajoitettu vain yhden vaihdon arvoiseen liikevaihtoon, joten et vertaa samanlaisia lukuja keskenään, ellet rakenna vaihtoja molempiin puoliin, kuten yllä oleva malli tekee.

Käytännön johtopäätös on tämä: ryhmävaraukset eivät automaattisesti ole kannattavampia kuin samat paikat myytynä yksitellen – ne ovat kannattavampia silloin, ja vain silloin, kun aktiivisesti suunnittelet menun, hinnan ja varausmaksukäytännön niin, että niistä tulee sellaisia. Hinnoittelematon, paketoimaton, ilman varausmaksua puhelimitse otettu ryhmävaraus tyyliin "toki, tulkaa lauantaina, hoidamme jotain" toimii säännöllisesti huonommin kuin à la carte -myydyt paikat, koska olet heittänyt pois jokaisen rakenteellisen edun, jonka ryhmä tarjoaa, mutta säilyttänyt kaikki riskit. Loppu tästä kirjasta käsittelee näiden etujen hyödyntämistä ja riskien hinnoittelua pois, luku luvulta.

Kannattaa olla yhtä rehellinen tämän edun katosta, koska sen yliarviointi on tapa, jolla omistajat päätyvät pettymään omaan ryhmäliiketoimintaansa vuoden kuluttua. Ryhmävaraus ei voita vahvaa à la carte -iltaa jokaisessa mittarissa samanaikaisesti – on hyvin epätodennäköistä, että voitaisit parhaan mahdollisen vaihtonopeutesi vilkkaimpana lauantainasi millään yksittäisellä ryhmällä, koska pääsalisi erinomaisena iltana kerää kysyntää monesta riippumattomasta osapuolesta, joista jokainen optimoi omaa ajoitustaan. Se, mitä Ryhmän kontribuutiomalli todella

todistaa, on kapeampi ja hyödyllisempi: että oikein hinnoiteltu, oikein paketoitu ryhmä voittaa luotettavasti saman paikkajalanjäljen realistisen, keskimääräisen suorituksen kyseisenä viikonpäivänä – mikä on se vertailu, jolla on merkitystä, koska se on se vaihtoehto, josta todella luovut, kun annat tilan ryhmälle. Epärealistisen vertailun tavoittelu parhaaseen ikinä pitämääsi iltaan on tapa, jolla omistajat suostuttelevat itsensä alihinnoittelemaan ryhmiä sillä perusteella, että "olisimme voineet tehdä paremmin joka tapauksessa", vaikka useimmissa tapauksissa, useimpina iltoina, he todistettavasti eivät olisi voineet.

Tällä viikolla: Poimi viimeiset 5 ryhmävaraustasi ja laske, mitä nuo paikat olisivat tienanneet tavallisella vaihtonopeudellasi ja keskimääräisellä kulutuksellasi kyseisenä viikonpäivänä. Vertaa sitä rehellisesti siihen, mitä ryhmä todella maksoi. Jos ryhmä alitti vaihtoehdon, tiedät nyt tarkalleen miksi – ja seuraavat 18 lukua kertovat, mitä muuttaa.

RYHMÄN KONTRIBUUTTIOMALLI — 20 VIERASTA, YKSITYISSALI

	Ryhmän kiinteä menu	Samat paikat, à la carte
Kattaukset	20	20 (arvioitu)
Keskimääräinen kulutus/henki	78 €	52 €
Keittiön työvoima/kattaus	Alhaisempi (erätuotanto)	Korkeampi (à la carte)
Pöydän vaihto	Yksi varaus, koko ilta	Tyypillisesti 1,4 vaihtoa
Salin kokonaisliikevaihto	1 560 €	1 456 €

Tällä viikolla

1

Aja Ryhmän kontribuutiomalli viimeisimmillä viidellä ryhmävarauksellasi: paikat $\times$ realistiset vaihdot $\times$ keskimääräinen kulutus verrattuna siihen, mitä ryhmä todella maksoi.

2

Riskikorjaa vertailu käyttäen omaa ei-vahvistettujen varausten peruutus-/poissaoloprosenttiasi.

3

Merkitse jokainen varaus, jossa à la carte -vaihtoehto voitti ryhmän todellisen tuoton, ja kirjoita muistiin miksi.

4

Vertaa jokaista alisuoriutuvaa ryhmää realistiseen keskimääräiseen iltaan, ei parhaimpaan ikinä pitämääsi iltaan, jotta vertailu pysyy rehellisenä.

LUKU 3

Tuotteen määrittely

Jos et tiedä minne olet menossa, mikä tahansa tie vie sinut sinne.

— LIITETTY LEWIS CARROLLILLE

Hovimestari, joka vastasi torstain puheluun "ehkä 20, ehkä 25" - kysymykseen, tajusi kesken lauseen antaneensa 3 eri hintaa 3:lle eri soittajalle saman viikon aikana – ei huolimattomuudesta, vaan koska mitään ei ollut kirjoitettu, jonka kanssa olla johdonmukainen. Ratkaisu, jonka hän rakensi sinä viikonloppuna – yksi sivu, joka listasi mitä ravintola todella tarjoaa ja millä hinnalla – lopetti arvailun kuukaudessa.

"Otamme ryhmiä" ei ole tuote. Se on olankohautus, joka on pukeutunut käytännöksi, ja siksi tiimisi improvisoi eri vastauksen joka kerta, kun puhelin soi epätavallisen pyynnön kanssa. Vieras, joka kysyy syntymäpäivää 14:lle, yritys, joka kysyy illallista kolmellekymmenelle viidelle, ja morsian, joka kysyy koko ravintolan haltuunottoa iltaa varten, ovat 3 täysin erilaista tuotetta erilaisilla kapasiteeteilla, erilaisella hinnoittelulogiikalla ja erilaisilla operatiivisilla vaatimuksilla – ja jos ravintolasi vastaa kaikkiin 3:een samalla epämääräisellä "tarkistan ja soitan takaisin", menetät varauksia kilpailijoille, jotka vastaavat vaihtoehtolistalla jo ensimmäisessä sähköpostissa.

Ratkaisu on virallisesti määritellä ryhmä- ja yksityistarjoilumuotosi nimettyinä tuotteina, joilla kullakin on oma kapasiteettivälinsä, minimikulutuslogiikkansa ja valmistelupyynnönsä, samalla tavalla kuin et koskaan pyörittäisi keittiötä ilman määriteltyä menua. Kutsun tätä **Muotolistaksi** – sisäiseksi (ja usein myös ulkoiseksi) asiakirjaksi, joka muuttaa "teemme ryhmiä, jotenkuten" viideksi tai kuudeksi tarkaksi, myyntikelpoiseksi asiaksi.

Tässä on vakiovalikoima, jonka useimmat 40–120-paikkaiset ravintolat voivat rakentaa, mukautettuna todelliseen pohjapiirustukseesi.

Pitkä Pöytä. Omistettu tai muunneltavissa oleva pöytä 10–16 hengelle, yleensä pääruokasalin sisällä eikä erillisessä tilassa. Ei salivuokraa useimmissa tapauksissa; myydään kiinteän menun minimillä tai minimikulutuksella hengeltä. Nopea varata, nopea hoitaa – aloitustason ryhmätuotteesi, ja usein parhaiten konvertoiva, koska se vaatii isännältä pienimmän sitoutumisen.

Puoliyksityinen Alue. Väliseinällä tai visuaalisesti erotettu osa – seinäkkeen takana, syvennyksessä, salin takaosassa – 14–24 hengelle. Jonkin verran melua ja visuaalista risteytymistä pääsalin kanssa, joten se hinnoitellaan alle täyden yksityisen mutta yli pitkän pöydän, yleensä minimikulutuksella eikä kiinteällä salimaksulla, koska isäntä ei saa täyttä yksinoikeutta.

Yksityissali. Täysin suljettu tila omalla ovellaan, 16–40 hengelle riippuen rakenteestasi. Tässä salivuokra tai huomattava minimikulutus tulee normiksi, koska isäntä ostaa yksinoikeutta ja rauhaa, ja se on muoto, joka useimmilla omistajilla on jo, ilman että he ovat virallisesti tuotteistaneet sitä.

Täyshalluunotto. Koko ravintola, määrätylle aikaikkunalle, ei muita vieraita. Hinnoiteltuna kannattavuusrajaasi vasten kyseisen viikonpäivän ja sesongin tavalliselle illalle, plus yksinoikeuslisä – oman lukunsa aihe myöhemmin tässä kirjassa, koska hinnoittelulogiikka on riittävän erilainen ansaitakseen täyden käsittelyn.

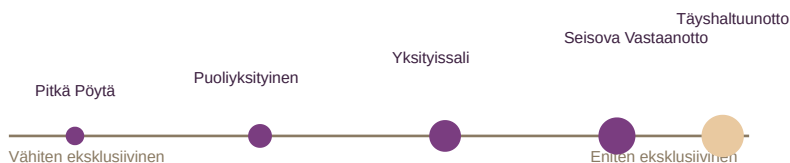
Seisova Vastaanotto. Ei istumajärjestystä, kanapeeta ja baaria kiinteän menun sijaan, kapasiteetti usein 1,5–2 kertaa suurempi kuin maksimissasi istuvana samassa tilassa, koska seisovat vieraat tarvitsevat vähemmän lattiapinta-alaa henkeä kohden. Hinnoiteltuna hengeltä ruoka- ja juomapaketeissa eikä kiinteänä salimaksuna.

Jokaiselle muodolle rakenna yksisivuinen **Tuotesivu**: kapasiteettiväli (minimi ja maksimi), fyysinen jalanjälki ja mahdollinen huonekalujärjestelyn tarve, minimikulutus tai salivuokraluku, vakioasennuksen valmistelu-aika, AV- tai musiikkivyykykyys jos relevanttia, ja standardit menuvaihtoehdot, jotka ovat saatavilla siinä muodossa.

Tuotesivun rakentaminen

- 1 Kirjoita kapasiteettiväli: pienin ja suurin vieraiden määrä, jonka muoto voi mukavasti majoittaa.
- 2 Merkitse fyysinen jalanjälki ja mahdollinen huonekalujärjestely, jonka muoto vaatii.
- 3 Aseta minimikulutus- tai salivuokraluku muodolle.
- 4 Kirjaa vakiomääräinen valmistelun toimitusaika ja mahdollinen AV- tai musiikkivyykykyys.
- 5 Listaa vakio menuvaihtoehdot, jotka ovat saatavilla kyseisessä muodossa.

Tämä ei ole markkinointimateriaalia – se on sisäinen viitemateriaali, jota isäntäsi ja johtajasi käyttävät puhelimessa, jotta jokainen tiedustelu saa johdonmukaisen, itsevarman, tarkan vastauksen saman puhelun aikana, sen sijaan että sanottaisiin "palaan asiaan", mikä on paikka, jossa suuri osa tiedusteluista hiljaa kuolee.



MUOTOLISTA TIKKAINA — HINTA JA EKSKLUSIIVISUUS NOUSEVAT YHDESSÄ PITKÄSTÄ PÖYDÄSTÄ TÄYSHALTUUNOTTOON

Tässä on syy siihen, miksi tarkkuudella on väliä enemmän kuin omistajat odottavat. Isäntä, joka soittaa 3:een ravintolaan 20 hengen illallista varten, useimmissa tapauksissa varaa siltä, joka vastaa nopeimmin selkeimmällä, itsevarmimmalla tarkalla tarjouksella – ei välttämättä siltä, jolla on kaunein sali. Jos kilpailijasi sanoo "kyllä, puoliyksityinen alueemme mahtuu jopa 22 hengelle, minimikulutus torstaina on 950 €, tässä ovat 3 kiinteän menun vaihtoehtoaamme", kun taas sinä sanot "tarkistan keittiöpäälliköltä ja soitan takaisin", olet jo menettänyt merkittävän osan tuosta päätöksestä, vaikka ruokasi ja salisi voisivat olla todella parempia. Nopeus ja tarkkuus ovat itsessään

kilpailuetu, ja ne ovat mahdollisia vain kun tuote on määritelty etukäteen sen sijaan, että se keksittäisiin uudelleen joka puhelussa.

Laske, mitä alimäärittely maksaa sinulle: jos otat vastaan, sanotaan, 90 ryhmätiedustelua vuodessa ja 25 % niistä kysyy muodosta, jonka tiiminne täytyy nykyisin "tarkistaa", ja puolet noista isännistä varaa muualta yksinomaan viivästyksen vuoksi, se on karkeasti 11 varausta vuodessa menetettynä pelkästään asiakirjan puuttumisen vuoksi. Keskimääräisellä 1 400 € ryhmän arvolla se on yli 15 000 € pöydälle jätettyä, koska viittä paperiarkkia ei ole valmisteltu etukäteen.

Vastusta houkutusta, kun Muotolista on jo olemassa, antaa jokaisen muodon vuotaa toiseen halusta sanoa kyllä kaikkeen. Ravintolat, jotka hiljaa syövyttävät Yksityissali-tuotteensa arvoa sallimalla toistuvasti Puoliyksityisen varauksen vuotaa samaan tilaan alhaisemmalla hinnalla, yksinkertaisesti koska isäntä vastusti salivuokramaksua eikä vuorossa oleva johtaja halunnut menettää varausta, katuva sitä yleensä nopeasti. Joka kerta kun näin tapahtuu, seuraava isäntä, joka vertaa muistiinpanoja edellisen kanssa – ja isännät vertaavat muistiinpanoja, erityisesti tiiviissä paikallisissa liike-elämän yhteisöissä – oppii, että ilmoittamasi hinta on neuvoteltavissa, mikä hiljaa heikentää sitä hinnoittelukuria, jolle loppu tästä kirjasta on rakennettu. Pidä kiinni siitä, mitä kukin muoto todella on, ja jos isännän pyyntö todella asettuu kahden muodon väliin, käsittele sitä signaalina virallistaa uusi taso Muotolistallesi eikä hiljaa puhelimessa myönnettynä kertaluontoisena poikkeuksena.

Tällä viikolla: Laadi Tuotesivut kahdelle tai 3:lle muodolle, joita tilasi todella pystyy tukemaan tänään – et tarvitse kaikkia viittä aloittaaksesi. Kirjoita kapasiteettiväli, minimikulutus- tai salivuokraluku (väliaikainen paikkamerkki käy; Luku 5 auttaa sinua asettamaan sen kunnolla) ja valmistelu-aika kullekin. Anna kopio kenelle tahansa, joka vastaa puhelimeesi.

Ensimmäiset askeleet

1

Valitse 2 tai 3 muotoa Muotolistalta (Pitkä Pöytä, Puoliyksityinen, Yksityissali, Täyshalluunotto, Seisova Vastaanotto), jotka sopivat todelliseen pohjapiirustukseesi.

2

Kirjoita yksisivuinen Tuotesivu jokaiselle: kapasiteettiväli, jalanjälki, minimikulutus tai salivuokra, valmistelu-aika, AV-kyvykkyys ja vakiomenuvaihtoehdot.

3

Anna sivut kaikille, jotka vastaavat puhelimeesi, jotta jokainen tiedustelu saa tarkan, itsevarman vastauksen ensimmäisellä puhelulla.

4

Aseta sääntö, joka estää halvemman muodon vuotamisen kalliimpaan pelkästään varauksen menettämisen välttämiseksi.

LUKU 4

Kiinteät menut, joita keittiöt rakastavat ja vieraat valitsevat

*Paholainen piilee yksityiskohdissa, mutta
niin pelastuskin.*

— HYMAN G. RICKOVER

Kuvittele perjantai-ilta, jolloin kahdenkymmenenkahdeksan hengen ryhmä tilaa koko à la carte -menusta ilman ennakkovalintaa: liput saapuvat kaoottisena ryöppynä, jakelupiste tukkeutuu, muun salin palvelu hidastuu sen takia, ja ryhmä silti odottaa liian kauan ruokalajien välillä, koska mitään ei ollut valmisteltu etukäteen. Se on yksittäisen nopein tapa sabotoida hyvä ryhmävaraus, ja se on keittiön tutuin painajainen. Ryhmä tarvitsee ryhmätuotantoa varten suunnitellun menun, ei tavallista menuasi tarjoiltuna suurina määrinä.

Suunnittele kiinteä menu 3:n tuotantotodellisuuden ympärille. Ensinnäkin, ruokalajit, jotka kestävät: alkuruoka, joka voidaan lautasoida 10 minuuttia ennen kuin sali on valmis, tai pääruoka, joka selviää lämpölampun alla muutaman ylimääräisen minuutin sortumatta, on arvokkaampi ryhmävolyymissa kuin ruokalaji, jonka on lähdettävä jakelupisteestä 90:n sekunnin sisällä valmistumisesta. Toiseksi, rajoitettu valikoima: 2 vaihtoehtoa ruokalajia kohden, korkeintaan 3, ei kahdeksaa, jota à la carte -menusi tarjoaa, koska jokainen lisävaihtoehto moninkertaistaa koordinoitua ongelman keräämällä, seuraamalla ja valmistamalla yksittäisiä valintoja kahdellekymmenelle ja useammalle vieraalle. Kolmanneksi, aidosti vahva kasvisruokavaihtoehto (ja ihanteellisesti vegaani), joka ei ole jälkiajatus – kahdenkymmenen hengen ryhmässä sinulla on tilastollisesti vähintään yksi vieras, jolla on ruokavaliovaatimus, ja heikko oletusvaihtoehto on tässä yleisin syy isännän valitukseen tapahtuman jälkeen.

Rakenna menu ennakkotilausjärjestelmällä ensimmäisestä päivästä lähtien, ei myöhempänä lisäyksenä – Luku 11 käsittelee

mekaniikkaa yksityiskohtaisesti, mutta periaate kuuluu tänne: kiinteä menu ilman ennakkoon tilattuja valintoja tarjoaa vain puolet operatiivisesta hyödystä, koska keittiösi ei vieläkään tiedä, mitä valmistella, ennen kuin vieraat saapuvat ja valitsevat pöydässä, mikä tuo takaisin juuri sen kaaoksen, jonka kiinteän menun piti poistaa.

Nyt hinnoittelu. Rakenna se, mitä tämä kirja kutsuu **Kiinteän Menun Rakentajaksi** – yksinkertainen tasoitettu rakenne 3:llä hintapisteellä, joista jokainen on kartoitettu todelliseen ruokakustannukseen ja kontribuutiokatteeseen, joten hinnoittelet tasot tarkoituksella etkä arvaamalla.

KIINTEÄN MENUN RAKENTAJA

**Hinta henkeä kohden – Ruokakustannus
henkeä kohden = Kontribuutio henkeä kohden
(tavoite $\approx$ 30 % ruokakustannussuhde)**

Tässä on laskettu esimerkki ravintolalle, jolla on tyypillinen 30 % ruokakustannustavoite. Taso yksi, aloitustason kiinteä menu: 3 ruokalajia, yksinkertaisempia proteiineja (kana, kasvispasta, yksinkertainen kala), hinnoiteltu 42 € hengeltä. Ruokakustannus henkeä kohden on noin 13 €, mikä antaa 29 € kontribuution, 31 % ruokakustannussuhteen – juuri tavoitteessa. Taso 2, vakiotaso kiinteä menu: 3 ruokalajia lisätyllä premium-proteiinivaihtoehdolla (meribassi, ankanrinta), hinnoiteltu 58 € hengeltä, ruokakustannus noin 17 €, kontribuutio 41 €, 29 % suhde –

hieman parempi kate, koska hinnankorotus ohittaa raaka-ainekustannuksen nousun, mikä on tarkalleen mekanismi, joka tulisi suunnitella tarkoituksella. Taso 3, premium-kiinteä menu: 4 ruokalajia mukaan lukien jaettu alkuruokamuoto ja premium keskiruoka (kokonainen kala, pöydässä leikattu tomahawk), hinnoiteltu 78 € hengeltä, ruokakustannus noin 21 €, kontribuutio 57 €, 27 % suhde – 3:sta kapein prosentti, mutta selkeästi korkein absoluuttinen kontribuutio henkeä kohden, minkä vuoksi sen tulisi olla olemassa, vaikka sen suhde näyttää huonoimmalta paperilla: kontribuutio euroina maksaa vuokrasi, ei suhde.

Ylin taso "myy itse itsensä" tietystä, toistuvasta syystä: isännät, jotka varaavat ryhmälle, eivät hyvin usein maksa omalla rahallaan puhtaasti henkilökohtaisessa mielessä – johtaja, joka varaa asiakasillallisen, perhe, joka järjestää merkittävää juhlaa, yritys, joka pitää vuoden loppujuhlaa – ja jokaisessa näistä tapauksista isännän hallitseva pelko on näyttää halvalta tai jäädä puutteelliseksi ihmisten edessä, joiden mielipide merkitsee heille, ei säästää 12 euroa henkeä kohden. Kun esität 3 tasoa rinnakkain, keskitason kehystettynä "eniten varattuna vaihtoehtonamme" ja ylimmän tason näkyvästi runsaampana pikemminkin kuin vain kalliimpana, merkittävä osuus isännistä oletusarvoisesti valitsee ylöspäin pikemminkin kuin alaspäin, sama psykologia, joka tekee ravintolan keskihintaisesta viinipullostasta sen myydyimmän tuotteen.

Yksi luku, joka kannattaa sisäistää: 100:sta varauksesta, jos vain 20 % isännistä valitsee ylimmän tason keskitason sijaan puhtaasti siksi, että se esitettiin hyvin, ja kontribuutioero henkeä kohden tasojen välillä on 16 €, keskimääräisessä

kahdenkymmenen hengen ryhmässä se on 320 € ylimääräistä kontribuutiota jokaista päivitettyä varausta kohden – ja kahdenkymmenen tällaisen päivityksen yli vuodessa, yli 6 000 € katetta luotuna puhtaasti menuarkkitehtuurilla, ilman ylimääräisiä markkinointikuluja.

Testaa kiinteä menu samalla tavalla kuin testaisit mitä tahansa uutta ruokalajia ennen kuin se pääsee vakiomenuusi, ei vain paperilla. Aja se aitona kokeiluna todellisessa ryhmävarauksessa hiljaisena iltana ennen kuin sitoudut siihen painetussa muodossa tai verkkosivustollasi – lautaso se todella, mittaa kuinka kauan jokainen ruokalaji todella kestää todellisissa työskentelyolosuhteissa eikä rauhallisessa testikeittiössä, ja hanki suoraa palautetta tarjoilijoilta, jotka hoitivat sen, koska he huomaavat kitkakohtia, joita eristyksissä testaava keittiömestari ei huomaa: ruokalaji, joka näyttää hyvältä jakelupisteessä, mutta on hankala kantaa kahdellekymmenelle kattaukselle kerralla, tai jälkiruoka, joka tarvitsee pöydässä viimeisteltävän koristelun, mikä vie enemmän palveluaikaa kuin ajolista sallii. Tarkista tasot uudelleen suunnilleen kahdesti vuodessa, kausiluontoisten menumuutosten mukaisesti, sen sijaan että jättäisit ne muuttumattomiksi vuosiksi, kun raaka-ainekustannukset ajautuvat – kiinteän menun taso, oikein hinnoiteltu 30 % ruokakustannustavoitetta vasten 2 vuotta sitten, on voinut helposti nousta 36 %:iin tai enemmän puhtaasti raaka-aineiden inflaatiosta, jota kukaan ei ole tarkistanut uudelleen kiinteää ryhmähintaa vasten.

Tällä viikolla: Rakenna 3 tasoasi paperilla todellisilla ruokakustannuksilla, ei arvauksilla – hinnoittele jokainen ruokalaji

oikein samalla tavalla kuin tekisit mille tahansa uudelle menukohdalle. Esitä kaikki 3 seuraaville viidelle ryhmätiedustelullesi yksinkertaisena yksisivuisena vertailuna sen sijaan, että lukisit tason yksi puhelimesta ja odottaisit, kysytäänkö onko muuta.

Vie se käytäntöön

1

Hinnoittele 3 kiinteän menun tasoa todellista ruokakustannusta vasten, ei arvausta, tavoitellen suunnilleen 30 % ruokakustannussuhdetta.

2

Rajoita jokainen ruokalaji kahteen tai 3:een valintaan, ja varmista, että kasvisvaihtoehto on aidosti vahva, ei jälkiajatus.

3

Esitä kaikki 3 tasoa rinnakkain seuraaville viidelle ryhmätiedustelullesi, kehystäen keskitason "eniten varattuna vaihtoehtonamme".

4

Kokeile menua todellisessa ryhmävarauksessa hiljaisena iltana ja hanki suoraa palautetta tarjoilijoilta, jotka hoitivat sen.

LUKU 5

Minimikulutus, salivuokra tai molemmat

Hinta on se, mitä maksat. Arvo on se, mitä saat.

— WARREN BUFFETT

Jokainen yksityissali tarvitsee siihen liitetyn luvun jo ennen kuin isäntä edes kysyy – ja useimmilla ravintoloilla ei ole lukua lainkaan tai on luku, jonka alkuperää kukaan ei osaa selittää. Salin itsensä hinnoitteluun, erillään ruoasta, on 3 rakenteellista lähestymistapaa: kiinteä salivuokramaksu, minimikulutusvaatimus, tai näiden yhdistelmä. Kullakin on erilainen psykologia isännälle, ja oikean valinta muodollesi ja tyypilliselle vieraallesi on yhtä tärkeää kuin itse luku.

Salivuokra – kiinteä maksu pelkästään tilasta, ruoka ja juoma laskutettuna erikseen sen päälle – kuulostaa isännälle selkeältä ja ennustettavalta: "sali maksaa 400 €, sitten tilaamme mitä haluamme." Toimii parhaiten isäntien kanssa, jotka haluavat täyden hallinnan menuun ja ovat vähemmän hintaherkkiä, ja suoja sinua täysin, vaikka ryhmä lopulta käyttäisikin vaatimattomasti ruokaan. Sen heikkous on, että se voi tuntua kustannustietoiselle yrittysisännälle kaksinkertaiselta maksulta – kerran salista, kerran aterialta – ja se rajoittaa nousuvaraasi, jos ryhmä olisi joka tapauksessa käyttänyt rahaa runsaasti.

Minimikulutus – ei erillistä maksua, mutta ryhmän ruoka- ja juomalasku on saavutettava asetettu luku, täydennettynä jos se jää alle – kuulostaa antoisammalta ("ei lisämaksua, vain syökää ja juokaa kanssamme") ja pyrkii konvertoimaan paremmin isäntien kanssa, jotka vertailevat useita paikkoja, koska ei ole näkyvää kuluriviä selitettäväksi sille, joka hyväksyy budjetin. Sen riski on alisuoriutuminen: jos ryhmä tilaa vaatimattomasti etkä ole mukava esittämään lisämaksua illan lopussa, olet käytännössä antanut salin ilmaiseksi.

Yhdistelmä – alhaisempi salivuokramaksu yhdistettynä alhaisempaan minimikulutukseen, kuin kumpikaan yksin kantaisi – on se, mihin useimmat ravintolat päätyvät ajettuaan molempia lähestymistapoja kauden ajan, koska se suojaa perustaa (vuokra kattaa kiinteän tilanpitokulusi, vaikka ryhmä tuskin söisi) samalla kun pitää pääasiallisen minimikulutusluvun lähestyttävänä budjettitietoisille isännille.



**VALINTA SALIVUOKRAN JA MINIMIKULUTUKSEN VÄLILLÄ —
ISÄNTÄTYYPIN JA SUOJATTAVAN NOUSUVARAN MUKAAN**

Tässä on, miten luku todella asetetaan, sen sijaan että arvattaisiin summa, joka "tuntuu oikealta". Ota salin à la carte -vaihtoehto – mitä nuo paikat tuottaisivat tavallisella vaihtonopeudellasi kyseisenä viikonpäivänä ja sesonkina, sama laskelma Luvun 2 Ryhmän kontribuutiomallista – ja käytä sitä

lattiana, ei tavoitteena. Aseta minimikulutus noin 90–110 %:iin tuosta vaihtoehdosta arki-illalle, ja huomattavasti korkeammalle, usein 130–160 %, perjantaille tai lauantaille, koska siirret korkeimman kysyntäsi varastoa niinä iltoina ja ryhmän on ylitettävä se, mitä kävelyasiakaskysyntä olisi tuottanut yksinään.

Rakenna **Minimikulutus-laskuri** yksinkertaisena päivä-sesonki-ruudukkona sen sijaan, että olisi yksi kiinteä luku.

MINIMIKULUTUS-LASKURI

**À la carte -vaihtoehto × 90–110 % (arki-ilta) tai
× 130–160 % (perjantai/lauantai) =
Minimikulutus**

Ota 24-paikkainen sali, jonka tiistain à la carte -vaihtoehto on 920 € (24 paikkaa × 1 realistinen vaihto × 38 € keskimääräinen kulutus, koska ryhmäillat siirtävät ainoan realistisen vaihtosi hiljaisena iltana) – aseta tiistain minimikulutus 900 €:oon, käytännössä vastaten vaihtoehtoa, koska hiljaisen illan vaihtoehtoiskustannus on aidosti alhainen ja haluat voittaa varauksen. Sama sali lauantaina, jossa à la carte -vaihtoehto on $24 \times 1,7 \text{ vaihtoa} \times 54 \text{ €}$ keskimääräinen kulutus = 2 203 € – aseta lauantain minimikulutus 2 800–3 200 €:oon, mukavasti vaihtoehdon yläpuolelle, koska luovut todellisesta, korkean kysynnän varastosta, ja ryhmän on oltava arvokkaampi kuin se, mistä luovut antaaksesi heille salin.

Aja todellinen vertailu kokonaisen vuoden yli, ja kaava selkeytyy: ravintola, joka veloittaa kiinteän 1 200 € minimikulutuksen joka ilta riippumatta päivästä tai sesongista, alihinnoittelee joka viikonlopun varauksen (jättäen liikevaihtoa pöydälle sitä vasten, mitä nuo paikat olisivat joka tapauksessa tienanneet) samalla kun ylihinoittelee joka hiljaisen tiistain (menettäen varattavia ryhmiä kilpailijalle, jonka arki-illan luku on realistinen). Ruudukon rakentaminen viikonpäivän mukaan nostaa tyypillisesti yhdistettyä vuotuista ryhmäliikevaihtoa 15–25 % puhtaasti uudelleenhinnoittelun kautta, ilman muutosta saliin, menuun tai myyntiprosessiin – pelkkä hinnoittelu, sovellettuna samalla kurilla, jota jo sovellet *à la carte* -menuusi.

Yksi rakenteellinen vivahde, joka kannattaa rakentaa sisään alusta alkaen: pääätä nimenomaisesti, sovelletaanko minimikulutustasi ruokaan ja juomaan yhdessä, vai pelkkään ruokaan juoman seurattuna erikseen, koska nämä 2 luovat erilaisia kannustimia saliväellesi. Yhdistetty minimi antaa tiimillesi kaiken syyn myydä aktiivisesti juomapaketteja ja päivityksiä koko illan, koska mikä tahansa kulutus edistää samaa tavoitetta ja se, millä on merkitystä, on ryhmän loppulaskun tulos. Pelkkä ruokaminimi, jossa juomakulutus on rajoittamaton ja erillinen, voi tahattomasti signaloida uudemmalle tarjoilijalle, että juomamyynti on jonkun muun työtä, koska se ei näkyvästi liikuta lukua, jota kaikki seuraavat. Useimmat ravintolat menestyvät parhaiten käsittelemällä nämä 2 yhdistettynä yksinkertaisuuden vuoksi isännän mielessä – yksi luku, johon pyrkiä, yksi asia selitettäväksi – samalla kun ne raportoivat sisäisesti kulutuksen henkeä kohden jaoteltuna ruokaan ja juomaan kuukausittaisessa

mittaristossaan, jotta näet, kumpi vipu todella tekee työn, vaikka isäntä näkee vain yhden yhdistetyn luvun.

Kannattaa myös tarkistaa ruudukko uudelleen aina, kun pääsalisi oma hinnoittelu muuttuu. Jos nostat keskimääräistä à la carte -kulutustasi menuraikastuksen kautta, tai uusi kohta siirtää tyypillistä lauontain kulutustasi henkeä kohden ylöspäin, minimikulutuslukusi lasketaan suoraan tuosta vaihtoehdosta ja niiden on liikuttava sen mukana – ruudukko, joka jätetään koskematta kahdeksi vuodeksi, kun ydinmenusi hinnoittelu on noussut, jää hiljaa jälkeen omasta logiikastaan, aliarvioiden sen, kuinka paljon salin pitäisi nyt olla arvoinen suhteessa sitä ympäröivään liiketoimintaan.

Tällä viikolla: Rakenna oma minimikulutusruudukosi vähintään 3:lle iltatasolle – hiljainen arki-ilta, kohtalainen arki-ilta ja viikonloppuilta – käyttäen todellista à la carte -vaihtoehtoasi jokaiselle, ei yhtä lukua, jonka olet perinyt siltä, joka sen vuosia sitten asetti.

MINIMIKULUTUS-LASKURI — YKSITYISSALI 20 HENGELLE

Ilta	À la carte - vaihtoehto	Asetettu minimikulutus
Perjantai / Lauantai	1 400 €	1 500 €
Torstai	1 050 €	1 000 €
Tiistai / Keskiviikko	700 €	600 €
Joulukuu (mikä tahansa arki-ilta)	900 €	1 200 €

Tällä viikolla

1

Laske à la carte -vaihtoehtosi hiljaiselle arki-illalle, kohtalaiselle arki-illalle ja viikonloppuillalle yksityissalissasi.

2

Rakenna Minimikulutus-laskuri-ruudukko: suunnilleen 90–110 % vaihtoehdosta arki-iltana, 130–160 % perjantaina/lauantaina.

3

Päätä nimenomaisesti, kattaako minimikulutus ruoan ja juoman yhdessä vai pelkän ruoan, ja viesti tuo valinta saliväellesi.

4

Korvaa mikä tahansa yksittäinen kiinteä minimikulutusluku, jonka nykyisin ilmoitat, päivä-sesonki-ruudukolla.

LUKU 6

Varausmaksut ja peruutusehdot, jotka vieraat hyväksyvät

Luota, mutta tarkista.

— VENÄLÄINEN SANANLASKU

Ryhmävaraus, joka on otettu ilman varausmaksua ja ilman peruutusehtoja, ei todella ole varaus – se on optio, jota isäntä pitää ilmaiseksi, ja ilmaiseksi pidettyjä optioita käytetään huolimattomasti. Tämä toistuu identtisesti ravintolasta toiseen: kahdenkymmenenkahdeksan hengen ryhmä vahvistettu 3 viikkoa etukäteen, ei varausmaksua otettu, ja 48 tuntia ennen päivämäärää isäntä lähettää tekstiviestin peruuttaakseen, koska hänen omat suunnitelmansa muuttuivat, jättäen lauantai-illan reiällä, jota mikään jonotuslista ei voi täyttää lyhyellä varoitusajalla. Ravintola imee tuhlatus viikonloppuillan koko kustannuksen, eikä isäntä ime mitään.

Ratkaisu on varausmaksu- ja peruutusrakenne – mutta sen on oltava sellainen, jonka vieraat todella hyväksyvät, koska käytäntö, joka on niin aggressiivinen, että se pelottaa varauksia pois, ei suojaa mitään. Rakenna se, mitä tämä kirja kutsuu **Peruutustikkaiksi**: porrastettu rakenne, joka lisää isännän taloudellista sitoutumista päivämäärän lähestyessä, sen sijaan että olisi yksi kaikki-tai-ei-mitään varausmaksu varaushetkellä.

Tässä on rakenne, joka toimii hyvin 10–40 hengen ryhmille useimmissa itsenäisissä ravintoloissa. Varausta vahvistettaessa ota 20 % varausmaksu arvioidusta kokonaissummasta (perustuen minimikulutukseen tai odotettuun vieraiden määrään vakiomenuhinnalla), täysin palautettavana jos peruutetaan yli 30 päivää etukäteen. 30 ja 14 päivän välillä etukäteen varausmaksusta tulee palauttamaton, mutta se hyvitetään täysin loppulaskua vasten – isännällä on jotain pelissä, mutta hän ei ole menettänyt mitään, jos jatkaa, mikä on kehys, joka saa tämän vaiheen tuntumaan reilulta pikemminkin kuin rankaisevalta. 14

päivän sisällä nosta varausmaksu jopa 50 %:iin arvioidusta kokonaissummasta, edelleen hyvitettyä loppulaskua vasten, heijastaen sitä, että kykysi täyttää tila lyhyellä varoitusajalla on jyrkästi laskenut. 72 tunnin sisällä käsittele mikä tahansa peruutus varausmaksun täytenä menetyksenä, koska siinä vaiheessa olet lähes varmasti hylännyt muita tiedusteluja kyseiselle päivämäärälle ja aikaikkunalle vahvistetun varauksen perusteella.

Lopulliset luvut ansaitsevat oman määräaikansa, erillään peruutustikkaista, ja se tulisi ilmoittaa selkeästi varaushetkellä: lukuja voidaan pienentää ilman sanktiota 5 päivään asti etukäteen (varausmaksu laskettuna uudelleen vain jos pudotus on merkittävä), ja 5 päivää etukäteen vahvistettu luku on se luku, joka veloitetaan, riippumatta siitä, kuka todella saapuu illalla – standardi, alalla normaali ehto, joka suojaa sinua "olemme nyt vain 16, ei 22" -yllätykseltä tapahtumapäivän iltapäivänä, sen jälkeen kun keittiösi on jo tilannut ja valmistellut kahdellekymmenellekahdelle.

Laske luvut, miksi tällä on väliä. Sano, että otat vastaan 60 ryhmävarausta vuodessa keskimäärin 1 600 € arvolla, ja historiallisesti, ilman varausmaksukäytäntöä, peruutusprosenttisi kahden viikon sisällä oli 12 % – se on yli 7 varausta vuodessa, karkeasti 11 500 € menetettyä liikevaihtoa, jota useimmissa tapauksissa ei voitu korvata, koska ilmoitus aika oli liian lyhyt tilan täyttämiseksi. Kun varausmaksu- ja peruutustikkaat ovat käytössä, tuo myöhäisen peruutuksen prosentti tyypillisesti laskee johonkin 2 %:n ja 4 %:n väliin, sekä koska isännät, joilla on todellinen taloudellinen sitoumus, suunnittelevat

huolellisemmin, että koska aidosti sitoutumattomat tiedustelut suodattavat itsensä pois jo ennen kuin niistä tulee "varaus" – mikä on itsessään arvokasta, koska se estää tiimisi ajan hukkaamisen jahtaamalla varauksia, jotka eivät koskaan olisi toteutuneet.

Maineeseen liittyvä pelko, jonka omistajat tässä nostavat esiin, on legitiimi ja sitä kannattaa käsitellä suoraan: vahingoittaako varausmaksun pyytäminen tai peruutusmaksun täytäntöönpano suhdetta tai synnyttääkö se huonon arvostelun? Käytännössä riski asuu lähes kokonaan siinä, miten ehdot kommunikoidaan, ei itse ehdoissa. Vahvistussähköposti, joka ilmoittaa varausmaksu- ja peruutusehdot selkeästi, lämpimästi, ja kerran – ennen kuin varaus on vahvistettu, ei koskaan myöhempänä yllätyksenä – hyväksytään täysin normaalina valtaosalta isäntiä, jotka kohtaavat jatkuvasti varausmaksuja ja peruutusehtoja omassa ammatti- ja henkilökohtaisessa elämässään (tapahtumapaikat, hotellit, urakoitsijat). Varausmaksuihin liittyvät huonot arvostelut jäljittyvät lähes aina ravintolaan, joka joko yllätti isännän maksulla jälkikäteen tai pani sen tiukasti täytäntöön aidosti ymmärrettävässä tilanteessa (perheen suru, vakava sairaus), jossa inhimillinen harkintapäätös luopua maksusta olisi maksanut ravintolalle vähän mutta ansainnut valtavan hyväntahtoisuuden. Rakenna tikkaat, ilmoita ne selkeästi etukäteen kirjallisesti, ja varaa oikeus käyttää harkintaa – käytäntö on oletusarvo, ei fysiikan laki.

Kirjoita tikkaat yksisivuiseksi vahvistusasiakirjaksi, jonka isäntä todella allekirjoittaa tai aktiivisesti hyväksyy – ruksiruutu verkkovarauslomakkeella, vastaussähköposti vahvistukselle,

fyysinen allekirjoitus erittäin suurille tai korkean arvon varauksille – sen sijaan, että se olisi kappale haudattuna pidempään sähköpostiin, jonka isäntä voi silmäillä nopeasti sisäistämättä sitä. Peruutustikkaiden arvo ei ole vain taloudellinen suoja; se on myös se, että isäntä, joka on aktiivisesti hyväksynyt ehdot, on mitattavasti vähemmän todennäköisesti yllättynyt, ja siksi vähemmän todennäköisesti järkyttynyt, jos maksua koskaan sovelletaan. 2 ravintolaa teknisesti identtisellä käytännöllä saavat säännöllisesti hyvin erilaisia reaktioita puhtaasti sen perusteella, muistaako isäntä sopineensa siitä, ja tuon muistin suurin yksittäinen ajuri on, joutuiko hän aktiivisesti tekemään jotain – ruksimaan ruudun, kirjoittamaan "hyväksyn", allekirjoittamaan rivin – sen sijaan, että hän vain passiivisesti vastaanotti tiedon kappaleessa useiden muiden joukossa.

Peruutustikkaiden asettaminen

- 1 Varauksessa ota 20 % varausmaksu, täysin palautettavana yli 30 päivää etukäteen.
- 2 30 ja 14 päivän välillä etukäteen tee varausmaksusta palauttamaton, mutta hyvitettyä loppulaskua vasten.
- 3 14 päivän sisällä nosta varausmaksu jopa 50 %:iin, edelleen hyvitettyä loppulaskua vasten.
- 4 72 tunnin sisällä käsittele mikä tahansa peruutus varausmaksun täytenä menetyksenä.
- 5 Vaadi isäntää aktiivisesti hyväksymään ehdot – ruksiruutu, vastaus, tai allekirjoitus – ei vain passiivisesti vastaanottamaan niitä.

Pidä yksinkertaista sisäistä lokia jokaisesta kerrasta, kun tikkaita todella sovelletaan verrattuna siihen, kun niistä luovutaan, ja miksi. Vuoden aikana tämä loki kertoo sinulle 2 asiaa, jotka kannattaa tietää: soveltaako tiimisi käytäntöä johdonmukaisesti sen sijaan, että jokainen johtaja improvisoi oman lempeytensä, ja onko syntymässä aito ymmärrettävien poikkeusten kaava, joka saattaisi olla kannattava rakentaa itse kirjalliseen käytäntöön, sen sijaan että käsiteltäisiin tapauskohtaisesti joka kerta kun se nousee esiin.

Tällä viikolla: Kirjoita omat Peruutustikkaasi käyttäen yllä olevaa rakennetta lähtömallina, ja lisää ne vakiokappaleena mihin

tahansa vahvistussähköpostiin tai sopimukseen, jonka nykyisin lähetät ryhmävarauksille. Jos et tällä hetkellä lähetä lainkaan kirjallista vahvistusta, se on ensimmäinen ja kiireellisin aukko täytettäväksi.

Ensimmäiset askeleet

1

Kirjoita omat Peruutustikkaasi: 20 % palautettava varausmaksu yli 30 päivää, palauttamaton mutta hyvitetty 30–14 päivää etukäteen, jopa 50 % 14 päivän sisällä, menetetty 72 tunnin sisällä.

2

Aseta erillinen lopullisten lukujen määräaika 5 päivää etukäteen, jolloin vahvistettu määrä on se luku, joka veloitetaan riippumatta läsnäolosta.

3

Lisää tikkaat vakiokappaleena vahvistussähköpostiisi tai sopimukseesi, ja vaadi aktiivista hyväksyntää (ruksiruutu tai vastaus) passiivisen kappaleen sijaan.

4

Aloita yksinkertainen sisäinen loki jokaisesta kerrasta, kun tikkaita sovelletaan tai niistä luovutaan, ja miksi.

LUKU 7

Tiedustelusuppilo

Aikainen lintu madon nappaa.

— ENGLANTILAINEN SANANLASKU

Useimmat ravintolat menettävät ryhmävarauksia ennen kuin keskustelu edes oikeasti alkaa, eivätkä koskaan tiedä sen tapahtuneen, koska menetetty tiedustelu ei näy missään raportoinnissasi – siitä tulee vain hiljaisuutta. Joku täyttää yhteydenottolomakkeen verkkosivustollasi kello 21.40 tiistaina kysyen 20 hengen illallista päivämäärälle kuuden viikon päähän, ja tiimisi hoitaa sen täysin kohtuullisesti seuraavana iltapäivänä. Siihen mennessä, merkittävässä osassa tapauksia, isäntä on jo varannut jostain muualta, koska hän lähetti sähköpostin samana iltana 3:lle ravintolalle, ja ensimmäinen, joka vastasi itsevarmalla, tarkalla vastauksella, voitti varauksen riippumatta siitä, kenellä oli todella parempi ruoka tai sali.

Kartoita tiedustelusta varaukseen kulkeva polkusi suppilona, samalla kurilla, jota mikä tahansa verkkokauppaliiketoiminta soveltaa myyntiprosessiinsa, koska se on tarkalleen mitä tämä on: tiedustelu vastaanotettu, vastaus lähetetty, yksityiskohdat vahvistettu (päivämäärä, vieraiden määrä, muoto, menutaso), varausmaksu otettu, varaus lukittu. Jokaisessa vaiheessa osa tiedusteluista putoaa pois – kysymys on, kuinka moni, ja miksi, ja nopeus on ainoa suurin vipu, joka sinulla on tuota putoamisprosenttia vastaan.

Kaava toistuu tarpeeksi läheisesti itsenäisten ravintoloiden kesken, jotta se voidaan ilmaista nyrkkisääntönä: tunnin sisällä vastatut tiedustelut konvertoivat vahvistetuiksi varauksiksi 2–3 kertaa nopeammin kuin tiedustelut, joihin vastataan seuraavana arkipäivänä, ja tiedustelut, jotka jätetään 48 tunniksi tai pidemmäksi, konvertoivat vielä murto-osan alhaisemmin – usein alle 10 %. Tämä ei johdu siitä, että seuraavan päivän vastaus

olisi töykeä. Se johtuu siitä, että isäntä, joka järjestää ryhmätapahtumaa, useimmissa tapauksissa vertailee useita paikkoja kerralla, ja varaa siitä paikasta, joka ensimmäisenä poistaa epävarmuuden. Nopea, tarkka, itsevarma vastaus – "kyllä, voimme ehdottomasti tehdä 20 henkeä 14. päivälle, tässä on yksityissalimme, tässä ovat 3 menuvaihtoehtoaamme, tässä on minimikulutus, varaanko päivämäärän sinulle?" – sulkee kaupan itse vastauksessa. Hidas, epämääräinen vastaus jättää oven auki kilpailijalle sulkea se ensin, ja jokainen lisätunti hiljaisuutta on tunti, jonka aikana isännän on jatkettava etsimistä.

Rakenna **Tiedusteluseurain** – sen ei tarvitse olla kehittynyttä ohjelmistoa; jaettu laskentataulukko tai yksinkertainen loki missä tahansa järjestelmässä, jota jo käytät, toimii, kunhan joku omistaa sen. Jokainen tiedustelu kirjataan sillä hetkellä, kun se saapuu: lähde (puhelin, verkkolomake, sähköposti, käyntitiedustelu), vastaanottopäivä ja -aika, ensimmäisen vastauksen päivä ja aika, tulos (varattu, isännän hylkäämä, jäähtynyt, edelleen odottaa), ja jos menetetty, syy jos se voidaan määrittää. 3:n kuukauden rehellisen kirjaamisen jälkeen tiedät 2 asiaa, joita et lähes varmasti tiedä tänään: todellisen konversioprosenttisi tiedustelusta varaukseen, ja todellisen keskimääräisen vastausaikasi. Molemmat luvut ovat yleensä huonommat kuin omistajat odottavat, ja molemmat ovat suoraan korjattavissa.

Rakenna vastausmallisto niin, ettei nopeus riipu siitä, kirjoittaako joku uuden, huolellisen sähköpostin kello 23 – ensimmäisen vastauksen malli jokaiselle muodolle (pitkä pöytä, puoliyksityinen, yksityissali, haltuunotto), joka voidaan

personoida alle kahdessa minuutissa: päivämäärän vahvistus, kapasiteetin vahvistus, asianomaisen Tuotesivun keskeiset luvut, ja suora pyyntö seuraavasta askeleesta ("lähetäkö kiinteän menun vaihtoehtomme ja lukitsen päivämääräsi varausmaksulinkillä?"). Malli on olemassa juuri sen vuoksi, että nopein mahdollinen vastauksesi olisi myös paras mahdollinen vastauksesi, ei hätäinen, ohut vastaus.

Tässä on aritmetiikka, joka tekee tästä priorisoinnin arvoisen lähes kaiken muun yli tässä kirjassa. Jos otat nykyisin vastaan 100 ryhmätiedustelua vuodessa, konvertoit 35 % niistä (35 varausta), ja keskimääräinen varauksesi on arvoltaan 1 500 €, se on 52 500 € vuotuista ryhmäliikevaihtoa. Jos vastausajan parantaminen ja johdonmukaisten mallien käyttö nostaa konversioprosenttisi 35 %:sta 50 %:iin – realistinen tulos puhtaasti nopeudesta ja johdonmukaisuudesta, perustuen siihen, mitä muut ravintolat ovat mitanneet tehtyään tämän muutoksen – se on 15 lisävarausta vuodessa, arvoltaan 22 500 €, saavutettuna ilman muutosta saliin, menuun tai hinnoitteluun. Se on, lähes poikkeuksetta, tämän koko kirjan yksittäinen halvin vipu, koska se ei maksa mitään paitsi nopeamman vastauksen.

Nopeudella on eniten merkitystä ensimmäisessä vastauksessa, mutta se ei ole ainoa paikka, jossa suppilo vuotaa, ja kannattaa seurata vaihetta, jota useimmat omistajat eivät koskaan ajattele mitata: mitä tapahtuu "yksityiskohdat vahvistettu" ja "varausmaksu otettu" välillä. Isäntä, joka on suullisesti tai sähköpostitse sopinut päivämäärästä, muodosta ja hinnasta, mutta ei ole vielä maksanut varausmaksua, ei ole todella varattu – ja varaus, joka jätetään tähän limbotilaan useammaksi kuin

muutamaksi päiväksi, on todellinen mahdollisuus hiljaa haihtua, joko koska isäntä häiriintyi tai koska kilpailijan nopeampi varausmaksuprosessi sulki kaupan ensin. Rakenna prosessiisi yksinkertainen seurantasaäntö: jos varausmaksua ei ole vastaanotettu 48 tunnin sisällä siitä, kun isäntä suullisesti sopi ehdoista, lähetä yksi ystävällinen, matalapaineinen muistutus suoralla maksulinkillä, sen sijaan että oletat hiljaisuuden tarkoittavan, että varaus vain täydentyy itsestään. Tämä yksi seurantavaihe, johdonmukaisesti sovellettuna, tyypillisesti pelastaa merkittävän osan varauksista, jotka olisivat muuten hiljaa menetettyinä juuri viimeisessä suppilovaiheessa, sen jälkeen kun lähes kaikki vaikea työ tiedustelun voittamiseksi oli jo tehty.

Kannattaa myös auditoida, mihin tiedustelut todella saapuvat, koska useimmat ravintolat huomaavat menettävänsä hiljaa osan niistä jo ennen kuin ihminen edes näkee ne – yhteydenottolomake, joka hiljaa lähettää sähköpostia postilaatikkoon, jota kukaan ei tarkista päivittäin, puhelinlinja, joka soi kiireiselle isäntäpisteelle illallispalvelun aikana ilman asetettua vastaajaa, sosiaalisen median viesti, joka makaa lukemattomana erillisessä postilaatikossa siitä, jota tiimisi todella seuraa. Näiden hiljaisten vuotojen korjaaminen, yksinkertaisesti yhdistämällä jokainen tiedustelukanava yhteen paikkaan, jota joku tarkistaa päivittäin, palauttaa usein varauksia ennen kuin edes tarvitaan mitään muutosta vastausnopeuteen tai malleihin.

Tällä viikolla: Aloita jokaisen saapuvan ryhmätiedustelun kirjaaminen, riippumatta siitä, miten se saapuu, aikaleimalla siitä, milloin se vastaanotettiin ja milloin siihen ensin vastattiin. Tee

tätä 2 viikkoa ennen kuin muutat mitään muuta – tarvitset perusluvun ennen kuin voit todistaa parannuksen.



TIEDUSTELUSEURAIMEN 4 VAIHETTA — MISSÄ USEIMMAT VARAUKSET MENETETÄÄN ON TOINEN NUOLI

Tällä viikolla

- 1 Aloita jokaisen ryhmätiedustelun kirjaaminen aikaleimalla siitä, milloin se saapui ja milloin siihen ensin vastattiin.
- 2 Auditoi jokainen kanava, jonka kautta tiedustelu voisi saapua – verkkolomake, puhelinlinja, sosiaalisen median viesti – ja vahvista, että kukin ohjautuu jollekulle, joka tarkistaa sen päivittäin.
- 3 Rakenna ensimmäisen vastauksen malli jokaiselle muodolle, joka voidaan personoida alle kahdessa minuutissa.
- 4 Aseta 48 tunnin seurantasääntö kenelle tahansa isännälle, joka on suullisesti sopinut ehdoista, mutta ei ole vielä maksanut varausmaksua.

LUKU 8

Myyminen yritysisännälle

Hyvin tehty on parempi kuin hyvin sanottu.

— BENJAMIN FRANKLIN

Kuvittele toimistopäällikkö, jolle on annettu tehtäväksi "järjestää jotain kahdelletoista meistä torstaina" – työ, johon kukaan ei ole häntä kouluttanut, liitettynä hänen todelliseen työtaakkaansa, kun hänen oman pomonsa hyväksyntä riippuu siitä, miten ilta sujuu. Ravintola, joka poistaa kitkaa hänen iltapäivästään sen lisäämisen sijaan, voittaa paitsi torstain varauksen myös seuraavat 4 vuotta neljännesvuosittaisia illallisia.

Yritysten ryhmävarauksella on tietty ostaja, ja tämä ostaja ei hyvin usein ole se henkilö, joka osallistuu illalliselle. Se on toimistopäällikkö, johdon avustaja, tiiminjohtaja, jota pyydetään "järjestämään jotain kahdelletoista meistä torstaina" – joku, joka varaa kollegoiden tai asiakkaiden puolesta, käyttäen yrityksen rahaa, ja henkilökohtaisesti vastuussa, jos ilta menee pieleen. Sen ymmärtäminen, mitä tämä tietty ostaja tarvitsee ja pelkää, muuttaa sitä, miten hänelle myyt, ja se on merkittävästi erilaista kuin miten myisit saman salin syntymäpäivää varaavalle perheelle.

Mitä yritysistäntä tarvitsee, karkeassa järjestyksessä sen mukaan, kuinka nopeasti hän sitä tarvitsee: selkeä hinta, jonka hän voi esittää sille, joka hyväksyy budjetin, ilman edestakaista viestintää; menu, jonka hän voi levittää kollegoille ruokavaliovaatimuksia varten ilman, että hänen tarvitsee välittää tietoa käsin edestakaisin; lasku, ei korttikuitti, koska useimmat yritykset vaativat sen kulukorvausta tai kirjanpitoa varten; ja varmuus siitä, että logistiikka – saapumisaika, istumajärjestys, mikä tahansa AV esitystä tai puhetta varten – yksinkertaisesti toimii, ilman että hänen tarvitsee johtaa sitä reaaliajassa illalla,

koska hänen työnsä sinä iltana on huolehtia kollegoista tai asiakkaista, ei johtaa sinun pohjapiirustustasi.

Mitä yritysistä pelkää, ja tällä on yhtä paljon merkitystä kuin sillä, mitä hän tarvitsee: näyttää epäammattimaiselta oman pomonsa tai asiakkaan edessä, jos jokin menee pieleen; syytetyksi budjetin ylittävistä laskusta, jos ryhmä tilaa juomia vapaasti ilman kattoa; ja joutua jahtaamaan sinua perustietojen (menu, ruokavaliolomake, lopullinen lasku) vuoksi, jotka olisi pitänyt lähettää proaktiivisesti. Isäntä, jonka täytyy pyytää samaa asiakirjaa kahdesti, on isäntä, joka hiljaa päättää olla varaamatta sinulta uudelleen ensi vuonna, vaikka itse illallinen sujuisi hyvin.

Rakenna **Yritysisännän Sarja** – kiinteä kontaktipisteiden sarja, lähetettynä proaktiivisesti eikä vain pyydettyäessä, vahvistuksesta tapahtuman jälkeiseen aikaan:

Varauksen vahvistuksessa: lähetä menu (Luvun 4 tasovaihtoehtoilla selkeästi hinnoiteltuna) ja yksinkertainen linkki tai lomake ruokavaliotietojen keräämiseksi, jonka isäntä voi välittää kollegoilleen, sekä yksinkertainen selko-yhteenveto minimikulutuksesta tai salivuokrasta, jo keskustellusta varausmaksusta, ja lukujen määrääjasta.

2 viikkoa etukäteen: lyhyt tarkistus, ei myyntiponnistus – vahvista, että luvut kehittyvät suunnitellusti, muistuta ruokavaliomäärääjasta, kysy tarvitsevatko he painetun menun esille tai mitään merkintöjä (monet yritysistä arvostavat pientä varattu-kylttiä yrityksen tai tapahtuman nimellä, käytännössä kustannuksitta sinulle ja todellisella koetulla arvolla heille).

3–5 päivää etukäteen (sidottuna Luvun 6 lukujen vahvistuksen määräaikaasi): puhelu tai lyhyt sähköposti ennen tapahtumaa – lopulliset luvut lukittu, lopullinen ruokavaliolista vahvistettu, saapumisaika ja mikä tahansa AV- tai esityslogistiikka vahvistettu, ja nimetty yhteyshenkilö illalle (ihanteellisesti johtaja tai kapteeni, joka todella hoitaa heidän pöytänsä), jotta isännällä on todellinen henkilö, johon ottaa yhteyttä sinä päivänä, ei yleinen ravintolan numero.

48 tunnin sisällä tapahtuman jälkeen: lasku, lähetettynä nopeasti ja riittävän selkeästi eriteltynä, ettei se vaadi edestakaista viestintää käsiteltäväksi sisäisesti – tämä yksi tapa, lähetettynä ilman jahtaamista, on epäsuhtaisesti vastuussa toistuvista yritysvarauksista, koska se poistaa yleisimmän kitkakohdan (hidas tai epäselvä lasku) hyvän illallisen ja sinulta uudelleen varaavan isännän välillä.

Yritysisännän Sarja, kohta kohdalta

- 1 Vahvistuksessa lähetä hinnoiteltu menu, ruokavaliolomake, ja yksinkertainen yhteenveto minimikulutuksesta, varausmaksusta ja lukujen määräajasta.
- 2 2 viikkoa etukäteen lähetä lyhyt tarkistus, joka vahvistaa luvut ja muistuttaa ruokavaliomääräajasta.
- 3 3–5 päivää etukäteen pidä puhelu ennen tapahtumaa: lopulliset luvut, ruokavaliolista, logistiikka ja nimetty yhteyshenkilö illalle.
- 4 48 tunnin sisällä tapahtuman jälkeen lähetä eritelty lasku ilman jahtaamista.

Tässä on, mitä tämä on arvoltaan. Yritysisäntä, jolla on sujuva ensimmäinen kokemus – selkeät hinnat, ei jahtaamista, nopea lasku – tulee luotettavasti yhdeksi koko rakennuksen arvokkaimmista toistuvista asiakkaista, koska yritykset pitävät toistuvia tapahtumia: neljännesvuosittaisia tiimi-illallisia, vuosittaista asiakasviihdytystä, vuoden loppujuhlia, ja toimistopäällikkö, joka löysi "paikan, joka vain hoitaa sen", pyrkii oletusarvoisesti palaamaan sinulle vertailematta joka kerta uudelleen. Jos yksi yritysisäntä varaa 3 kertaa vuodessa keskimäärin 1 800 € per varaus, 3:n vuoden pysyvyyden aikana se on yli 16 000 € liikevaihtoa, joka on jäljitettävissä yhteen suhteeseen, jonka rakensit olennaisesti hyvällä hallinnolla, ei millään lautasella olevalla.

Kannattaa erottaa 2 yritysistäntätyyppiä, jotka esittäytyvät puhelimesta lähes identtisesti, mutta tarvitsevat hieman erilaista käsittelyä. Ensimmäinen varaa rutiininomaisen, toistuvan tapahtuman – kuukausittaisen tai neljännesvuosittaisen tiimi-illallisen – jossa tuttuudella ja matalalla kitkalla on enemmän merkitystä kuin uutuudella, ja jossa tavoitteenasi on tulla oletusarvoiseksi valinnaksi, jota he lopettavat vertailemasta ollenkaan. Toinen varaa kertaluonteisen, korkeamman panoksen tapahtuman – asiakasviihdytysillallisen, johdon vierailun, vuosittaisen palkinnonjakoillan – jossa isännän ahdistus on huomattavasti korkeampi, koska enemmän on riippuvainen siitä, että ilta menee hyvin heidän omalle uralleen tärkeiden ihmisten edessä, ei vain tiiminsä moraalista. Tälle toiselle tyyppille lyhyt salikierrös ennen tapahtumaa, tarjottuna proaktiivisesti eikä vain pyydettyäessä, on arvoinen 10 minuuttia, joka se sinulle maksaa: kun isäntä näkee fyysisesti pöydän, AV-asetuksen ja salin virtauksen etukäteen, se poistaa merkittävän lähteen hänen ahdistuksestaan ja on juuri sellainen varmuus, joka muuttaa hermostuneen ensimmäisen yritysvarauksen itsevarmaksi toistuvaksi.

Yksi lisädetalji, joka kannattaa rakentaa sarjaan: kysy suoraan, vahvistusvaiheessa, haluaisiko isäntä lopullisen laskun osoitettuna tietylle osastolle, kustannuspaikalle tai ostotilausnumerolle. Suuremmat yritykset erityisesti usein vaativat tätä, jotta lasku voidaan edes käsitellä, ja sen puuttumisen huomaaminen vasta tapahtuman jälkeen pakottaa kiusalliseen, viivästyneeseen seurantaan, joka heikentää

sujuvaa, ammattimaista vaikutelmaa, jonka muun sarjan piti luoda.

Viimeinen halpa tapa, joka kannattaa rakentaa tähän: pidä lyhyt sisäinen muistiinpano jokaisesta toistuvasta yritysisännästä – heidän tavanomaisesta vieraiden määrästä, mahdollisista pysyvistä ruokavaliotarpeista heidän tiimissään, heidän suosikkimuodostaan – jotta toinen ja kolmas varaus tuntuvat isännälle huomattavasti helpommilta kuin ensimmäinen, sen sijaan että aloitettaisiin koko tietojenkeruuprosessi uudelleen nolasta joka kerta, kun he soittavat.

Tällä viikolla: Kirjoita 3 kontaktipistemallia Yritysisännän Sarjalle – vahvistus, kahden viikon tarkistus, puhelu ennen tapahtumaa – ja ala lähettää niitä proaktiivisesti jokaisella yritysvarauksella tästä lähtien, sen sijaan että odottaisit pyyntöä.

Ensimmäiset askeleet

1

Kirjoita 3 Yritysisännän Sarjan kontaktipistettä: vahvistus (menu, ruokavaliolomake, minimikulutus), kahden viikon tarkistus, ja puhelu ennen tapahtumaa 3–5 päivää etukäteen.

2

Lähetä eritelty lasku 48 tunnin sisällä tapahtumasta, ilman jahtaamista.

3

Kysy vahvistuksessa, tarvitseeko lasku tietyn osaston, kustannuspaikan tai ostotilausnumeron.

4

Korkean panoksen kertaluonteiselle tapahtumalle tarjoa proaktiivisesti lyhyt salikierros ennen tapahtumaa.

LUKU 9

Juhlan myyminen

*Ihmiset unohtavat, mitä sanoit, ihmiset
unohtavat, mitä teit, mutta ihmiset eivät
koskaan unohda, miltä sait heidät
tuntemaan.*

— MAYA ANGELOU

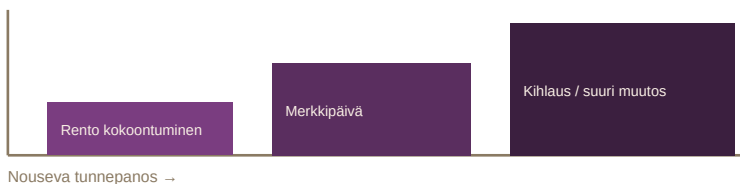
Kuvittele kahdenkymmenen kahden hengen ryhmä saapumassa merkkipäivän syntymäpäivillisille, kunniavieraan ollessa vielä tietämätön siitä, että hänen sisarensa on järjestänyt koko pöydän istuksi ovea kohti, jotta hänellä on kunnollinen sisääntulo. Ruoka on sinä iltana hyvää, samaa ruokaa, jota tarjoillaan joka ilta – mutta se, mitä juhlaväki muistaa, kuvaa, ja kertoo sitten 3:lle ystävälle, on sisääntulo.

Syntymäpäivä, hääpäivä, kihlausillallinen, perheen kokoontuminen juhlistamaan vanhemman eläkkeelle jäämistä – nämä varaukset kantavat täysin erilaista tunnepainoa kuin yritysillallinen, ja niiden hyvä myyminen ja hoitaminen vaatii tuon painon oikean lukemisen. Isäntä, joka järjestää kumppaninsa neljäntäkymmentä syntymäpäivää, ei vertaa minimikulutustasi laskentataulukkoon samalla tavalla kuin toimistopäällikkö saattaisi tehdä; hän on huolissaan siitä, tuntuuko ilta erityiseltä, nauttiiko kunniavieras siitä todella, ja nähdäänkö hänet henkilökohtaisesti järjestäneen jotain ikimuistoista. Tuo ahdistus on mahdollisuutesi, ei komplikaatio.

Juhlaisännät ovat hintaherkempiä kuin yritysissännät absoluuttisin mittarein – he käyttävät yleensä omaa rahaansa, eivät yrityksen – mutta he ovat paljon vähemmän hintaherkkiä kuin omistajat olettavat, kunhan he uskovat illan todella tuottavan sen tunnepitoisen lopputuloksen, jota he tavoittelevat. Isäntä maksaa merkittävästi enemmän syntymäpäivällisistä, joiden he ovat varmoja tuntevan erityiseltä, kuin identtisestä menusta, joka on esitetty ilman huomiota tapahtumaan. Tämä on ydinoivallus sen takana, mitä tämä kirja kutsuu **Tunnepanosten Tikkaiksi**: sijoita isännöimäsi juhlatyypit sen mukaan, kuinka tunnemerkittävä

tapahtuma tyypillisesti isännälle on, ja sovita palveluelementtisi ja lisäpalvelusi tuota panostasoa vastaaviksi sen sijaan, että sovellat yhtä tasapaksua lähestymistapaa jokaiseen kahdentoista hengen pöytään.

Matalimman panoksen päässä ovat epäviralliset ryhmäkokoontumiset ja rennot syntymäpäivät – ystäviä, jotka kokoontuvat ilman vahvaa tunnepitoista keskiötä. Lämmin vastaanotto, hyvä kiinteä menu, ja nopea, huomaavainen palvelu riittävät; raskas lavastus tässä voi tuntua liialliselta ja tarpeettomalta lisäkustannukselta. Keskellä ovat merkkipäivät, eläkkeelle jäämiset, valmistujaiset – tapahtumat, joissa on selkeä kunniavieras ja aito tunnesidonnaisuus. Tässä pienillä, halvoilla kosketuksilla on suhteeton merkitys: käsinkirjoitettu kortti pöydällä, keittiö lähettää yksinkertaisen jälkiruoan kynttilällä ilmaiseksi, henkilökunta perehdytetty kunniavieraan nimeen, jotta heitä puhutellaan henkilökohtaisesti eikä yleisesti. Korkeimman panoksen päässä ovat kihlausillalliset, aidosti merkittävät hääpäivät ja perhekokoontumiset, jotka merkitsevät suurta elämänmuutosta – tässä isännät maksavat aidosta lavastuksesta: yksityinen maljan kohotusmomentti koordinoituna salin kanssa, tietty kappale tai valokuvamomentti järjestettynä etukäteen, personoitu painettu menu, jossa on nimetty tapahtuma.



TUNNEPANOSTEN TIKKAAT — PALVELUELEMENTTIEN TULISI NOUSTA TAPAHTUMAN PANOSTEN MUKANA

Rakenna yksinkertainen **juhlavarauksen käsikirjoitus**, jota isäntäsi tai varaustiimisi noudattaa jokaisessa ryhmätiedustelussa, joka mainitsee tapahtuman: kysy suoraan, mikä juhla on kyseessä (useimmat isännät kertovat tämän mielellään, ja jos eivät, kysy), kysy kuka on kunniavieras ja miten heidät haluttaisiin yllättää tai huomioida, ja tarjoa asianmukainen lisäpalvelumenu tuossa keskustelun vaiheessa sen sijaan, että jättäisit sen löydettäväksi illalla. Tämä yksi kysymys – "onko tämä erityistä tilaisuutta varten?" – kysyttynä johdonmukaisesti jokaisessa ryhmätiedustelussa, muuttaa yleisen varauksen personoiduksi jo ennen kuin vieras edes saapuu, eikä maksa mitään paitsi kysymisen tavan.

Rakenna itse lisäpalvelumenu lyhyeksi, hinnoitelluksi listaksi: prosecco-pullo pöydällä saavuttaessa (28 €), personoitu jälkiruokalautanen viestillä suklaakirjoituksena (6 € hengeltä, tai ilmaiseksi tietyn koon ylittävälle juhliille hyvän tahdon eleenä), painettu menu tapahtumalla ja nimillä (käytännössä ilmainen, ja suhteettoman arvostettu – isännät kuvaavat näitä ja julkaisevat ne), varattu-kyllä juhlijän nimellä salin sisäänkäynnillä (ilmainen,

5 minuuttia valmistelua). Mikään näistä ei ole kallis. Kaikki ne ovat sellaista yksityiskohtaa, joka ilmestyy, erikseen nimettynä, viiden tähden arvostelussa myöhemmin – "heillä oli jopa menu äitini nimellä hänen 70-vuotisjuhliinsa" on lause, joka myy enemmän tulevia varauksia kuin lähes mikä tahansa, josta voisit maksaa mainostamisesta.

Laske todellinen taloudellinen vaikutus: jos noin 40 € aidon, halvan personoinnin lisääminen keskimääräiseen 1 200 € juhlaravaukseen nostaa merkittävästi verkkoarvostelupisteitäsi ja, suoremmin, nostaa isäntien toistuvuus- ja suositteluastetta – juhlaissännät suosittelevat jatkuvasti muita juhlaissäntiä, koska "missä pidit juhlan?" on yksi yleisimmistä minkä tahansa juhlan aikana esitetyistä kysymyksistä – tuon 40 €:n tuotto ylittää roimasti lähes minkä tahansa käytettävissä olevan maksetun markkinointibudjetin. Yksi suositeltu varaus vuodessa tyytyväiseltä juhlaissännältä, keskimäärin 1 200 € arvolla, maksaa itsensä takaisin 30 kertaa personointikosketusten kustannusten yli 30:n erillisen varauksen aikana.

Älä oleta, että jokainen juhlaissäntä haluaa saman määrän näkyvää huomiota, ja rakenna tapa kysyä sen sijaan, että oletusarvoisesti valitset äänekkäimmän vaihtoehdot. Jotkut isännät, jotka järjestävät merkkipäivällisiä, haluavat salin huomaavan ja tekevän siitä hetken; toiset, erityisesti yksityisemmälle tilaisuudelle kuten hiljainen hääpäivä tai pienempi perhekokoonnutuminen vaikean vuoden jälkeen, haluavat lämpöä ja huomaavaisuutta ilman julkista esitystä – yllätyskakku, joka saapuu koko salin laulaessa, voi ilahduttaa yhden pöydän ja näkyvästi nolostuttaa seuraavan. Yksi kysymys varaushetkellä –

"haluaisitteko, että teemme siitä hetken salissa, vai pidetäänkö se rauhallisena, vain pöytänne kesken?" – ei maksa mitään ja estää yleisimmän tavan, jolla hyvää tarkoittava juhlaele kääntyy itseään vastaan: henkilökunta, joka on koulutettu "aina tekemään kynttilä ja laulu", soveltaen sitä yhtenäisesti riippumatta siitä, mitä tietty isäntä ja kunniavieras todella tervehtisivät.

Kannattaa kouluttaa henkilökuntaa huomaamaan ja mainitsemaan juhlavihjeet, vaikka isäntä ei olisi kertonut niitä spontaanisti etukäteen – pöytä, joka pyytää ylimääräisiä kynttilöitä, vieras, joka on näkyvästi liikuttunut saapuessaan, kortti, joka kiertää ennen aterian alkua. Hiljainen sana salinhoitajalle näinä hetkinä antaa sinulle mahdollisuuden laajentaa pieni, sopiva ele jopa varaukseen, joka saapui pelkkänä ryhmävarauksena ilman mainittua tapahtumaa lainkaan, ja isännät, jotka eivät ajatelleet merkitä tapahtumaa etukäteen, ovat usein yllättyneimpiä, ja kiitollisimpia, kun ravintola huomaa sen silti.

Tällä viikolla: Lisää "onko tämä erityistä tilaisuutta varten?" vakiokysymykseksi jokaiseen ryhmätiedusteluun tästä lähtien, ja kokoa 3:n tai 4:n halvan, korkean koetun arvon kosketuksen lisäpalvelumenusi, jotta tiimilläsi on jotain konkreettista tarjottavaa sillä hetkellä, kun vastaus on kyllä.

Tällä viikolla

1

Lisää "onko tämä erityistä tilaisuutta varten?" vakiokysymykseksi jokaiseen ryhmätiedusteluun.

2

Sijoita tapahtuma Tunnepanosten Tikkaille ja sovita palveluelementit tuota tasoa vastaaviksi sen sijaan että olisi yksi tasapaksu lähestymistapa.

3

Rakenna hinnoiteltu lisäpalvelumenu: prosecco saavuttaessa, personoitu jälkiruokalautanen, painettu nimetty menu, varattukyltti.

4

Kysy isännältä suoraan, haluaako hän salin tekevän siitä hetken vai pitää sen rauhallisena.

LUKU 10

Ryhmäkysynnän kalenteri

Kaikella on aikansa, ja jokaiselle asialle on määrätty aika taivaan alla.

— SAARNAAJA 3:1

Ryhmä- ja yksityistarjoilukysyntä ei ole tasaista vuoden aikana – se liikkuu ennustettavassa rytmissä, jonka useimmat omistajat intuitiivisesti tuntevat, mutta jota he eivät ole koskaan kartoittaneet, hinnoitelleet tai suunnitelleet kapasiteettiaan tarkoituksella. Kun kaavioit sen kunnolla, lakkaat yllättymästä joulukuusta ja lakkaat vuotamasta hiljaisessa tammikuussa, koska näet molemmat tulevan ja voit suunnitella kummankin tarkoituksella.

Rakenna **Ryhmäkysynnän Kalenteri** – kuukausikohtainen kartta paikallisesta kysyntäkaavastasi, koska vaikka laaja muoto on melko universaali itsenäisten ravintoloiden kesken, yksityiskohdat vaihtelevat alueen ja tietyn asiakaskuntasi mukaan, ja kannattaa rakentaa oma, ei olettaa, että geneerinen malli sopii.

Laaja muoto, jota useimmat ravintolat jakavat: raskas yrityssesonki marraskuun jälkipuoliskolta joulukuun loppuun, jota ajaa toimistojuhlat ja asiakasviihdytys, jossa kysyntä yksityissaleille ja haltuunotoille voi olla moninkertainen tavalliseen kuukauteen verrattuna, ja jossa, jos et ole ennakkomyyntiä kapasiteettiasi lokakuuhun mennessä, jätät ainoan tuottoisimman aikaikkunasi alihyödynnetyksi. Äitienpäivä ja vastaavat perhetilaisuuksien päivämäärät luovat jyrkän, yhden päivän piikin, joka on vahvasti painottunut Luvun 9 juhlasegmenttiin, jota kannattaa suunnitella tietyllä kiinteällä menulla ja henkilöstösuunnitelmalla hyvissä ajoin etukäteen sen sijaan, että pyörittäisit tavallista sunnuntaipalveluasi. Valmistujaissezonki, ajoitettuna paikallisen akateemisen kalenterisi mukaan, tuottaa perheiden juhlaravausten klusterin

muutaman keskittyneen viikon aikana. Sitten, jyrkässä kontrastissa, aidosti hiljainen jakso – tavallisesti tammikuun alusta puoliväliin ja helmikuussa markkinoilla, joilla on vahva joulukuun kulutussesonki, jossa sekä kotitalous- että yritysviihdytysbudjetit ovat käytettyjä ja ryhmävarausten kysyntä laskee selvästi vuosikeskiarvonsa alle.

Virhe, jonka useimmat omistajat tekevät, on käsitellä jokaista kuukautta samalla tavalla: sama hinnoittelu, sama proaktiivisen markkinoinnin puute, sama passiivinen "saatavilla jos kysytään" - asenne, koko vuoden ajan. Se on täysin väärin päin. Joulukuu ei tarvitse juurikaan markkinointityöntöä – kysyntä ylittää tarjonnan, joten tehtävänä on maksimoida tuotto per varaus (ohjaamalla korkeampiin kiinteän menun tasoihisi, suojaamalla parhaita iltojasi alihinnoittelulta) volyymin metsästämisen sijaan.

Tammikuu ja helmikuu tarvitsevat vastakohtaa: aktiivista markkinointia, ja monissa tapauksissa väliaikaista hinnankorjausta tai lisäkannustinta (ilmainen lisä, hieman alempi minimikulutus) nimenomaan täyttämään arki-illan aikataulut, jotka muuten seisoisivat täysin tyhjinä, koska tyhjä kapasiteetti hiljaisena kuukautena maksaa sinulle saman kiinteän yleiskustannuksen kuin kapasiteetti, joka on täytetty halvalla.

Tässä on laskettu esimerkki siitä, kuinka arvokasta tämä on. Sanotaan, että yksityissalisi, hoitamattomana, varaa nykyisin noin 60 % saatavilla olevista viikonloppuilloista ja 15 % saatavilla olevista arki-illoista vuoden aikana, keskimäärin – mutta tuo keskiarvo kätkee todellisen kaavan: joulukuun viikonloput ovat käytännössä loppuunmyytyjä viikkoja etukäteen, kun taas tammikuun arkipäivät seisovat lähes tyhjinä. Jos rakennat

kalenterin ja vastaat siihen – lukitsemalla joulukuun varaukset ajoissa täydellä, alentamattomalla hinnalla, koska kysyntä sen tukee, samalla kun ajat kohdistettua tammikuu-helmikuu-markkinointia (ehkä alennettu tiistai-keskiviikko-minimikulutus, markkinoituna erityisesti Luvun 8 olemassa olevalle yritysisäntälitallesi, joilla on usein hiljaisemmat sisäiset kalenterit ensimmäisellä neljänneksellä ja jotka ovat vastaanottavaisia alkuvuoden tiimi-illalliselle) – realistinen tulos on vuotuisen viikonjaan yksityissalisi käyttöasteen nostaminen 15 %:sta 30 %:iin, siis kaksinkertaistaen sen, puhtaasti sovittamalla myyntiponnistuksesi kalenteriin sen sijaan, että soveltaisit samaa passiivista lähestymistapaa joka kuukausi.

Salissa, joka tuottaa keskimäärin 1 400 € arki-illan varausta kohden, arki-illan käyttöasteen siirtäminen 15 %:sta 30 %:iin noin 200 varattavissa olevan arkipäivän aikana vuodessa (huomioiden sulkemiset ja pyhäpäivät) on ero noin 30 varauksen ja 60 varauksen välillä – 30 lisävarausta, arvoltaan 42 000 € vuodessa, saavutettuna millään muulla kuin aktiivisella markkinoinnilla tunnettuina hiljaisina kuukausina sen sijaan, että odottaisit puhelimen soivan samalla tavalla kuin odotat sitä joulukuussa.

Kerrosta paikalliset tapahtumat kalenteriin laajan sesonkikaavan rinnalle, koska ne ovat usein tärkeämpiä tietulle varauslinjallesi kuin geneerinen muoto, jonka jokainen ravintola jakaa. Läheinen konferenssikeskus tai messuhalli, paikallisen urheiluseuran ottelukalenteri, tunnettu läheisen työnantajan vuotuinen illallispäivämäärä, koulun tai yliopiston valmistujaisviikonloppu – kukin niistä luo ennustettavan, toistuvan ryhmäkysyntäpiikin, joka

on tyypillinen sijainnillesi, jota geneerinen alan kalenteri ei koskaan tavoita, ja kannattaa rakentaa yksinkertainen jatkuva lista näistä päivämääristä huomatessasi ne vuosi vuodelta, sen sijaan että löytäisit saman kaavan yllätyksenä uudelleen joka 12 kuukautta. Toistuva kaava ilmenee itsenäisten ravintoloiden kesken, jotka pitävät tällaista listaa: heidän luotettavin yksittäinen vuotuinen ryhmävarauksensa jäljittyy yhteen tiettyyn toistuvaan paikalliseen päivämäärään, jonka he olivat huomanneet sen jälkeen, kun se kerran yllätti heidät – läheisen yrityksen kiinteä vuotuinen konferenssi, paikallisen klubin kauden päätösillallinen – ja he yksinkertaisesti ottivat proaktiivisesti yhteyttä seuraavana vuonna ennen kuin päivämäärä olisi voitu varata muualle.

Rakenna kalenteri elävänä asiakirjana pikemminkin kuin kerran vuodessa tehtävänä harjoituksena: päivitä se joka tammikuu edellisen vuoden todellisella varauskaavalla kerrostettuna ennusteitasi vasten, jotta kartta terävöityy joka vuosi sen sijaan, että luottaisit rajattomasti ensimmäiseen, karkeimpaan arvaukseesi. 3:n tai 4:n vuoden sisällä useimmat ravintolat huomaavat kalenterinsa siirtyneen kohtuullisesta arviosta aidosti tarkaksi ennustustyökaluksi, tarpeeksi tarkaksi suunnitellaksesi henkilöstötasoa, sesonkimenun kehitystä ja markkinointikuluja sen ympärillä todellisella luottamuksella, sen sijaan että reagoisit kysyntään sen jo saavuttua.

Risteytä kalenteri erityisesti henkilöstösuunnitelmasi kanssa, ei vain myynti- ja markkinointiponnistuksesi kanssa, koska raskas yrityskuukausi heikolla arki-illan à la carte -kysynnällä vaatii erilaista työvoiman jakoa kuin hiljainen kuukausi, jossa samaa henkilöstöä tarvitaan sen sijaan pääsalin viikonlopun volyyymiin –

molempien kalenterin puolien suunnittelu yhdessä välttää yleisen ansan, jossa on liikaa henkilöstöä ryhmäpiikkiin, jolle markkinointi on onnistuneesti luonut kysynnän, mutta liian vähän henkilöstöä toimittaakseen sen todella hyvin illalla.

Tällä viikolla: Luonnostele oma kahdentoista kuukauden kysyntäkalenterisi muistista ja viime vuoden varaustiedoista, merkiten 2 tai 3 raskainta kuukauttasi ja yhden tai 2 hiljaisinta. Valitse hiljaisin kuukausi kalenterissa ja suunnittele yksi tietty markkinointityöntö – sähköposti yritysintälistallesi, rajoitetun ajan alennettu minimikulutus, sosiaalisen median postaus, joka kohdistuu juhlaravauksiin – ajettavaksi ennen tuon kuukauden saapumista, ei kun se on jo alkanut.

Ensimmäiset askeleet

- 1 Luonnostele kahdentoista kuukauden Ryhmäkysynnän Kalenteri muistista ja viime vuoden varaustiedoista.
- 2 Merkitse 2 tai 3 raskainta kuukauttasi ja yksi tai 2 hiljaisinta.
- 3 Kerrosta paikalliset tapahtumat, jotka ovat tyypillisiä alueellesi – konferenssikeskus, urheilutapahtuma, läheisen työnantajan vuotuinen illallinen.
- 4 Suunnittele yksi tietty markkinointityöntö hiljaisimmalle kuukaudellesi, ajoitettuna ajettavaksi ennen tuon kuukauden saapumista.

LUKU 11

Ennakkotilaukset, ruokavaliot ja lukujen ongelma

Joka ei valmistaudu, valmistautuu epäonnistumaan.

— BENJAMIN FRANKLIN

Luvussa 4 rakentamasi kiinteä menu tarjoaa operatiivisen hyötynsä vain, jos todella keräät valinnat, allergeenit ja lukitun vieraiden määrän ennen palvelupäivää – muuten olet vain kirjoittanut lyhyemmän à la carte -menun ja edelleen löydät kaiken pöydässä. Keittiö, joka on rakentanut aidosti erinomaisen kiinteän menun, voi silti yllättyä illalla, jos kenelläkään ei ole järjestelmää muuttaa "meillä on vakiomenu kahdellekymmenellekahdelle" valmistelulistaksi, jota keittiö voi todella suunnitella.

Rakenna **Ennakkotilauslomake**, joka lähetetään isännälle varauksen vahvistuksessa selkeällä liitetyllä määräajalla – tyypillisesti 7–10 päivää ennen tapahtumaa alle 20 hengen ryhmille, ja 10–14 päivää mille tahansa suuremmalle, koska suuremmat ryhmät vievät isännältä enemmän aikaa kollegoiden tai perheenjäsenten jahtaamiseen heidän valinnoistaan. Lomakkeen tulisi kerätä, per vieras (ei vain per pöytä): ruokalajivalinnat kiinteän menusi tasoista, mikä tahansa allergeeni tai ruokavaliovaatimus selkeästi ilmoitettuna eikä pääteltynä, ja nimi, jos hoidat paikkakortteja tai istumajärjestystä. Pidä se aidosti yksinkertaisena – jaettu laskentataulukkolinkki, lyhyt verkkolomake, jopa painettu lomake, jonka isäntä täyttää käsin ja kuvaa sinulle takaisin, kaikki toimivat, kunhan se on yksi selkeä asiakirja eikä hajanainen kokoelma viestejä ja puheluita tapahtumaviikolla.

Allergeenit ansaitsevat oman kurinsa, erillään yleisistä ruokavaliomielityksistä. Vieras, joka sanoo "ei pähkinöitä", kertoo sinulle jotain eri asiaa kuin vieras, joka sanoo "en pidä sienistä" – ensimmäinen on turvallisuusvaatimus, jonka on

tavoitettava keittiö kirjallisesti ja tarkistettava todellista ruokalajia vasten, jälkimmäinen on mieltymys, joka voidaan hoitaa korvaavuudella illalla muuttamatta valmisteluasi. Älä anna näiden hämartyä yhteen isännän kanssa käydyssä rennossa keskustelussa; kysy allergeenikysymys nimenomaisesti ja erikseen, ja vahvista se kirjallisesti takaisin, jotta on olemassa merkintä, jos jotain koskaan kiistetään myöhemmin.

Lopullisten lukujen määräaika on paikka, josta suurin osa ryhmätarjoilun operatiivisesta kivusta todella juontaa, ja se ansaitsee nimen ja kiinteän rakenteen: **T-miinus-järjestelmä**. T-miinus 14 päivää, lähetä Ennakkotilauslomake selkeästi ilmoitetulla määräajalla. T-miinus 7 päivää (tai mikä tahansa valitsemasi määräaika on), ennakkotilaus ja ruokavaliolista sulkeutuvat – ei enää muutoksia yksittäisiin ruokalajivalintoihin, vaikka kokonaisvierasmäärä voi vielä liikkua kohtuudessa. T-miinus 5 päivää, lopullinen vierasmäärä lukittuu ja siitä tulee luku, jonka veloitat riippumatta todellisesta läsnäolosta, sitoen suoraan Luvun 6 peruutus- ja lukuehtoihin. T-miinus 2 päivää, keittiö saa lopullisen valmistelulistansa – yhden asiakirjan, joka listaa tarkat ruokalajimäärät valinnan mukaan, kaikki allergeenit merkittyinä, ja mahdolliset ajoitushuomautukset (esimerkiksi puhe, joka on suunniteltu ennen pääruokaa), jotka vaikuttavat palvelutahtiin.

T-miinus-järjestelmä, vaihe vaiheelta

1

T-miinus 14 päivää: lähetä Ennakkotilauslomake selkeästi ilmoitetulla määräajalla.

2

T-miinus 7 päivää: ennakkotilaus ja ruokavaliolista sulkeutuvat yksittäisille ruokalajivalinnan muutoksille.

3

T-miinus 5 päivää: lopullinen vierasmäärä lukittuu ja siitä tulee veloitettava luku.

4

T-miinus 2 päivää: anna keittiölle lopullinen valmistelulista, allergeenit merkittyinä ja ajoitushuomautukset mukana.

Tässä on, miksi määräajan kurilla on väliä kovilla luvuilla, ei vain periaatteessa. Keittiö, joka valmistautuu 24 vieraan ryhmälle valinnoilla lukittuna 5 päivää etukäteen, voi valmistella tehokkaasti erinä: mise en place annosteltuna tarkalleen valintojen jakaumaan, proteiinit tilattuna tunnettua määrää eikä pehmustettua arvausta vasten. Keittiö, joka edelleen arvaa valintoja palvelupäivänä, tyypillisesti tilaa 15–20 % liikaa kattaakseen epävarmuuden – ryhmässä, jossa keskimääräinen raaka-ainekustannus on 17 € hengeltä 24 kattauksella, se on tarpeetonta 70–80 € tuhlettua tai käyttämätöntä varastoa yhdellä varauksella, puhtaasti siksi, ettei lukua ollut lukittu ajoissa. 60 ryhmävarauksella vuodessa pelkkä tämä tuhlaus voi nousta useisiin tuhansiin euroihin, viimehetken improvisaation palvelustressin lisäksi.

Tässä on myös inhimillinen puoli, ja se kannattaa mainita suoraan: isännät kokevat usein ennakkotilauslomakkeet lievästi ärsyttäviksi jahdata vierailtaan, ja jos et tee määräaikaa selkeäksi ja tiukaksi, merkittävä osa yksinkertaisesti ei ole täyttänyt sitä pyytämääsi päivämäärään mennessä. Ratkaisu ei ole pehmentää määräaikaa – se on tehdä sen missaamisen seuraus selkeäksi ja kohtuulliseksi vahvistussähköpostissa: "valinnat, jotka lähetetään [päivämäärän] jälkeen, oletusarvoisesti asettuvat keittiömestariimme valintaan noille vieraille, jotta tapahtumanne sujuu silti hyvin." Tämä suojaa keittiötäsi rankaisematta isäntää, ja käytännössä sitä harvoin sovelletaan, koska sen selkeä ilmoittaminen yleensä riittää saamaan lomakkeen takaisin ajoissa.

Yksi operatiivinen huomautus lisää, joka säästää todellista surua: rakenna yksinkertainen allergeenien ristiintarkistus lopullisen valmistelulistan tarkistukseesi, jossa toinen henkilö – ei vain se, joka keräsi lomakkeen – lukee allergeenilistan todellisia tarjottavia ruokalajeja vasten ennen palvelun alkua. Allergeeniin liittyvät tapaukset ryhmätarjoilussa jäljittyvät suhteettomasti tietoon, joka kerättiin oikein, mutta jota ei todella tarkistettu keittiön lopullista suunnitelmaa vasten, eikä tietoon, jota ei koskaan kerätty lainkaan. Viiden minuutin toinen lukukerta tapahtumapäivän iltapäivänä nappaa tämän luotettavasti.

Anna isännälle helppo tapa vastata lomakkeisiin usein hitaasti vastaavien vieraiden puolesta, koska ennakkotilausjärjestelmä, joka olettaa, että jokainen kutsuttu vieras täyttää nopeasti omat valintansa, aliarvioi sitä, miten ryhmälogistiikka todella toimii käytännössä. Rakenna sisään yksinkertainen oletusarvo: isäntä

voi lähettää valinnat koko seurueen puolesta yhdellä istumakerralla, jos se on hänelle helpompaa, sen sijaan että hänet pakotettaisiin välittämään yksilöllinen linkki jokaiselle kahdellekymmenelleneljälle erilliselle henkilölle ja jahtaamaan jokaista. Monet isännät, kun heille tarjotaan tämä vaihtoehto, oikeastaan mieluummin tekevät nopean kyselyn ryhmälleen tekstiviestillä tai henkilökohtaisesti ja lähettävät itse yhdistetyn lomakkeen, koska se antaa heille hallinnan määrääjän noudattamisesta sen sijaan, että he olisivat riippuvaisia kollegoista tai perheenjäsenistä, jotka eivät ehkä priorisoi ravintolan lomaketta samalla tavalla kuin isäntä. Tämän tekeminen helpoksi poluksi, ei hankalaksi kiertotieksi, parantaa merkittävästi ajallaan valmistumisastetta.

Tällä viikolla: Rakenna Ennakkotilauslomakkeesi käyttäen mitä tahansa työkalua, joka on sinulle helpoin ylläpitää – jaettu laskentataulukko riittää aloitukseen – ja liitä T-miinus-määräajat nimenomaisesti vakioidun ryhmävarauksen vahvistussähköpostiisi tästä lähtien.

Tällä viikolla

1

Rakenna Ennakkotilauslomake, joka kerää ruokalajivalinnat, allergeenit ja nimet per vieras, lähetettynä varauksen vahvistuksessa.

2

Aseta T-miinus-järjestelmän määraajat: ennakkotilauslomake T-14, valinnat sulkeutuvat T-7, vieraiden määrä lukittuu T-5, keittiön valmistelulista T-2.

3

Kysy allergeenikysymys nimenomaisesti ja erikseen yleisistä ruokavaliomieltymyksistä, ja vahvista se kirjallisesti takaisin.

4

Rakenna toisen henkilön allergeenien ristiintarkistus lopullisen valmistelulistan tarkistukseen ennen palvelua.

LUKU 12

Illan johtaminen: ryhmäpalvelusekvenssi

*Suunnitelman puute on epäonnistumisen
suunnittelua.*

— ALAN LAKEIN

30:n hengen ryhmä ei ole yksinkertaisesti "enemmän ihmisiä" salissa – se on erilainen palvelumuoto, joka tarvitsee oman suunnitelmansa, erillään siitä, miten tiimisi johtaa pääsalia. Yleisin epäonnistuminen on ravintola, joka myy ryhmävarauksen hyvin, rakentaa hienon kiinteän menun, kerää ennakotilaukset oikein, ja sitten johtaa itse iltaa täsmälleen kuin mitä tahansa muuta lauantaita, ryhmän yksinkertaisesti taivutettuna tavalliseen palveluun. Siinä pyörät irtoavat, koska ryhmällä on oma rytminsä ja omat epäonnistumiskohtansa, joita tavallinen 4:n hengen pöytä ei koskaan esitä.

Rakenna **Ryhmän Johtamislista** – yksinkertainen, ajastettu sekvenssi, joka on tyypillinen sille varaukselle, painettuna tai jaettuna saliväen ja keittiön kanssa ennen palvelun alkua, kattaen kaiken saapumisesta laskuun. Tässä on rakenne tyypilliselle 30-kattauksen ryhmäillalliselle, joka alkaa kello 19.30.

Saapuminen, klo 19.15–19.30: tervehdi isäntää nimeltä (jo pelkästään tämä, johdonmukaisesti tehtynä, huomataan ja arvostetaan suhteettomasti – useimmat ravintolat tervehtivät pöytää, ei erityisesti isäntää), vahvista, että lopullinen istumajärjestely vastaa suunniteltua, ja saa ryhmä istumaan 10 minuutin sisällä saapumisesta. Ryhmä, joka seisoo odottamassa istumista, menettää vauhtinsa jo ennen kuin ateria alkaa, ja hidas istuttamisprosessi on yksi yleisimmistä varhaisista kitkakohdista, joita isännät mainitsevat myöhemmin.

Juomat ja asettuminen, klo 19.30–19.45: tällä aikaikkunalla on enemmän merkitystä kuin se näyttää. Hanki ensimmäinen juomatilaus viiden minuutin sisällä ryhmän istumisesta – ei

välttämättä koko tilaus, mutta vähintään vesi ja aperitiivi tai ennalta sovitun juomapaketin ensimmäinen kaataminen, jotta pöydällä on jotain kädessä, kun sali asettuu ja mahdollinen ennen illallista pidettävä puhe tai maljan kohotus tapahtuu.

Ensimmäinen ruokalaji, tavoitteena lähettää klo 19.50–20.00 välillä: koska valinnat oli ennakkotilattu (Luku 11), keittiö voi lähettää tämän ruokalajin heti, kun pöytä on asettunut, sen sijaan että odottaisi yksittäisten tilausten ottamista ja välittämistä – tämä on yksittäinen suurin ajoitusetu, jonka hyvin johdettu ennakkotilausjärjestelmä antaa sinulle verrattuna improvisoituihin ryhmäpalveluihin, ja sitä kannattaa suojella tarkoituksella eikä antaa sen liukua pois, koska saliväki oletusarvoisesti palaa tavalliseen pöytä pöydältä -tahtiin.

Pääruoka, tahditettuna niin, että se laskeutuu noin 45–55 minuuttia ensimmäisen ruokalajin poiston jälkeen, säädettynä mahdollisen suunnitellun puheen tai maljan kohotuksen mukaan – tämä on kohta ryhmäpalvelussa, jossa ravintolat useimmiten menettävät langan, koska puhe voi kestää 5 minuuttia tai 25 puhujasta riippuen, ja keittiösi tarvitsee selkeän signaalin (juoksija, joka huomaamattomasti tarkistaa isännältä, ei arvaa keittiöstä) siitä, milloin todella lähettää pääruoat sen sijaan, että lähettäisit ne kiinteän kellon mukaan riippumatta siitä, mitä salissa tapahtuu.

Jälkiruoka ja kahvi, laskukeskustelun alkaessa täällä eikä myöhemmin – Luku 13 käsittelee maksumekaniikkaa syvällisesti, mutta periaate kuuluu johtamislistaan: isännän ei pitäisi koskaan jäädä miettimään, klo 22.15 ryhmän ollessa valmis lähtemään,

onko lasku hoidettu, koska tuo epävarmuus on yksi yleisimmistä syistä muuten hyvän illan hieman happamaan lopputulokseen.

30-kattauksen ryhmän johtamislista

- 1 klo 19.15–19.30: tervehdi isäntää nimeltä ja saa ryhmä istumaan 10 minuutin sisällä.
- 2 klo 19.30–19.45: saa ensimmäinen juoma käteen viiden minuutin sisällä istumisesta.
- 3 klo 19.50–20.00: lähetä ennakkotilattu ensimmäinen ruokalaji heti, kun pöytä asettuu.
- 4 +45–55 minuuttia: lähetä pääruoka, tahditettuna mahdollisen suunnitellun puheen tai maljan kohotuksen mukaan.
- 5 Jälkiruoka ja kahvi: avaa laskukeskustelu täällä, ei ovella.

Kapteeni, joka on johtanut sekvenssin 100 kertaa, tarkistaa silti hiljaa isännältä ennen pääruokien lähettämistä illalla, jossa on suunniteltu maljan kohotus – koska sen ainoan kerran, kun hän lähetti kellon mukaan signaalin sijaan, pääruoat laskeutuivat puheen keskellä, ja puolet pöydän ruoasta jäähdyi kaikkien kohteliaasti jatkaessa kuuntelua.

Kriittinen taito, jota tämä johtamislista suojelee, on ryhmän tahdittaminen suhteessa muuhun saliin, ei eristyksissä. 30-kattauksen ryhmä miehittää suuren, näkyvän lohkon sali- ja

keittiökapasiteetistasi samanaikaisesti – jos keittiösi lähettää ryhmän pääruoan täsmälleen sillä hetkellä, kun pääsalisi saavuttaa oman lauantaipiikkinsä, olet luonut pullonkaulan, joka hidastaa molempia. Ratkaisu on rakentaa ryhmän ruokalajien ajoitus palvelua edeltävään briiffiisi samalla tavalla kuin suunnittelisit suuren pöydän vaikutuksen mihin tahansa vilkkaaseen iltaan, sen sijaan että käsittelisit ryhmää erillisenä, itsenäisenä tapahtumana, joka sattuu tapahtumaan samassa rakennuksessa.

Osoita ryhmälle yksi yhteyshenkilö – yleensä kapteeni tai vanhempi tarjoilija, ei jaettu kenen tahansa lähellä olevan kesken – koska isäntä, joka hoitaa kysymyksiä 3:lta eri tarjoilijalta illan aikana, joista kukaan ei tunnu tietävän koko suunnitelmaa, on isäntä, joka ei tunne olevansa huolehdittu, riippumatta siitä, kuinka hyvää ruoka oli. Tämä henkilö omistaa johtamislistan, tarkistaa isännältä luonnollisissa taukokohdissa (ensimmäisen ruokalajin laskeuduttua, ennen jälkiruokaa), ja on se, joka hoitaa laskukeskustelun lopussa.

Laske todellinen kustannus tämän tekemisestä väärin: ryhmä, joka venähtää 40 minuuttia suunnitellun päättymisajan yli, koska ruokalajien tahtia ei ole johdettu puhetta tai hidasta keittiöhetkeä vasten, ei häiritse vain tuota ryhmää – illassa, jossa samaan tilaan on varattu toinen istunto, myöhässä oleva ryhmä voi laukaista toisen varauksen viivästymisen tai peruutuksen ketjun, mukanaan todellinen liikevaihtokustannus ja toinen tyytymätön seurue päälle. Hyvin johdettu johtamislista, johdonmukaisesti noudatettuna, on se, mikä suojaa loppuosan illan aikataulustasi, ei vain itse ryhmän kokemusta.

Perehdytä keittiösi johtamislistaan samalla vakavuudella, jolla perehdytät salin, koska palvelusuunnitelma, jonka sali ymmärtää, mutta jota keittiö ei ole nähnyt kirjallisena, pyrkii hajoamaan täsmälleen sillä hetkellä, kun se on tärkeintä – kun puhe venähtää ja jonkun on tehtävä reaaliaikainen päätös pääruokien pidättämisestä. Tulosta johtamislista ja laita se esille keittiöön mille tahansa yli 20 kattauksen ryhmälle, älä vain anna sitä saliväelle, ja käy läpi kokin kanssa ajoitus suullisesti palvelua edeltävässä briiffissä sen sijaan, että olettaisit kirjallisen listan yksinään tulevan luetuksi ja sisäistetyksi kiireisen valmisteluajan aikana. Ravintolat, jotka johtavat suuria ryhmiä sujuvimmin, ovat poikkeuksetta niitä, joissa keittiö ja sali työskentelevät samasta asiakirjasta ja samasta ymmärryksestä siitä, mitä "malja alkaa" tai "he ovat valmiita pääruokiin" todella tarkoittaa ajoituksen kannalta, sen sijaan että kumpikin puoli arvaisi, mitä toinen tekee.

Tällä viikolla: Rakenna Ryhmän Johtamislista-malli, jonka voit täyttää mille tahansa yli 15 vieraan ryhmälle, omilla aikaikkunoillasi saapumiselle, ensimmäiselle juomalle, ensimmäiselle ruokalajille, pääruoalle ja laskulle, ja osoita yksi nimetty yhteyshenkilö jokaiselle ryhmävaraukselle tästä lähtien sen sijaan, että jätät sen kenelle tahansa, joka sattuu olemaan salissa.

Ensimmäiset askeleet

1

Rakenna Ryhmän Johtamislista-malli aikaikkunoilla saapumiselle, juomille, ensimmäiselle ruokalajille, pääruoalle ja laskulle.

2

Osoita yksi nimetty yhteyshenkilö jokaiselle yli 15 vieraan ryhmävaraukselle.

3

Tulosta johtamislista keittiölle mille tahansa yli 20 kattauksen ryhmälle, ja käy kokin kanssa läpi ajoitus palvelua edeltävässä briiffissä.

4

Rakenna ryhmän ruokalajiajoitus palvelua edeltävään briiffiisi, jotta se ei törmää pääsalin omaan piikkiin.

LUKU 13

Lasku: jakaminen, juomaraha ja maksun saaminen

Loppu hyvin, kaikki hyvin.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Yksittäinen jännittynein hetki ryhmätarjoilussa, ravintolasta ravintolaan, on illan loppu: yksi lasku, kahdentoista hengen pöytä, ja korttien, käteisen ja "kuka on kenelle velkaa" -sekasotku, joka voi purkaa 40 minuuttia muuten erinomaista palvelua viidessä sekaannuksen minuutissa. Hoida tämä väärin, ja se on viimeinen asia, jonka ryhmä muistaa. Hoida se oikein, ja kukaan ei edes huomaa sitä, mikä on tarkalleen se lopputulos, jonka haluat.

Ratkaisu alkaa jo ennen kuin ryhmä edes saapuu, ei pöydässä kun lasku saapuu. Päätä **maksupolitiikkasi** ryhmävarauksille ja ilmoita se selkeästi vahvistuksessa: onko kyseessä yksi maksaja-järjestely (isäntä maksaa koko laskun, yksittäiset vieraat selvittävät isännän kanssa erikseen, ravintolan ulkopuolella), ennalta sovittu tasajako (kokonaissumma jaettuna vierasmäärällä, veloitettuna yksittäisiin kortteihin illalla), vai avoin järjestely, jossa vieraat selvittävät omat osuutensa pöydässä. Kukin on legitiimi; se, mikä aiheuttaa todellisen ongelman, on se, ettei päätetä etukäteen ja löydetään ryhmän odotus vasta, kun lasku saapuu.

Yli noin 15 hengen ryhmille, valitse oletusarvoisesti yksi maksaja-käytäntö, aina kun isäntä hyväksyy sen, ja ilmoita se vakiolähestymistapanasi vahvistussähköpostissa sen sijaan, että esittäisit sen rajoituksena: "tämän kokoisille ryhmille pyydämme, että ryhmä selvitetään yhdellä maksulla illan lopussa, jotta palvelu pysyy sujuvana teille ja muulle salille – yksittäiset vieraat ovat toki tervetulleita korvaamaan isännälle erikseen." Useimmat isännät, kun tämä kehystetään heidän iltansa suojelemisena eikä vaihtoehtojensa rajoittamisena, hyväksyvät sen mielellään, koska

vaihtoehto – 12 erillistä korttiautomaattia kiertelemässä pöydän ympärillä kello 22.30 – ei ole oikeastaan mitään, mitä useimmat isännät haluaisivat joka tapauksessa; se on yksinkertaisesti sitä, mitä tapahtuu oletusarvoisesti, kun kukaan ei ole ehdottanut mitään parempaa.

Ennakkovaltuutus ratkaisee riskin, jonka tämä käytäntö asettaa isännälle: jos isäntä sitoutuu maksamaan yhden laskun ryhmälle, jonka lopullista kulutusta hän ei voi täysin hallita (avoin baari, vieraat, jotka tilaavat ylimääräisiä kierroksia), ennakkoon valtuutettu kortin pidätys minimikulutuksesi tasolla, otettuna varauksen tai saapumisen yhteydessä, suojaa molempia osapuolia – ravintolalla on varmuus siitä, että lasku katetaan, ja isännällä on selkeä katto, johon he suostuivat, eikä avoin altistuminen. Ilmoita tämä selkeästi osana vakioehtojasi, ei yllätyksenä pöydässä.

Juomarahat kiinteillä menuilla tarvitsevat oman nimenomaisen käytäntönsä, koska se on yksi yleisimmistä sekaannuksen lähteistä ja toisinaan, jos se jätetään epäselväksi, katkeruuden lähteistä oman henkilökuntasi keskuudessa. Päättä, onko palvelumaksu sisällytetty ilmoitettuun hintaasi hengeltä (yhä yleisempää, ja yksinkertaisinta sekä isännälle että henkilökunnalle), lisätty automaattisesti ilmoitetulla prosentilla ryhmälaskuihin tietyn koon yli, tai jätetty kokonaan isännän harkintaan – ja ilmoita selkeästi valintasi vahvistuksessa ja uudelleen lopullisessa laskussa, eriteltynä, ei piilotettuna. Ryhmälasku, joka saapuu selittämättömällä palvelumaksurivillä, josta isäntää ei informoitu etukäteen, on legitiimi lähde huonolle

arvostelulle, täysin vältettävissä yhdellä lauseella vahvistussähköpostissasi.

Rakenna **Maksukäsikirjoitus**, jota henkilökuntasi käyttää itse hetkellä, kun ryhmälaskua selvitetään, koska vaikka selkeä käytäntö on ilmoitettu etukäteen, elävä hetki hyötyy johdonmukaisesta, itsevarmasta toteutuksesta: lähesty isäntää huomaamattomasti, kaukana pöydästä jos sali sen sallii, esitä lasku jo eriteltynä ennalta sovittua minimikulutusta tai menutasoa vasten, vahvista juomaraha- tai palvelumaksukäsittely yhdellä selkeällä lauseella, ja käsittele maksu huomaamattomasti sen sijaan, että tekisit siitä näkyvän tuotannon pöydässä – isännän, joka halusi maksaa rauhassa ilman että loppu ryhmä seurasi transaktiota, pitäisi pystyä tekemään niin.

Tässä on numeerinen argumentti sen tekemiseen oikein. Jos huonosti hoidettu laskuhetki maksaa sinulle vaikka vain yhden tähden arvostelussa, joka olisi muuten ollut 5 tähteä, ja tuon arvostelun lukee, varovaisesti, useita satoja potentiaalisia ruokailijoita sen elinajan aikana alustalla, yhden vältettävissä olevan huonon arvostelun jatkokustannus ylittää roimasti sen estämiseen tarvittu 5 minuuttia suunnittelua. Päinvastoin, isäntä, joka myöhemmin erityisesti mainitsee arvostelussa "lasku oli niin helppo, he vain hoitivat sen", kuvaa niin harvinaista kokemusta ryhmätarjoilussa, että siitä tulee aito erottautumistekijä, joka on markkinoinnin arvoinen – monet ravintolat nyt ilmoittavat yhden maksajan, ennalta sovitun laskutuslähestymistapansa suoraan yksityistarjoilun sivullaan, koska isännät, jotka ovat kärsineet kaoottisesta laskusta muualla, etsivät aktiivisesti ravintolaa, joka on ratkaissut tämän.

Kouluta tiimisi erityisesti tämän hetken hankalaan varianttiin, joka yllättää useimmat henkilökunnan jäsenet: isäntä, joka hiljaa signaloi, jo ennen kuin aterialle edes alkaa, ettei hän halua vieraidensa tietävän, että hän maksaa laskun. Tämä on yleistä perhejuhlissa ja läheisten ystäväryhmien keskuudessa, ja se vaatii diskreettiyden tasoa, joka menee pidemmälle kuin pelkkä maksun hiljainen käsittely lopussa: se tarkoittaa, että isännän korttia ei koskaan pitäisi pyytää näkyvästi pöydässä ryhmän edessä, mikä tahansa ennakkovaltuutus tulisi järjestää yksityisesti saapuessa tai jopa etukäteen puhelimitse, ja mikä tahansa laskuun liittyvä tarkistus illan aikana tulisi tapahtua kokonaan kaukana pöydästä. Henkilökunta, jota ei ole perehdytetty tähän tiettyyn skenaarioon, kysyy hyvää tarkoittaen joskus "tuonko laskun pöytään?" koko ryhmän edessä, purkaen tarkalleen sen diskreettiyden, jonka isäntä järjesti koko illan suojellakseen – pieni erehdys, jonka isäntä muistaa paljon pidempään kuin minkään yksittäisen ruokalajin laadun.

Kuvittele isä, joka hiljaa ennakkovaltuuttaa korttinsa puhelimitse 2 päivää ennen tyttärensä valmistujaisillallista, nimenomaan jotta kukaan pöydässä ei näkisi transaktiota. Hyvää tarkoittava uusi tarjoilija, joka ei tiedä järjestelystä, kysyy iloisesti "kuka saa laskun tänä iltana?" koko seurueen edessä – hetki, jota isä käytti viikon suojellakseen, purettuna yhdessä lauseessa.

Tällä viikolla: Kirjoita maksupolitiikkasi yhdeksi kappaleeksi – yksi maksaja tai jaettu, ennakkovaltuutus yli valitsemasi koon ryhmille, juomarahakäsittely – ja lisää se vakiorivinä jokaiseen ryhmävahvistukseen tästä lähtien, sen sijaan että jättäisit sen löydettäväksi pöydässä sinä iltana.

Tällä viikolla

1

Päätä maksupolitiikkasi – yksi maksaja, ennalta sovittu tasajako, tai avoin – ja valitse oletusarvoisesti yksi maksaja yli noin 15 hengen ryhmille.

2

Lisää ennakkovaltuutus minimikulutuksesi tasolla vakioehtoihisi suuremmille ryhmille.

3

Ilmoita juomaraha-/palvelumaksukäsittelysi selkeästi vahvistuksessa ja uudelleen, eriteltynä, lopullisessa laskussa.

4

Kirjoita Maksukäsikirjoitus, jota henkilökuntasi käyttää pöydässä, mukaan lukien diskreetti käsittely isännälle, joka ei halua vieraiden tietävän, että hän maksaa laskun.

</content>

LUKU 14

Juomapaketit ja baarikulutus



Viinissä on totuus.

— PLINIUS VANHEMPI

Baarikulutus ryhmävarauksessa on joko paras katerivisi tai suurin päänsärkysi, ja se, kummaksi se muodostuu, ratkeaa lähes yksinomaan siitä, onko sinulla ennalta sovittu juomapaketti valmiina jo ennen ryhmän saapumista. Avoin baari ilman suunnitelmaa – "pidä vain tabia, ja selvitämme lopussa" – tuottaa säännöllisesti yhden kahdesta huonosta lopputuloksesta: ryhmä, joka juo vaatimattomasti, koska kukaan ei aktiivisesti tarjoa mitään, jättäen todellista liikevaihtoa pöydälle, tai ryhmä, joka juo runsaasti ja tuottaa illan lopussa baarilaskun, joka järkyttää isäntää ja katkerottaa hyvästit, riippumatta siitä, kuinka hyvää ruoka oli.

Ennalta sovittu juomapaketti ratkaisee molemmat ongelmat kerralla, ja sitä kannattaa rakentaa samalla tarkoituksellisuudella kuin kiinteän menuksi tasoja. Rakenna se, kuten ruoka, tasoihin: talon paketti (talon viini, olut, virvoitusjuomat, tervetulolasi prosecco, hinnoiteltuna hengeltä kiinteälle kestolle – tyypillisesti aterian pituudelle), premium-paketti (parempi viinivalikoima, laajempi väkevien alkoholijuomien valikoima, ehkä tietty cocktail), ja huippu- tai räätälöity paketti isännille, jotka haluavat jotain tiettyä (yhdistetyt viinit kullekin ruokalajille, tilaisuutta varten luotu signature-cocktail).

Hinnoittele paketti todellisen kulutusdatan perusteella, ei arvauksena. Poimi viimeiset 20 ryhmävaraustasi, joissa oli avoin baari, ja laske todellinen keskimääräinen kulutus hengeltä ruoalle ja juomalle erikseen – useimmat ravintolat, kun ne todella laskevat tämän luvun, yllättyvät huomattavasti, että niiden keskimääräinen ryhmäbaarin kulutus asettuu 18 € ja 30 € välille hengeltä 3:n tunnin illalliselle, riippuen yleisöstä ja tilaisuudesta.

Hinnoitele talon juomapakettisi hieman tuon keskiarvon alle (jotta se olisi helppo "kyllä" isännälle, koska se lukeutuu edulliseksi tarjoukseksi verrattuna siihen, mitä avoin baari tyypillisesti maksaa), samalla varmistaen, että paketin todellinen kaatokustannus edelleen antaa tavoitekatteesi.

JUOMAPAKETTIMALLI

**Paketin hinta hengeltä – Kaatokustannus
hengeltä = Kontribuutio hengeltä**

Tässä on **Juomapakettimalli** ajettuna todellisilla luvuilla. Sanotaan, että datasi näyttää keskimääräisen avoimen baarin kulutuksen ryhmätapahtumissa olevan 24 € hengeltä. Hinnoitele talon pakettisi 22 €:oon hengeltä 3:n tunnin ikkunalle. Todellinen kaatokustannus talon viinin, oluen ja virvoitusjuomien valikoimaa vasten on tyypillisesti 20–24 % tuosta vähittäishinnasta – kutsutaan sitä 5 €:ksi hengeltä – mikä antaa sinulle 17 € kontribuution hengeltä, katesuhteen (76 %), joka mukavasti voittaa ruokakatteesi, samoin kuin suurimman osan à la carte -baarikatteestasi, koska ennalta sovittu paketti antaa sinun hallita tarkasti, mitä kaadetaan, sen sijaan että reagoisit yksittäisiin tilauksiin, jotka saattaisivat kallistua kohti premium-alkoholijuomia, jotka hinnoittelisit toisin yksittäin. Kahdenkymmenenneljän hengen ryhmässä pelkkä tuo paketti tuottaa 408 € – usein kannattavampi, palveluntuntia kohden, kuin ruoka.

Avoimet baarit menevät pieleen tietystä, toistuvasta syystä: ilman pakettia vieraat oletusarvoisesti tilaavat sen, minkä he normaalisti tilaisivat yksittäin, tavallisella juomahinnallasi, ja henkilökuntasi viettää illan ottamalla vastaan ja toimittamalla erillisten pienten tilausten virtaa sen sijaan, että käyttäisi paljon tehokkaampaa palvelukaavaa, jonka paketti mahdollistaa (ennalta kaadetut tervetulojuomat, kiinteä viinipalvelu aterian aikana, yksinkertainen viimeinen kierros kaikelle sen ylittävälle). Rakenteettoman avoimen baarin pyörittämisen työvoimakustannus 24 kattauksen ryhmälle, pelkästään tarjoilijan ajassa, on tyypillisesti merkittävästi korkeampi kuin ennalta sovittu paketin pyörittäminen, hintariskin lisäksi.

Toisella puolella on aito riski, joka kannattaa nimetä rehellisesti: liian anteliaasti hinnoiteltu paketti, tai isäntä, joka neuvottelee "kaikki mukana, mitä he vain haluavat" -järjestelyn ilman selkeää kattoa, voi tuottaa todellisia tappioita, jos ryhmä juo selvästi enemmän kuin paketti oletti. Suojaudu tätä vastaan samalla tavalla kuin suojaudut ruoan minimikulutusta vastaan – ilmoita selkeästi, mitä paketti sisältää (tietyt viinit, tietyt väkevät alkoholijuomat, ei "koko baari"), rajoita kesto, ja pidä selkeä, ennalta sovittu hinta kaikelle, mitä tilataan paketin ulkopuolella (pullo premium-viiniä, jota ei sisälly, tietyn cocktailin kierros), jotta ei ole epäselvyyttä, jos pöytä haluaa päivittää kesken illan.

Laske vuotuinen vaikutus: jos tällä hetkellä pyörität avoimia baareja useimmissa ryhmävarauksissasi ja siirrät edes 70 % niistä strukturoituun pakettiin, joka on hinnoiteltu yllä olevalla menetelmällä, ja paketti nostaa keskimääräistä baarikontribuutiotasi hengeltä edes 4 € verrattuna historialliseen

avoimen baarin keskiarvoosi (paremman kustannushallinnan ansiosta, ei korkeamman veloituksen), 60 ryhmävarauksella vuodessa keskimäärin 22 hengelle, se on yli 5 000 € lisäkontribuutiota vuodessa pelkästä baaripalvelusta – saavutettuna rakenteen kautta, ei nostamalla hintoja vieraille.

Harkitse neljännen, yksinkertaisemman vaihtoehdon rakentamista 3:n juomatasosi rinnalle: suoraviivainen pullokohtainen viinilista, jota tarjotaan isännille, jotka nimenomaan haluavat valita omat viininsä sen sijaan, että hyväksyisivät kuratoidun paketin, koska merkittävä vähemmistö isännistä – erityisesti muodollisemmalle yritysillalliselle tai isännälle, joka on henkilökohtaisesti viinintuntija – aktiivisesti haluaa tuota hallintaa ja tuntee itsensä ylihallituksi, jos paketti esitetään ainoana vaihtoehtona. Tämän tarjoaminen selkeästi merkittynä vaihtoehtona, sen sijaan että mainitsisit sen vain, jos isäntä vastustaa, estää paketin tuntumasta rajoitukselta mukavuuden sijaan. Käytännössä useimmat isännät silti valitsevat paketin, kun se esitetään hyvin, juuri koska se poistaa päätöksen, jota he eivät välttämättä odottaneet joutuvansa tekemään suuren ryhmän puolesta – mutta ravintolat, jotka tarjoavat vaihtoehdon avoimesti, tuppaaavat saamaan vähemmän isäntiä, jotka tuntevat itsensä sen rajoittamiksi, mikä näkyy arvostelukielessä ajan mittaan.

Tarkista pakettisi hinnoittelu samalla tahdilla, jolla tarkistat ruokakustannuksesi, älä harvemmin, koska juomakustannusten inflaatio – erityisesti viinillä – voi liikkua nopeammin ja vähemmän ennustettavasti kuin ruokakustannus, ja paketti, joka oli oikein hinnoiteltu 18 kuukautta sitten tietyn toimittajan

viinilistaa vasten, voi hiljaa syöpyä katteessa, jos tuo lista on muuttunut ilman, että kukaan on laskenut pakettia uudelleen sitä vasten.

Tällä viikolla: Poimi viimeiset 20 ryhmävaraustasi, joissa oli avoin baari, ja laske todellinen keskimääräinen kulutus hengeltä juomille. Käytä tuota lukua yksinkertaisen kaksitasoisen juomapaketin hinnoitteluun, ja tarjoa sitä oletusvaihtoehtona seuraavissa viidessä ryhmätiedustelussasi sen sijaan, että valitsisit oletusarvoisesti avoimen baarin.

Ensimmäiset askeleet

1

Poimi viimeiset 20 ryhmävaraustasi, joissa oli avoin baari, ja laske todellinen keskimääräinen kulutus hengeltä juomille.

2

Hinnoittele talon paketti ja premium-paketti hieman tuon keskiarvon alle, tarkistettuna tavoitekaatokustannuskatteesi mukaisesti.

3

Ilmoita selkeästi, mitä kukin paketti sisältää, rajoita kesto, ja aseta ennalta sovittu hinta kaikelle, mitä tilataan sen ulkopuolella.

4

Tarjoa paketti oletusvaihtoehtona seuraavissa viidessä ryhmätiedustelussasi, pullokohtaisella viinilistalla saatavilla isännille, jotka haluavat hallintaa.

LUKU 15

Täyshaltuunotot: koko ravintolan myyminen

Kaikella on hinta, ja kaikki on arvoltaan sen, minkä ostaja on valmis maksamaan siitä.

— PUBLILIUS SYRUS

Täyshaltuunotto – koko ravintola, suljettuna kaikilta paitsi yhden isännän vieraille, yhdeksi illaksi – on yksittäinen korkeimman arvon varaus, jonka ravintolasi voi ottaa vastaan, ja se on myös se, jonka useimmat omistajat hinnoittelevat huonoiten, koska hinnoittelulogiikka on aidosti erilainen kuin missään muussa tämän kirjan muodossa, ja useimmat omistajat oletusarvoisesti vain skaalaavat tavallisen minimikulutusajattelunsa, mikä aliarvioi sen, mitä täyshaltuunoton pitäisi todella maksaa.

Aloita luvusta, jonka täyshaltuunoton on ylitettävä ennen kuin sitä on ylipäättään kannattavaa harkita: kannattavuusrajasi kyseisen viikonpäivän ja sesongin tavalliselle illalle. Ota keskimääräinen liikevaihtosi, sanotaan, perjantai-illalta huippusesongissasi, ja siihen liittyvät muuttuvat kustannukset (ruoka, juoma, tuntityö skaalattuna sen illan tyypilliseen kattausmäärään) – kuilu liikevaihdon ja noiden muuttuvien kustannusten välillä on kontribuutio, jonka tuo ilta normaalisti tuottaisi. Täyshaltuunoton on vähintään vastattava tuota lukua, koska muuten olet taloudellisesti huonommassa asemassa kuin pyörittäisit tavallista perjantaita, jo ennen kuin otat huomioon häiriön, joka syntyy koko olemassa olevan varauskirjasi tyhjentämisestä tehdäksesi tilaa sille.

Mutta täyshaltuunottoa ei pitäisi hinnoitella yksinkertaiselle kannattavuusrajalle – sen tulisi kantaa aitoa **yksinoikeuslisää**, koska myyt jotain, mitä mikään muu tämän kirjan muoto ei tarjoa: täydellisen yksityisyyden, kyvyn järjestää sali kokonaan uudelleen, ja takuun siitä, ettei muita vieraita ole läsnä. Isännät, jotka haluavat täyshaltuunoton – tyypillisesti merkkitapahtumaa, merkittävää yritystapahtumaa, tai satunnaisesti elokuva- tai

valokuvakuvausta varten – eivät suuressa enemmistössä tapauksia vertaile hintaa tavallista perjantai-iltasi liikevaihtoa vasten; he vertailevat sitä muihin yksinoikeudellisiin käyttötiloihin, joissa premium-hinnoittelu yksinoikeudesta on normi, ei poikkeus.

Rakenna **Haltuunoton Hinnoittelumalli** näin: (tavallisen illan kontribuutio) + (yksinoikeuslisä, tyypillisesti 40–80 % tuosta kontribuutiosta, skaalattuna sen mukaan, kuinka vaikeaa tuon päivämäärän siirtäminen on) + (mahdolliset lisäkustannukset, jotka ovat tyypillisiä haltuunotolle – pidennetyt tunnit, räätälöidyn menun rakentaminen, lisäturvallisuus- tai vaatesäilytys henkilöstö tavallista suuremmalle yksittäistapahtumalle).

HALTUUNOTON HINNOITTELUMALLI

**Tavallisen illan kontribuutio + Yksinoikeuslisä
(40–80 %) + Haltuunottokohtaiset
kustannukset = Haltuunoton hinta**

Laskettu esimerkki: tyypillinen perjantai-illan kontribuutiosi on 4 200 € (muuttuvien kustannusten jälkeen, illassa jossa on suunnilleen 130 kattausta kahdella vaihdolla keskimääräisellä kulutuksellasi). Isäntä haluaa täyshaltuunoton kyseiselle perjantaille 90 vieraan merkkitapahtumalle. Aseta hinta pohjalle 4 200 €, lisää 60 %:n yksinoikeuslisä (2 520 €, heijastaen sitä, että tämä on vaikeasti siirrettävä huippupäivämäärä) välisummaksi 6 720 €, lisää sitten haltuunottokohtaiset kustannukset –

pidennetty puoleen yöhön asti kestävä lopetus, joka vaatii ylimääräisiä henkilöstötunteja (480 €) ja räätälöidyn menun rakentaminen (jo hinnoiteltu erikseen catering-veloitukseen hengeltä) – päätyen haltuunottomaksuusi, ennen ruokaa ja juomaa, jotka veloitetaan sen päälle, noin 7 200 €.

Luku, jonka omistajat jatkuvasti laskevat väärin, on "torjuttujen vieraiden" kustannus, ja se ansaitsee eksplisiittisen kirjanpidon, ei vain ohimenevän ajatuksen. Täyshaltuunotto parhaana viikon iltanasi tarkoittaa, että jokainen kanta-asiakas, joka olisi tullut sisään, jokainen olemassa oleva varaus kirjassa kyseiselle päivämäärälle, ja jokainen uusi tiedustelu, joka tulee kyseiselle päivämäärälle niiden viikkojen tai kuukausien aikana, jolloin haltuunotto varataan, kaikki torjutaan tai siirretään. Jos perjantai-iltasi kantavat merkittävää uskollisten kanta-asiakkaiden pohjaa, jotka odottavat saavansa pöydän, heidän toistuva syrjäyttämisensä täyshaltuunottojen vuoksi – jopa hyvin maksettujen – kantaa pidemmän aikavälin suhdekustannuksen, joka ei näy itse haltuunoton omalla tuloslaskelmarivillä, mutta ilmenee lopulta kanta-asiakaskattaustesi pehmentymisenä.

Siksi rehellinen vastaus kysymykseen "pitäisikö minun ottaa vastaan tämä haltuunotto" on joskus ei, ja tämän arvion rakentaminen eksplisiittisesti on arvokkaampaa kuin jokaisen saapuvan haltuunottotiedustelun jahtaaminen. Hyödyllinen nyrkkisääntö: varaa täyshaltuunotot aidosti matalan kysynnän illoillesi (hiljainen maanantai tai tiistai, jossa syrjäytyneiden kävelyasiakkaiden liikevaihto on minimaalinen eikä uskollista kanta-asiakaspohjaa häiritä), ellei korkean kysynnän illalle tarjottu lisä ole tarpeeksi suuri – suosittelisin vähintään 60–80

%:n lisäaluetta, ei alaosaa – korvatakseen todella sekä suoran vaihtoehtoiskustannuksen että vaikeammin mitattavan suhdekustannuksen, joka liittyy kanta-asiakkaidesi syrjäyttämiseen.

Tee vertailu rehellisesti koko vuoden yli: ravintola, joka ottaa vastaan jokaisen haltuunottotiedustelun riippumatta illasta, hinnoiteltuna tasaisella, vaatimattomalla lisällä, huomaa usein, että sen korkean kysynnän perjantai- ja lauantaihaltuunotot tuottavat vähemmän yhdistettyä arvoa kuin niiden iltojen pyörittäminen normaalisti, kun syrjäytyneen kanta-asiakkaan vaikutus ja torjutun tiedustelun vaikutus lasketaan mukaan, kun taas ravintola, joka varaa haltuunotot aidosti hiljaisille illoille ja hinnoittelee viikonloppuhaltuunotot tarpeeksi jyrkällä lisällä todella korvatakseen, kaappaa haltuunoton täyden arvon syövyttämättä ydinliiketoimintaansa.

Rakenna yksinkertainen sisäinen tarkistuslista ennen kuin suostut mihinkään haltuunottoon, koska tämän luvun hinnoittelumalli suojaa sinua vain, jos joku todella ajaa sen läpi ennen kuin päivämäärä on suullisesti luvattu innostuneelle isännälle. Vahvista päivämäärä olemassa olevaa varauskirjaasi vastaan ensin – "hiljainen tiistai", jonka oletit olevan vapaa, saattaa jo kantaa pienemmän ryhmävarauksen tai sarjan kanta-asiakaspöytiä, jotka itsessään pitäisi ottaa haltuun tai siirtää, mikä muuttaa todellisen syrjäytyneen liikevaihtolukusi. Vahvista, että keittiösi ja salisi todella voivat henkilöstöittää haltuunoton erityisvaatimukset – pidennetty lopetusaika, räätälöity menu, tavallista kattausmalliasi suurempi yksittäinen palvelu – ilman että vain vedät henkilöstöä vuorosta, joka on jo täysin sitoutunut

muualle. Ja vahvista, että isännän omat yksinoikeusodotukset vastaavat sitä, mitä todella tarjoat: "täyshaltuunotto", joka silti sallii toimitukset, muun henkilöstön liikkumisen palvelualueiden läpi, tai osan, jonka isäntä ei tajunnut jäävän näkyviin kadulta, on epäsuhta, joka kannattaa selventää ennen varausmaksun ottamista, ei isännän löytämänä sinä iltana.

Tällä viikolla: Laske oma tavallisen illan kontribuutiolukusi vähintään yhdelle vahvalle ja yhdelle hiljaiselle viikonillalle, ja käytä sitä Haltuunoton Hinnoittelumallin rakentamiseen eksplisiittisellä yksinoikeuslisällä kummallekin, sen sijaan että antaisit haltuunottohintoja yhdestä tasaisesta luvusta riippumatta pyydetystä päivämäärästä.

Tällä viikolla

- 1 Laske tavallisen illan kontribuutiosi (liikevaihto miinus muuttuvat kustannukset) yhdelle vahvalle ja yhdelle hiljaiselle viikonillalle.
- 2 Rakenna Haltuunoton Hinnoittelumalli: kontribuutio plus 40–80 %:n yksinoikeuslisä plus mahdolliset haltuunottokohtaiset kustannukset.
- 3 Varaa täyshaltuunotot aidosti hiljaisille illoille, ellei korkean kysynnän illalle tarjottu lisä ylitä 60–80 %:n aluetta.
- 4 Aja haltuunottoa edeltävä tarkistuslista varauskirjaasi, henkilöstöäsi ja isännän todellisia yksinoikeusodotuksia vasten ennen varausmaksun ottamista.

LUKU 16

Yksityissalin suunnittelu tai muuntaminen

Muoto seuraa toimintoa.

— LOUIS SULLIVAN

Muunnatpa alikäytetyn takatilan varattavissa olevaksi tilaksi tai suunnittelet laajempaa rakennushanketta, fyysiset suunnittelupäätökset, jotka teet etukäteen, määrittävät, kuinka myyntikelpoinen ja tehokas sali on pyörittää vuosien ajan sen jälkeen – ja hyvä uutinen on, että suurin osa siitä, mikä todella tekee yksityisyalasta toimivan, on halvempaa kuin omistajat olettavat, koska korkeimman arvon elementit ovat harvoin niitä kalleimpia.

Kapasiteetti on ensimmäinen päätös, ja se tulisi asettaa realistisen kohdemuotosi mukaan, ei sen mukaan, "kuinka monta tuolia mahtuu fyysisesti". Sali, joka mahduttaa 40 henkeä tiiviisti seisovaan vastaanottoon mutta vain mukavasti 24 henkeä kunnolliseen kiinteän menun illalliseen kynnärpäätilaa ja tarjoilijan työtilaa pöydän ympärillä, on myytävä 24-kattauksen ruokailutilana satunnaisella seisovan kapasiteetin vaihtoehdolla, ei markkinoituna sen teoreettisella maksimiluvulla, koska isäntä, joka varaa 24 hengelle ja huomaa salin ahtaaksi tälle luvulle, kun hänelle on sanottu sen mahduttavan 40, saa huonomman kokemuksen kuin mitä rehellinen kapasiteetti olisi tuottanut.

Ääni on yksittäinen aliinvestoiduin elementti yksityisalusuunnittelussa, ja se on myös yksi halvimmista korjata. Sali, jossa on kovat pinnat – paljaat seinät, matoton lattia, korkea katto – muuttaa vireän 24 hengen ryhmän aidosti epä mukavaksi meluttasolle ensimmäisen tunnin sisällä, ja toisin kuin pääruokasalissa, jossa muiden pöytien ympäristömelu on osa tunnelmaa, yksityisalin melulla ei ole minne hajaantua. Akustiset paneelit, raskaat verhot, matto, ja pehmeät kalusteet leikkaavat merkittävästi kaikua murto-osalla minkä tahansa

rakenteellisen muutoksen kustannuksesta, ja sitä kannattaa käsitellä neuvottelemattomana kohtana missä tahansa muuntobudjetissa, ei jälkiajatuksena, jos varoja jää.

AV- ja näyttökapasiteetti ratkaisee, voitko ylipäättään myydä uskottavasti Luvun 8 yritysasiakassegmentille – isäntä, joka suunnittelee esitystä, palkintohetkeä, tai jopa haluaa vain toistaa valokuvien diaesityksen merkkitapahtumalle, tarvitsee toimivan näytön ja yksinkertaisen, luotettavan liitännän (HDMI-kaapeli, joka todella toimii, testattuna ennen jokaista varausta, on arvoisempi kuin kallis kiinteä järjestelmä, jota kukaan ei ylläpidä). Perusnäyttö, kunnollinen kaiutin, ja selkeästi merkitty, testattu liitäntäpiste maksavat murto-osan siitä, mitä omistajat olettavat "AV-kapasiteetin" vaativan, ja sen puuttuminen diskvalifioi sinut hiljaa merkittävästä osasta yritystiedusteluja, jotka kysyvät siitä suoraan.

Erillinen palveluasema – jopa pieni, huomaamaton sivupöytä tai lähellä oleva palvelupiste, joka on varustettu erityisesti tälle salille – muuttaa palvelun laatua merkittävästi, koska tarjoilija, joka juoksee edestakaisin pääkeittiöön tai baariin jokaisen tuotteen vuoksi, menettää aikaa ja huomiota, jonka pitäisi mennä pöytään. Ja ovelle on enemmän merkitystä kuin omistajat sille myöntävät: sali, joka on teknisesti erillinen mutta jolla ei ole todellista ovea, vain avoin kaari tai verho, ei tuota todellista yksityisyyttä, josta isäntä maksaa, ja vieraat huomaavat eron heti, osaavatpa he sanoittaa, miksi sali ei tuntunut "täysin yksityiseltä".

Rakenna **Salin Suunnittelun Tarkistuslista**, joka kattaa vähintään: realistisen istuinkapasiteetin mukavalla väljyydellä, akustisen käsittelyn, toimivan AV-asetuksen testatulla liitännällä, lähellä olevan tai omistetun palvelupisteen, oven tai todellisen visuaalisen ja äänellisen erottelun pääsalista, riittävän ja säädettävän valaistuksen (himmennysjärjestelmä palvelee sekä yritysesitystä että romanttista illallista, joissa kiinteä kirkas yläkatto ei palvele kumpaakaan hyvin), ja yksinkertaisen mutta todellisen kyltityksen tai varattu-merkin sisäänkäynnillä ryhmän tilaisuudelle.

Takaisinmaksukysymystä varten – onko muunto tai rakennus pääoman arvoinen – aja yksinkertainen **takaisinmaksumalli**: arvioi salin realistinen vuotuinen liikevaihto, kun se myydään asianmukaisesti aikaisempien lukujen malleja käyttäen (Minimikulutus-laskurisi sovellettuna realistiseen käyttöasteoletukseen Luvun 10 kysyntäkalenterista), vähennä suorat kustannukset päästäksesi vuotuisen kontribuutioon, ja jaa muunnon tai rakentamisen kokonaiskustannus tuolla vuotuisella kontribuutioluvulla saadaksesi takaisinmaksuajan vuosina.

SALIN TAKAISINMAKSUMALLI

**Muunto- tai rakennuskustannus ÷ Realistinen
vuotuinen kontribuutio = Takaisinmaksuaika
(vuosia)**

Vaatimaton muunto – akustinen käsittely, näyttö, parempi valaistus, kunnollinen ovi – joka maksaa 18 000 €, salille, joka tuottaa realistisen 35 000 € vuotuisen kontribuution, kun myydään asianmukaisesti (käyttäen samaa Luvun 1 Salin Tuottokuilun logiikkaa, nyt suljettuna avoimena olemisen sijaan), maksaa itsensä takaisin selvästi alle vuodessa. Laajempi rakenteellinen rakennushanke, joka maksaa 120 000 € samaa kontribuutiolukua vasten, maksaa itsensä takaisin suunnilleen 3:ssa ja puolessa vuodessa – edelleen kohtuullinen pääomapäätös useimmille itsenäisille ravintoloille, mutta sellainen, jota kannattaa testata konservatiivista, ei optimistista käyttöasteoletusta vasten ennen sitoutumista. Mieti huolellisesti joustavuutta ennen kiinteään pohjaratkaisuun sitoutumista, koska yleisin katumus, jonka omistajat raportoivat vuosi yksityissalin muunnon jälkeen, on rakentaminen vain yhtä konfiguraatiota varten – sanotaan, yksi pitkä pöytä 24 hengelle – ja sitten huomaaminen, että merkittävä osa tiedusteluista haluaa erilaisen muodon: useita pyöreitä pöytiä yritysillalliselle, jossa keskustelu virtaa paremmin pienemmissä ryhmissä, tai uudelleenjärjestettävän pohjaratkaisun seisovalle vastaanotolle. Kalusteet, jotka varastoituvat helposti ja järjestäytyvät uudelleen nopeasti (pinottavat tuolit, pöydät, jotka purkautuvat tai pesiytyvät, pohjapiirustus, joka on piirretty etukäteen kahdelle tai 3:lle standardikonfiguraatiolle), maksavat suhteellisen vähän suunnitella suunnitteluvaiheessa, ja niiden jälkikäteen tekeminen on kallista ja häiritsevää. Kysy omilta viimeisiltä kahdeltatoista kuukaudelta ryhmätiedusteluitasi, mitä konfiguraatioita todella pyydettiin ennen suunnittelun viimeistelyä, sen sijaan että oletat muodon, jonka henkilökohtaisesti pidät houkuttelevimpana,

olevan se, mitä todellinen kysyntäsi eniten haluaa. Budjetoi erikseen, ja anteliaasti, pienille operatiivisille kohteille, jotka harvoin pääsevät alkuperäiseen remonttitarjoukseen, mutta joilla on valtava merkitys päivittäisessä käytössä: kärry, joka on kokonsa puolesta sopiva salin oveen, ylimääräinen lasi- ja astiasto, joka on varastoituna erityisesti tuolle tilalle, jotta kiireistä pääsalin palvelua ei koskaan tarvitse ryöstää yksityisvarauksen kattamiseksi, ja lukittava kaappi AV-kaapeleille ja kaukosäätimille, jotka muuten katoavat salin avaamisen ensimmäisen kuukauden aikana. **Tällä viikolla:** Käy yksityissalisi tai ehdokastilasi läpi yllä olevalla tarkistuslistalla ja tunnista yksittäinen halvin, suurimman vaikutuksen korjaus, joka on saatavilla juuri nyt – useimmille saleille se on akustinen käsittely tai toimiva AV-liitäntä, molemmat saavutettavissa muutamalla sadalla eurolla, ei remonttibudjetilla.

Ensimmäiset askeleet

1

Käy salisi läpi Salin Suunnittelun Tarkistuslistaa vasten: kapasiteetti, akustiikka, AV, palvelupiste, todellinen ovi, säädettävä valaistus, kyltitys.

2

Tunnista yksittäinen halvin, suurimman vaikutuksen korjaus – yleensä akustinen käsittely tai testattu AV-liitäntä.

3

Tarkista viimeiset 12 kuukautta tiedusteluitasi salin konfiguraatioista, joita todella pyydettiin, ennen kuin sitoudut kiinteään pohjaratkaisuun.

4

Aja takaisinmaksumalli: muuntokustannus jaettuna realistisella vuotuisella kontribuutiolla, kun myydään asianmukaisesti.

LUKU 17

Salin markkinointi

Jos puu kaatuu metsässä eikä kukaan ole lähellä kuulemassa sitä, pitääkö se ääntä?

— PERINTEINEN FILOSOFINEN SANANLASKU

Hyvin suunniteltu, hyvin hinnoiteltu yksityissali, jota kukaan ei löydä, on silti tyhjä sali. Yksityistarjoilua etsitään eri tavalla kuin tavallista ravintolavarausta, ja jos markkinointisi kohtelee sitä samoin – maininta haudattuna yleiselle "meistä"-sivullesi, ei omistettua sisältöä, ei selkeää polkua tiedustelulle – olet näkymätön juuri niille isännille, jotka aktiivisesti etsivät, mihin käyttää rahaa kanssasi.

Ymmärrä, miten yksityistarjoilua todella etsitään paikallisesti: isännät kirjoittavat tarkkoja, tarkoitushakuisia fraaseja – "yksityissali [kaupunkisi]", "ravintola yritysillalliselle [alueesi]", "paikka 30-vuotisjuhlaillalliselle lähelläni" – ja he useimmissa tapauksissa arvioivat useita tuloksia rinnakkain saman lyhyen istunnon aikana, usein avaten useita välilehtiä. Tämä tarkoittaa, että yksityistarjoilun läsnäolosi kilpailee suoraan ja välittömästi muita paikkoja vastaan, ei omaa yleistä maineettasi hyvänä ravintolana vastaan, ja sen täytyy voittaa tuo tietty, kapea vertailu omilla ehdoillaan.

Rakenna omistettu yksityistarjoilun sivu verkkosivustollesi – ei kappaletta yhteystietosivullasi, vaan aito itsenäinen sivu – käyttäen **Yksityistarjoilun sivun Briiffiä** rakenteenasasi: selkeä otsikko, joka nimeää tarjoamasi (ei "tapahtumat", mikä on epämääräistä, vaan "Yksityistarjoilu 10–40 Vieraalle" tai jotain samankaltaisen tarkkaa), kuvia todellisesta salista todelliseen tapahtumaan asetettuna (ei tyhjän salin kuvaa, joka ei kerro potentiaaliselle isännälle mitään siitä, miltä hänen tapahtumansa näyttää ja tuntuu), Luvun 3 muotolistasi selkeästi esitettynä kapasiteetilla ja aloitushinnalla kullekin, Luvun 4 kiinteän menun tasosi näyteruokalahien kanssa, ja yksinkertaisen, matalan kitkan

tiedustelulomakkeen, joka pyytää tarkalleen tarvitsemaasi tietoa hyvin vastataksesi (päivämäärä, arvioitu vieraiden määrä, tilaisuus, suosittu muoto) eikä mitään muuta – pitkä lomake, joka pyytää liiallisia yksityiskohtia jo ennen kuin isäntä on edes saanut sinulta vastausta, on merkittävä tiedustelujen hylkäämisen lähde jo ennen kuin tiedustelu edes lähetetään.

Valokuvaus ansaitsee erityistä huomiota, koska se tekee enemmän myyntityötä kuin mikään muu sivun elementti. Kuva salista kesken tapahtuman – katettu pöytä, lämmin valaistus, ihanteellisesti ihmisten kanssa siinä (luvalla) nauttien todellisesta juhlasta – kertoo potentiaaliselle isännälle "näin tapahtumasi tulee näyttämään" paljon tehokkaammin kuin puhdas, tyhjä, ammattimaisesti valaistu salikuva, joka lukeutuu kiinteistöilmoitukseksi kutsun sijaan. Jos sinulla ei tällä hetkellä ole tällaista valokuvausta, sitä kannattaa tilata erikseen, jopa vaatimaton kuvaus seuraavassa hyvin valaistussa ryhmävarauksessasi isännän luvalla, koska geneerinen tai tyhjän salin valokuvaus on johdonmukaisesti heikoin lenkki yksityistarjoilun sivuilla koko toimialalla.

Oman verkkosivustosi lisäksi listaukset ja paikanetsintäalustat ovat aito kanava, joka kannattaa ymmärtää, ei hylätä. Isännät, jotka etsivät yksityistarjoilua, erityisesti suuremmille tai merkittävämmille tapahtumille, selailevat usein omistettuja paikanlistausalustoja, jotka on rakennettu erityisesti tällaista hakua varten, samalla tavalla kuin ruokailija saattaisi selata yleistä varausalustaa tavallista pöytää varten. Tarkka listaus markkinallasi relevanteilla alustoilla – samalla valokuvauslaadulla, samoilla selkeillä muoto- ja hintatiedoilla

kuin omalla sivullasi – laajentaa ulottuvuuttasi isäntiin, jotka aloittavat hakunsa sieltä yleisen verkkohaun sijaan, ja se maksaa useimmissa tapauksissa joko ei mitään tai vaatimattoman komission vain todella syntyneistä varauksista, tehden siitä matalariskisen kanavan testattavaksi.

Rakenna **listausuunnitelma**: tunnista 2 tai 3 alustaa, jotka ovat relevanteimpia paikalliselle markkinallasi ja vierastyypillesi (yrityspainotteinen markkina ja juhlapainotteinen markkina suosivat usein eri alustoja), varmista, että listauksesi kullakin vastaa verkkosivustoasi valokuvauslaadussa ja hintaselkeydessä, ja seuraa, mistä kanavasta jokainen uusi ryhmätiedustelu todella tuli (yksinkertainen kysymys tiedustelulomakkeellasi – "mistä kuulit meistä?" – riittää), jotta muutaman kuukauden jälkeen tiedät, mitkä kanavat todella konvertoivat, et vain niitä, joiden oletit tekevän niin.

Laske numeerinen argumentti todellisen ponnistuksen sijoittamiselle tähän: jos nykyinen yksityistarjoilun sivusi tuottaa, sanotaan, 4 kelpoisuusehdot täyttävää tiedustelua kuukaudessa puhtaasti orgaanisesta hausta ja suosituksista, ja asianmukainen uudelleenrakentaminen – parempi valokuvaus, selkeämpi muoto- ja hintatieto, matalamman kitkan tiedustelulomake – nostaa tämän 7:ään kuukaudessa, puhtaasti paremmalla saman salin ja menun esittämisellä, joka sinulla jo on, olemassa olevalla Luvun 7 tiedustelusta varaukseen -konversioasteellasi ja keskimääräisellä varausarvolla, tuo ero yksinään voi edustaa kymmeniä tuhansia euroja lisää vuotuista ryhmäliiketoimintaa, saavutettuna kokonaan paremmalla markkinoinnilla jo olemassa olevalle omaisuudelle.

Pidä yksityistarjoilun sivusi ajan tasalla samalla kurilla, jota sovellet säännölliseen menuusi, koska vanhentunut sivu – vanhat hinnat, kuva salista, joka on sittemmin sisustettu uudelleen, puhelinnumero johtajalle, joka lähti 2 vuotta sitten – vahingoittaa aktiivisesti luottamusta juuri niillä yksityiskohtiin eniten keskittyvillä isännillä, jotka todennäköisimmin varaavat merkittävän tapahtuman, jotka usein huomaavat pieniä epäjohtonmukaisuuksia ja hiljaa miettivät, mikä muu voi olla vanhentunutta. Aseta toistuva neljännesvuosittainen muistutus sivun tarkistamiseksi: vahvista, että hinta vastaa edelleen nykyistä Minimikulutus-laskuriasi, vahvista, että valokuvaus heijastaa edelleen todellista salia, ja vahvista, että tiedustelulomake ohjaa edelleen sille, joka on tällä hetkellä vastuussa nopeasta vastauksesta. Yksityistarjoilun sivu ei ole kertaluontoinen projekti, joka täytetään ja unohdetaan; se on lähempänä menua, joka vaatii samaa säännöllistä ylläpitoa, ja ravintolat, jotka kohtelevat sitä siten, ovat niitä, joiden verkkoläsnäolo ja todellinen kokemus paikan päällä pysyvät linjassa.

Pidä yksinkertaista tietuetta siitä, mihin tiedusteluun kukin tietty sisältöpala todella vaikutti, siellä missä pystyt selvittämään sen – kysy suoraan tiedustelulomakkeellasi, tai kysy vain, kun puhut isännän kanssa. Vuoden aikana tämä kertoo sinulle selkeästi, maksaako investointisi parempaan valokuvaukseen, uudelleenrakennettuun sivuun tai uuteen listaukseen todella itsensä takaisin varauksissa, sen sijaan että jäisit arvailemaan markkinointikulutuksen tuottoa, kuten useimmat itsenäiset ravintolat joutuvat tekemään yleisen mainontansa suhteen.

Tällä viikolla: Auditoi nykyinen yksityistarjoiluläsnäölosi yllä olevaa Yksityistarjoilun sivun Briiffiä vasten. Jos sinulla ei ole omistettua sivua, se on yksittäinen korkeimman prioriteetin aukko täytettäväksi ennen mitään muuta tämän luvun markkinointitoimintaa.

Tällä viikolla

1

Auditoi yksityistarjoiluläsnäölosi Yksityistarjoilun sivun Briiffiä vasten: tarkka otsikko, todellista tapahtumaa esittävä valokuvaus, Muotolista, kiinteän menun tasot, lyhyt tiedustelulomake.

2

Tilaa aitoa tapahtumavalokuvausta, jos käytät tällä hetkellä tyhjän salin tai stock-kuvia.

3

Tunnista 2 tai 3 paikanlistausalustaa, jotka ovat relevantteja markkinallesi, ja sovita listauksesi valokuvaus ja hinnat omaan sivuusi.

4

Lisää "mistä kuultit meistä?" -kysymys tiedustelulomakkeeseesi seurataksesi, mikä kanava konvertoi.

LUKU 18

Ryhmäarvostelut ja palaavat isännät

Tyytyväinen asiakas on kaikkien paras liiketoimintastrategia.

— MICHAEL LEBOEUF

Kuvittele toimistopäällikkö, joka varaa neljännesvuosittaisen tiimi-illallisen ja saa 2 päivää myöhemmin lyhyen käsinkirjoitetun kiitoskortin, joka nimeää tarkan maljan, jonka joku kohotti sinä iltana. Hän varaa seuraavan neljänneksen illallisen samasta ravintolasta, vilkaisematta edes toista vaihtoehtoa – ei siksi, että ruoka oli voittamatonta, vaan siksi, että muistetuksi tuleminen oli.

Isäntä, joka on järjestänyt yhden onnistuneen ryhmätapahtuman ravintolassasi, on tilastollisesti yksi arvokkaimmista asiakkaista, jonka koskaan hankit – ei sen yksittäisen varauksen arvon vuoksi, vaan sen vuoksi, mitä se ennustaa seuraavista useista vuosista. Ihmiset, jotka järjestävät ryhmätapahtumia, järjestävät tyypillisesti jatkuvasti ryhmätapahtumia: toimistopäällikkö varaa seuraavan neljänneksen illallisen, perhe, joka juhli yhtä merkkitapahtumaa siellä, palaa seuraavaa varten, ystäväporukka, jolla oli mahtava syntymäpäivällinen, palaa seuraavan ystävän syntymäpäivälle. Tuon isännän säilyttäminen, sen sijaan että kohtelisi varausta kertaluontoisena transaktiona, on yksi kaikkein vipuvaikutteisimmista asioista, joita voit tehdä koko tässä liiketoiminnassa.

Rakenna **Isäntien Säilyttämisen järjestelmä** yksinkertaisena, tarkoituksellisenä sekvenssinä, joka toimii jokaisen ryhmävarauksen jälkeen, ei sattumanvaraisesti. 24–48 tunnin sisällä tapahtumasta aito seuranta – ei automatisoitu kyselypurske, henkilökohtainen viesti keneltä tahansa, joka johti iltaa, tai johtajalta, joka hoiti varauksen, kiittäen isäntää nimeltä ja viitaten johonkin tiettyyn heidän tapahtumastaan (malja, tilaisuus, hetki joka meni hyvin) – ei maksa mitään paitsi

huomiota ja on epäsuhtaisen harvinaista tällä toimialalla, mikä on tarkalleen se syy, miksi se erottuu tehtynä hyvin.

Kun tilaisuus on aidosti vuotuinen tai toistuva – syntymäpäivä, hääpäivä, yrityksen vuoden loppujuhla – aseta muistutus, ihanteellisesti mihin tahansa järjestelmään, joka seuraa varauksiasi, ottaaksesi yhteyttä noin 10–11 kuukautta myöhemmin, ennen seuraavan vuoden todennäköistä päivämäärää, sen sijaan että odottaisit isännän muistavan ja ottavan yhteyttä ensin. Lyhyt, lämmin viesti – "kohta on taas [nimi] syntymäpäivä – haluaisitteko meidän pitävän saman salin teille tänä vuonna?" – konvertoi huomattavan korkeasti juuri koska se poistaa kokonaan muistamisen ja uudelleentutkimisen vaivan isännältä; olet yksinkertaisesti tehnyt itsestäsi helpon, ilmeisen valinnan juuri sillä hetkellä, kun he muuten alkaisivat miettiä, mihin varata.

Isäntien Säilyttämisen järjestelmä

1

24–48 tunnin sisällä tapahtumasta lähetä aito, henkilökohtainen kiitos, joka viittaa johonkin tiettyyn.

2

Toistuvalla tilaisuudella aseta muistutus ottaa yhteyttä 10–11 kuukautta myöhemmin, ennen todennäköistä seuraavaa päivämäärää.

3

Tarjoa vaatimaton uskollisuuseleen palaaville isännille suoran alennuksen sijaan.

4

Vastaa nopeasti ja anteliaasti mihin tahansa valitukseen ryhmäisännältä, ottaen huomioon, kuinka moni siitä kuulee.

Vaatimaton isäntäuskollisuustarjous, varattuna erityisesti toistuville ryhmävarauksille sen sijaan, että tarjottaisiin ensikertalaisisännille, vahvistaa tätä opettamatta parhaita asiakkaitasi odottamaan alennusta joka varauksella. Tämän ei tarvitse olla hinnanalennus – ilmainen pullo jotain saapuessa palaavalle isännälle, pieni päivitys seuraavaan kiinteän menun tasoon ilman lisämaksua, prioriteettipääsy parhaisiin päivämääriisi ennen kuin ne menevät yleiseen tiedusteluun – kaikki nämä signaloivat aitoa arvostusta syövyttämättä katettasi tavalla, jolla suora prosenttialennus tekisi.

Valituksen käsittely ryhmäisännältä tarvitsee oman nimenomaisen lähestymistapansa, koska panokset ovat korkeammat kuin kahden hengen pöydältä tulevassa valituksessa: tyytymätön ryhmäisäntä ei ole vain yksi tyytymätön

asiakas, hän on yksi tyytymätön asiakas, joka järjesti tapahtuman kahdellekymmenelle tai 30:lle muulle ihmiselle, joista useat kuulevat suoraan isännältä, miten valitus käsiteltiin, ei vain alkuperäisestä ongelmasta. Vastaa nopeasti, aidosti, ja täsmällisesti – ei geneerisellä anteeksipyyntöillä, vaan tunnustuksella todellisesta esiin nostetusta ongelmasta – ja ratkaise se tarpeeksi anteliaasti, jotta isäntä tuntee itsensä aidosti kuulluksi, koska anteliaan ratkaisun kustannus on lähes aina pienempi kuin sellaisen isännän menettämisen kustannus, joka muuten olisi voinut varata sinulta seuraavan vuosikymmenen perheensä tai yrityksensä merkkitapahtumia varten.

Tässä on kumulatiivinen argumentti tämän järjestelmän rakentamiselle sen sijaan, että kohtelisit jokaista ryhmävarausta kertaluontoisena. Jos yksi säilytetty yritysistä varaa 3 kertaa vuodessa keskimäärin 1 800 € ja pysyy kanssasi 5 vuotta ennen kuin olosuhteet muuttuvat, se on yli 27 000 € liikevaihtoa yhdestä suhteesta, rakennettuna lähes kokonaan reagoivuuden ja hyvän seurantatavan varaan, ei minkään lisälennuksen tai markkinointikulun varaan. Kerro tämä jopa vaatimattomalla kahdenkymmenen aidosti säilytetyn isännän pohjalla – sekoituksella yritystylejä ja perheitä toistuvine juhlineen – ja säilyttämisen järjestelmä tuottaa hiljaa enemmän vuotuista liikevaihtoa kuin useimpien ravintoloiden koko maksettu markkinointibudjetti, murto-osalla kustannuksesta.

Seuraa palaavien isäntien astetta omana lukunaan, ei sulautettuna yleisiin toistuvien asiakkaiden tilastoihin – kuinka suuri prosenttiosuus ryhmävarauksistasi joka vuosi tulee

isännältä, joka on aiemmin varannut sinulta – koska se on yksittäinen selkein signaali siitä, toimiiko säilyttämisen järjestelmäsi todella, erillään siitä, kasvaako kokonaistiedustelusi määrä.

Laajenna säilyttämisen järjestelmä yksittäisten isäntien lisäksi organisaatioihin ja sosiaalisiin piireihin, joita he edustavat, koska yksi tyytyväinen isäntä on usein portti useisiin lisävarauksiin, joita et ole vielä kaapannut. Yritysisäntä, jolla oli hyvä kokemus, on usein vain yksi useista henkilöistä yrityksessään, jotka satunnaisesti järjestävät tapahtumia – kysy lämpimästi, onko heidän tiimissään ketään muuta, joka hoitaa vastaavia varauksia, ja olisiko hyödyllistä tulla esitellyksi. Perhe, joka juhli merkkitapahtumaa kanssasi, on yhteydessä koko laajennettuun sukulaisverkostoon, jolla on ajan myötä omia merkkitapahtumia juhlistavana. Mikään tästä ei vaadi olemaan tungetteleva – yksi aito rivi tapahtuman jälkeisessä seurannassasi ("mielellämme huolehtisimme myös kenestä tahansa kollegastanne heidän omissa tapahtumissaan") riittää istuttamaan idean, eikä maksa mitään paitsi halukkuuden kysyä sen olettamisen sijaan, että isäntä ajattelisi mainita sinut ilman kehotusta.

Pidä jokaisen säilyttämiskosketuspisteen sävy aidosti lämpimänä eikä transaktionaalisena, koska vieraat pystyvät erottamaan eron viestin, joka on olemassa myydäkseen heille toisen varauksen, ja sellaisen, joka on olemassa, koska todella muistat ja arvostat heidän aiempaa käyntiään. Tietty yksityiskohta – kunniavieraan nimi, hetki illasta, jonka todella muistat – on se, mikä erottaa nämä 2, ja kannattaa pitää yksinkertaisia muistiinpanoja parhaista isännistäsi nimenomaan sen vuoksi, että tuo

yksityiskohta on saatavilla ja tarkka vuotta myöhemmin, sen sijaan että sitä yritettäisiin muistista ja hieman väärin.

Tällä viikolla: Poimi ryhmävarauslistasi viimeisiltä 18 kuukaudelta ja tunnista jokainen isäntä, joka on varannut sinulta useammin kuin kerran. Merkitse jokaiselle, onko heidän tilaisuutensa todennäköisesti toistuva, ja jos on, aseta muistutus ottaa yhteyttä noin 10 kuukautta heidän viimeisimmän varauksensa jälkeen, ennen todennäköistä seuraavaa tilaisuutta.

Ensimmäiset askeleet

- 1 Poimi ryhmävarauksesi viimeisiltä 18 kuukaudelta ja tunnista jokainen isäntä, joka on varannut useammin kuin kerran.

- 2 Lähetä aito, henkilökohtainen seuranta 24–48 tunnin sisällä jokaisesta ryhmätapahtumasta, viitaten tiettyyn yksityiskohtaan illasta.

- 3 Toistuvalla tilaisuudella aseta muistutus ottaa yhteyttä noin 10–11 kuukautta viimeisimmän varauksen jälkeen.

- 4 Rakenna vaatimaton uskollisuustarjous palaaville isännille, joka ei ole suora alennus, ja aloita palaavien isäntien asteen seuranta.

LUKU 19

Seurattavat luvut

Se, mitä mitataan, johdetaan.

— LIITETTY PETER DRUCKERILLE

Kaikki tässä kirjassa toimii paremmin, kun näet sen toimivan, ja yksityistarjoiluliiketoiminta, jota johdetaan ilman kuukausittaista tulokorttia, ajautuu vuodessa takaisin "saatavilla, jos kysytään" - tilaan, riippumatta siitä, kuinka hyvin sen alun perin perustit, yksinkertaisesti koska kukaan ei tarkkaile lukuja, jotka merkitsisivät tuon ajautumisen ajoissa. Rakenna **Yksityistarjoilun Tulokortti** lyhyenä, rehellisenä kuukausiraporttina – 6 lukua, seurattuna johdonmukaisesti, joista jokainen kertoo jotain tiettyä, mihin reagoida.

Tiedustelut: sinä kuukautena vastaanotettujen ryhmätiedustelujen raaka määrä, lähteittäin jos seuraat sitä (Luvun 7 Tiedusteluseurain). Tämä on suppilon yläosan terveystarkastuksesi – laskeva tiedustelumäärä, seurattuna useamman kuukauden ajan, kertoo sinulle, että markkinointisi (Luku 17) tarvitsee huomiota ennen kuin se näkyy liikevaihto-ongelmana, antaen sinulle etuindikaattorin viivästyneen sijaan.

Konversioaste: tiedustelut, joista tuli vahvistettuja, varausmaksullisia varauksia, prosenttina sen kuukauden kokonaistiedusteluista. Tämä on se yksittäinen luku, joka on suorimmin sidoksissa vastausnopeutesi ja myyntiprosessiisi (Luku 7) – konversioaste, joka ajautuu alaspäin tiedustelumäärän pysyessä vakaana, on lähes aina vastausaika- tai seurantaongelma, ei kysyntäongelma, ja se on korjattavissa päivissä, kun se tunnistetaan, ei kuukausissa.

Salin käyttöaste viikonpäivittäin: kuinka suuri prosenttiosuus varattavissa olevista illoista, jaoteltuna viikonpäivittäin, todella kantoi ryhmävarauksen sinä kuukautena. Tämä muuttaa Luvun

10 kysyntäkalenterin teoriasta jatkuvaksi johtamistyökaluksi – seurattuna kuukausittain, se kertoo sinulle täsmälleen, mitkä viikonpäivät tarvitsevat aktiivista markkinointihuomiota juuri nyt, ei mitkä illat tarvitsivat sitä viime vuonna.

Kulutus hengeltä: keskimääräinen kokonaiskulutus vierasta kohden sen kuukauden ryhmävarauksissa, jaoteltuna muodoittain jos pyörität useita (pitkä pöytä, yksityisillä, haltuunotto). Seurattuna ajan myötä, tämä kertoo sinulle, toimivatko kiinteän menun tasosi ja juomapaketit (Luvut 4 ja 14) todella suunnitellusti, vai valitsevatko isännät johdonmukaisesti oletusarvoisesti alimman tasosi, mikä viittaisi siihen, että esityksesi tai hintakuilu tasojen välillä tarvitsee tarkastelua.

Varausmaksutappiot: sinä kuukautena peruutuksen vuoksi menetettyjen varausmaksujen arvo, verrattuna kerättyjen varausmaksujen arvoon. Terve, alhainen prosenttiosuus tässä vahvistaa, että Peruutustikkaasi (Luku 6) tekevät työnsä; nouseva prosenttiosuus on varhainen varoitus siitä, että joko ehdot ovat käytännössä muuttuneet liian lempeiksi, tai että tietty varauslähde (ehkä tietty suositteluketju) tuo sinulle vähemmän sitoutuneita tiedusteluja, jotka konvertoivat varaukseksi, mutta sitten peruuttavat korkeammalla asteella kuin muut lähteesi.

Arvostelupisteet: keskimääräinen arvosteluarviosi nimenomaan ryhmä- ja yksityistarjoiluvarauksista, seurattuna erikseen yleisestä ravintola-arvostelupisteestäsi siellä, missä alustasi sen sallii, koska ryhmäisännän arvostelu heijastaa erilaista tekijäkokonaisuutta (laskukokemus, ennakkotilausprosessi, itse sali) kuin yleisen ruokailijan arvostelu, ja näiden kahden

sekoittaminen piilottaa juuri sen signaalin, jonka sinun täytyy nähdä selkeästi.

Yksityistarjoilun Tuloskortti

- 1 Tiedustelut: tämän kuukauden vastaanotettujen ryhmätiedustelujen raaka määrä.
- 2 Konversioaste: tiedustelut, joista tuli vahvistettuja, varausmaksullisia varauksia.
- 3 Salin käyttöaste viikonpäivittäin: varattavissa olevat illat, jotka todella kantoivat ryhmävarauksen.
- 4 Kulutus hengeltä: keskimääräinen kokonaiskulutus vierasta kohden ryhmävarauksissa.
- 5 Varausmaksutappiot: peruutuksen vuoksi menetetty arvo verrattuna kerättyn arvoon.
- 6 Arvostelupisteet: keskimääräinen arvosteluarvio nimenomaan ryhmävarauksista.

Tässä on, mitä tämän seuraaminen kuukausittain, ei vuosittain tai ei koskaan, todella ostaa sinulle. Ravintola, joka tarkistaa nämä 6 lukua kerran vuodessa, huomaa ongelman, keskimäärin, monta kuukautta sen alkamisen jälkeen – maaliskuussa alkanut liukuva konversioaste ei huomata ennen joulukuun vuotuista tarkistusta, mihin mennessä se on jo maksanut 9 kuukautta

menetettyjä varauksia. Sama ravintola, joka tarkistaa tulokortin kuukausittain, huomaa saman liukumisen huhtikuussa, toimii toukokuussa, ja on toipunut ennen kuin ongelma on maksanut enempiä kuin muutaman viikon vaikutuksen. Tulokortin arvo on lähes kokonaan palautesilmukan nopeudessa, ei itse lukujen kehittyneisyydessä – nämä ovat yksinkertaisia lukumääriä ja prosenttiosuuksia, jotka mikä tahansa omistaja voi laskea kahdessakymmenessä minuutissa kuukaudessa perustaulukolla.

Laske yksinkertainen versio tämän kurin tuotosta: jos konversioasteen liukumisen huomaaminen 2 kuukautta aikaisemmin, keskimäärin, säästää sinulle edes 4 menetettyä varausta vuodessa keskimäärin 1 500 € arvolla, se on 6 000 € vuodessa palautettuna puhtaasti katsomalla lukua kuukausittain sen sijaan, ettei sitä katsottaisi koskaan – tuotto, joka ylittää roimasti ne 20 minuuttia kuukaudessa, jotka tulokortin ylläpitäminen todella maksaa.

Vastusta houkutusta lisätä mittareita nopeammin kuin voit reagoida niihin. Omistajat, jotka ovat energisoituneita ensimmäisen tulokorttinsa rakentamisen jälkeen, laajentavat sen usein muutamassa kuukaudessa viidentoista rivin raportiksi, joka seuraa jokaista kuviteltavissa olevaa datapistettä, missä kohtaa kuukausittainen tarkistus muuttuu tehtäväksi, jota kukaan ei todella suorita johdonmukaisesti, ja koko järjestelmä ajautuu hiljaa takaisin tyhjiyteen. 6 hyvin valittua lukua, tarkistettuna luotettavasti joka kuukausi, tuottaa paljon enemmän arvoa vuoden aikana kuin 15 lukua, joita tarkistetaan satunnaisesti tai ei koskaan. Jos muutaman kuukauden kuudenmittarin tulokortin käytön jälkeen löydät aidon aukon – tietyn kaavan, jota haluat

seurata, jota nämä 6 eivät kaappaa – lisää yksi luku tarkoituksella, ja harkitse jonkin toisen poistamista tai yksinkertaistamista sen sijaan, että antaisit listan kasvaa rajattomasti. Sen lyhyenä pitämisen kuri on itsessään osa sitä, mikä tekee siitä kestävä.

Jaa tulokortti myös sali- ja keittiöjohtosi kanssa, ei vain itsesi kanssa. Salijohtaja, joka näkee konversioasteen ja kulutuksen hengeltä liikkuvan väärrään suuntaan, on paljon enemmän syytä aktiivisesti työntää juomapakettia tai merkitä liukuva ennakkotilausmääräaika kuin sellainen, joka vain kuulee ryhmäliiketoiminnasta abstraktisti – näkyvyys muuttaa luvut omistajan yksityisestä huolesta jaetuksi tiimitavoitteeksi, jossa kaikilla on osuutensa.

Tulosta tulokortti, tai näytä sitä jossain, missä laajempi tiimi voi nähdä sen, sen sijaan että pitäisit sitä laskentataulukossa, jonka vain sinä avaat. Luku, joka on näkyvä, muuttuu luvuksi, jota ihmiset välittävät liikuttaa, ja yksinkertainen teko tehdä ryhmätoiminnasta yhtä näkyvä kuin illan kattausmäärä on usein se, mikä lopulta siirtää sen taustatoiminnasta johonkin, jota koko tiimi kohtelee liiketoiminnan todellisena osana.

Tällä viikolla: Aseta tulokorttimallisi yllä olevilla kuudella mittarilla, täytä se millä tahansa historiallisella datalla, jonka kohtuudella pystyt rekonstruoimaan viimeiseltä 3:lta kuukaudelta, ja aseta toistuva kalenterimuistutus päivittää ja tarkistaa se samana päivänä joka kuukausi tästä lähtien.

Tällä viikolla

1

Aseta Yksityistarjoilun Tulokortti: tiedustelut, konversioaste, käyttöaste illoittain, kulutus hengeltä, varausmaksutappiot, arvostelupisteet.

2

Rekonstruoi niin paljon viimeisen 3:n kuukauden dataa kuin kohtuudella pystyt täyttääksesi ensimmäisen version.

3

Aseta toistuva kuukausittainen kalenterimuistutus päivittää ja tarkistaa se samana päivänä joka kuukausi.

4

Jaa tulokortti sali- ja keittiöjohdon kanssa sen sijaan, että pitäisit sen vain itselläsi.

LUKU 20

Ravintola kahdella liiketoiminnalla

*Kokonaisuus on suurempi kuin sen osiensa
summa.*

— ARISTOTELES

Kun saavut tähän lukuun, jos olet käynyt malleja järjestyksessä, yksityissalisi ei ole enää rakennuksen vähiten ansaitseva tila – sillä on määritelty tuote, todellinen hinta, suppilo, joka täyttää sen, palvelusuunnitelma, joka johtaa sitä hyvin, ja tuloskortti, joka pitää sinut rehellisenä siitä, toimiiko se todella. Se, mitä olet rakentanut, ilman että välttämättä pyrit rakentamaan sitä tällä tavalla, on toinen liiketoiminta ravintolasi sisällä, ja lopullinen muutos, jota tämä luku sinulta pyytää, on kohdella sitä eksplisiittisesti nimenomaan sellaisena.

Pääruokasalisi ja ryhmä- ja yksityistarjoiluliiketoimintasi ovat erilaiset kohteet, erilaiset rytmit, ja terveessä ravintolassa erilaiset huomion omistajat – vaikka tuo huomio lopulta lepää samalla henkilöllä, sinulla. Pääsalin tehtävä on johdonmukaisia, luotettavia kattauksia yö toisensa jälkeen, rakennettuna toistuvan paikallisen liiketoiminnan, kävelyasiakkaiden ja yleisen maineesi varaan. Ryhmäliiketoiminnan tehtävä on kaapata korkean arvon, suunniteltavissa olevia, korkeamman katteen varauksia, jotka täyttävät täsmälleen sen kapasiteetin – yksityissalin tiistaina, koko ravintolan hiljaisena maanantaina, pitkän pöydän keskiviikkona, joka muuten seisoisi puolityhjänä – jota pääsalin orgaaninen kysyntä ei itsestään saavuta. Hyvin johdettuina, ne yhdessä tasoittavat viikkosi sen sijaan, että vain lisäisivät liikevaihtoa toistensa päälle: ryhmäliiketoiminta täyttää täsmälleen ne aukot, jotka pääsalin luonnollinen kysyntäkaava jättää avoimeksi.

Aseta vuotuiset tavoitteet kummallekin liiketoiminnalle erikseen, ei yhtenä yhdistettynä liikevaihtolukuna. Pääsalisi saattaa tavoitella tiettyä keskimääräistä kattausta-illassa-lukua ja tiettyä

keskimääräistä kulutusta, seurattuna viime vuotta vasten. Ryhmäliiketoimintasi, käyttäen Luvun 19 Tulokorttia, tulisi kantaa omat eksplisiittiset vuotuiset tavoitteensa: kokonaisryhmäliikevaihto, keskimääräinen konversioaste, käyttöaste viikonpäivittäin, sulkien Luvun 1 Salin Tuottokuilun tietyllä, nimetyllä prosentilla tänä vuonna sen sijaan, että jättäisit sen avoimeksi. Tavoitteiden erottamisella on väliä, koska vahva ryhmävuosi voi peittää pääsalin heikkenemisen, ja päinvastoin, jos katsot aina vain yhtä yhdistettyä lukua – ja kumpikin liiketoiminta tarvitsee oman diagnoosinsa ja oman korjauksensa alisuoriutuessaan, ei jaettua, sekavaa selitystä.

Rakenna **vuotuinen suunnittelusykli**, joka kohtelee ryhmäliiketoimintaa samalla vakavuudella kuin pääsalisi menu suunnittelua. Vuoden viimeisessä neljänneksessä tarkista koko Tulokortti juuri päättyvältä vuodelta tavoitteesi vasten, ja käytä Luvun 10 kysyntäkalenteria suunnitellaksesi ensi vuoden markkinointityönnot tunnetuille hiljaisille kuukausillesi jo ennen kuin nuo kuukaudet saapuvat, ei kun ne ovat jo alkaneet. Tarkista kiinteän menuksi tasot ja juomapaketit vuosittain nykyisiä ruoka- ja juomakustannuksia vasten, samalla kurilla, jota jo sovellat à la carte -menuusi, sen sijaan että antaisit ryhmähinnoittelun pysyä muuttumattomana vuosia, kun ydinmenusi kehittyy sen ympärillä. Tarkista minimikulutusruudukosi tuoreen à la carte -vaihtoehtosi laskelmaa vasten, koska pääsalisi oma suorituskyky muuttuu vuosittain, ja 3 vuotta sitten asetettu minimikulutus vaihtoehtoa vasten, joka on sittemmin muuttunut, on hiljaa ali- tai ylihinnoiteltu ilman, että kukaan olisi tarkoituksella päättänyt niin.

Tässä on vertailukohta, jota vasten kannattaa mitata itseään, rakennettuna kaikesta tässä kirjassa eikä ulkoisesta lähteestä: yksityistarjoilu- ja ryhmäliiketoiminta, joka on sulkenut suurimman osan alkuperäisestä Salin Tuottokuilustaan, konvertoi jossain 45–60 %:n alueella kelpoisuusehdot täyttävistä tiedusteluista (Luvun 7 lähtötasoa vasten, joka usein alkaa selvästi alle 35 %:n), ja tuottaa jossain 12 %:n ja 20 %:n välillä koko ravintolan liikevaihdosta jalanjäljestä, joka on tyypillisesti selvästi alle 15 % kokonaislattiatilasta – liiketoiminta, joka näillä ehdoilla mukavasti ylittää vastaavan viipaleen pääruokasalistasi, mikä oli koko tämän kirjan tarkoitus.

Ravintola, joka tekee tämän oikein, ei tunnu pyörittävän kahta erillistä toimintoa päivittäin – se tuntuu ravintolalta, joka on yksinkertaisesti lopettanut yhden parhaista omaisuuksistaan tuhlaamisen. Sali, joka aiemmin seisoj tyhjänä, myytynä vastahakoisesti, kun joku sattui kysymään, myydään nyt aktiivisesti, hinnoiteltuna hyvin, täytettynä luotettavasti hiljaisimpina iltoina ja premium-hinnoiteltuna vilkkaimpina, johdettuna palvelusuunnitelmalla, joka suojaa sekä ryhmän kokemusta että muun salin iltaa, ja seurattuna tavalla, joka muuttaa kertaluontoisen varauksen vuosien toistuvaksi liiketoiminnaksi. Yksikään tämän kirjan kahdestakymmenestä mallista ei vaatinut remonttia tai suurta pääomamenoa aloittaakseen – useimmat niistä vaativat asiakirjan, hinnan, määrääjän, tai tavan, sovellettuna samalla kurilla, jota jo tuot ravintolasi loppuosaan.

Ajattele ryhmäliiketoimintaa, kun se saavuttaa tämän kypsyyden, myös parhaana varhaisvaroitussjärjestelmänäsi laajemman

ravintolan terveydelle, ei pelkästään erillisenä liikevaihtorivinä. Ryhmäisännät – erityisesti toistuvat yritysissä, jotka vierailevat useita kertoja vuodessa ja vertaavat jokaista käyntiä edelliseen – ovat usein ensimmäisiä, jotka huomaavat ja mainitsevat hienovaraisen laskun jossain muualla: menu, joka ei ole hetkeen kehittynyt, palvelustandardi, joka on hieman laskenut, henkilöstön vaihtuvuus, joka näkyy uudemmassa, vähemmän itsevarmassa tiimissä. Koska olet jo säännöllisessä, henkilökohtaisessa yhteydessä näihin isäntiin Luvun 18 säilyttämisen järjestelmän kautta, sinulla on kanava tuolle palautteelle, jota useimmat ravintolat eivät koskaan tarkoituksella rakenna laajemmin, anonyymimmän asiakaskuntansa kanssa. Kuuntele sitä, kysy sitä suoraan tapahtuman jälkeisissä seurannoissasi, ja kohtele parhaita ryhmäisäntiäsi ei vain liikevaihtolähteenä, vaan yhtenä sitoutuneimmista, eniten investoineista tarkkailijoista, joita sinulla on ravintolasi yleisestä standardista.

Tällä viikolla, ja joka kuukausi eteenpäin: Laita toistuva päivämäärä kalenteriin – neljännesvuosittain riittää – tarkistaaksesi Yksityistarjoilun Tulokorttisi tavoitteita vasten, jotka asetit nimenomaan ryhmäliiketoiminnalle, samalla tavalla kuin tarkistat pääsalisi lukuja. Tuo yksi tapa, ylläpidettynä, on se, mikä estää tämän kirjan hyötyjä hiljaa erodoitumasta takaisin sinne, mistä aloitit.

Ensimmäiset askeleet

1

Aseta vuotuiset tavoitteet ryhmäliiketoiminnalle erikseen pääsalista: kokonaisryhmäliikevaihto, konversioaste, käyttöaste illoittain, nimetty Salin Tuottokuilun vähennys.

2

Rakenna neljannen neljänneksen vuotuinen suunnittelusykli, joka tarkistaa koko Tulokortin näitä tavoitteita vasten ja suunnittelee ensi vuoden hiljaisten kuukausien työnnöt etukäteen.

3

Tarkista kiinteän menusi tasot, juomapaketit ja minimikulutusruudukko vuosittain nykyisiä kustannuksia vasten, samalla kurilla kuin pääsalisi menu.

4

Laita toistuva neljännesvuosittainen päivämäärä kalenteriin tarkistaaksesi Tulokortin tavoitteita vasten tästä lähtien.

Sanasto

Salin Tuottokuilu

Ero sen välillä, mitä yksityissali ansaitsee tänään neliömetriä kohden, ja sen välillä, mitä pääruokasali ansaitsee samassa tilassa.

Ryhmän kontribuutiomalli

Vertailu siitä, mitä ryhmävaraus todella on arvoinen verrattuna samoihin paikkoihin myytynä à la carte, huomioiden kulutus, riski ja oleskeluaika.

Muotolista

Määritelty kapasiteetti, minimikulutus ja asetus jokaiselle tavalle, jolla ravintola myy ryhmätilaa: pitkä pöytä, yksityissali, puoliyksityinen alue, täyshaltuunotto.

Kiinteän Menun Rakentaja

Malli ryhmän kiinteän menun hinnoittelulle tasoissa, tuotantotodellisuudella (lämpimänä pito, rajoitettu valikoima) sisäänrakennettuna alusta lähtien.

Minimikulutus-laskuri

Työkalu yksityissalin minimikulutuksen asettamiseksi salin omasta à la carte -vaihtoehdosta, päivittäin ja sesongittain.

Peruutustikkaat

Aikataulu varausmaksuille ja palautusprosentteille ryhmävarauksissa, jotka pienenevät sitä mukaa, mitä lähempänä peruutus osuu päivämäärää.

Tiedusteluseurain	Jokaisen ryhmätiedustelun vastausajan ja tuloksen tallenne, jota käytetään huomaamaan, kuinka paljon hidas vastaus maksaa menetetyissä varauksissa.
Yritysisännän Sarja	Kommunikaatiosarja, joka on rakennettu toimistopäällikölle tai johdon avustajalle, joka varaa ryhmäillallisia: vahvistus, ruokavaliolista, puhelu ennen tapahtumaa.
Tunnepanosten Tikkaat	Tapa sijoittaa juhlarauksia (syntymäpäivä, hääpäivä, kihlaus) sen mukaan, kuinka herkkiä ne ovat hinnalle ja pienille virheille.
Ryhmäkysynnän Kalenteri	Vuotuinen kartta ryhmävarausten kysynnästä: joulukuun yritysesonki, valmistujaiset, hiljainen tammikuu ja arki-illan aikataulut, jotka on täytettävä.
T-miinus-järjestelmä	Määräaika rakenne menun ennakkotilausten, allergienien ja lopullisten lukujen keräämiseksi ennen ryhmän saapumista.
Ryhmän Johtamislista	Palvelusuunnitelma suurelle seurueelle, joka kattaa saapumisen, juomat, istumisen, ruokalajien ajoituksen ja laskun.

Maksukäsikirjoitus	Valmisteltu sanamuoto usealle vieraalle jaetun yhden laskun käsittelyyn, mukaan lukien ennakkovaltuutus ja hiljaiset yksi maksaja -pyynnöt.
Juomapakettimalli	Ennalta sovittu juomamäärä, hinnoiteltuna hengeltä, rakennettuna nostamaan kulutusta ja yksinkertaistamaan palvelua avoimeen baariin verrattuna.
Haltuunoton Hinnoittelumalli	Kannattavuusrajan laskelma koko ravintolan sulkemiseksi yhdelle ryhmälle, mukaan lukien yksinoikeuslisä ja torjutut kanta-asiakkaat.
Salin Suunnittelun Tarkistuslista	Fyysiset vaatimukset yksityistarjoilutilalle: kapasiteetti, ääni, näyttö, oma palveluasema ja erillinen ovi.
Yksityistarjoilun sivun Briiffi	Sisältö- ja valokuvaussuunnitelma verkkosivustolle, joka tekee yksityissalista helpon löytää ja helpon tiedustella.
Isäntien Säilyttämisen järjestelmä	Seurantaprosessi (kiitos, vuotuinen muistutus, uskollisuustarjous), joka muuttaa kertaluontoisen ryhmäisännän palaavaksi asiakkaaksi.

**Yksityistarjoilun
Tuloskortti**

Kuukausittainen seurantalomake tiedusteluille, konversiolle, salin käyttöasteelle, kulutukselle hengeltä, varausmaksutappioille ja arvostelupisteille.

Kattaukset

Hotelli- ja ravintola-alan termi vieraiden määrälle, jotka on palveltu pöydässä tai yhdessä palvelussa; käytetty läpi tämän kirjan kysynnän standardiyksikkönä.

Kirjoittajasta

Thibault Van de Sompele on HappyChefin, ravintoloille ja hotelleille suunnatun varaus- ja toiminta-alustan, perustaja. Hän asuu ja työskentelee Essenissä, Belgiassa, missä HappyChefin pääkonttori sijaitsee. Häneen saa yhteyden osoitteessa thibault@happychef.cloud.