



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

Kako vlasnici restorana pretvaraju grupne rezervacije, privatne večere i ekskluzivni najam prostora u najprofitabilnije stolove u kući

NAPISAO

Thibault Van de Sompele

Sadržaj

- | | |
|----|--|
| 01 | Prostorija Koja Zараđuje Najmanje |
| 02 | Ekonomija Grupa: Zašto 20 Kuverta Nije 20 Kuverta |
| 03 | Definiranje Proizvoda |
| 04 | Fiksni Meniji Koje Kuhinje Vole A Gosti Biraju |
| 05 | Minimalna Potrošnja, Najam Prostora Ili Oboje |
| 06 | Depoziti I Uvjeti Otkazivanja Koje Domaćini Prihvaćaju |
| 07 | Lijevak Upita |
| 08 | Prodaja Korporativnom Domaćinu |
| 09 | Prodaja Proslave |
| 10 | Kalendar Grupne Potražnje |
| 11 | Unaprijed Narudžbe, Dijete I Problem Brojeva |
| 12 | Vođenje Večeri: Slijed Grupne Usluge |
| 13 | Račun: Dijeljenje, Napojnica I Naplata |
| 14 | Paketi Pića I Potrošnja Na Baru |

- 15** Preuzimanja: Prodaja Cijelog Restorana

- 16** Dizajniranje Ili Konvertiranje Privatne Prostorije

- 17** Marketing Prostorije

- 18** Grupne Recenzije I Ponavljajući Domaćini

- 19** Brojevi Za Praćenje

- 20** Restoran S 2 Posla

Uvod

Imate li privatnu prostoriju, polu-privatni kutak ili dugačak stol koji se koristi samo kad ga netko slučajno zatraži? Dajete li cijenu za grupu na licu mjesta, bez prave ideje koliko taj prostor vrijedi? Jeste li se ikada zapitali je li taj prostor tiho najviše — ili najmanje — profitabilan četvorni metar u kući, a da nikada zapravo niste izračunali taj broj? Nastavite čitati, jer upravo tamo počinje ova knjiga.

Evo obećanja: do kraja ove knjige znat ćete točno koliko vas vaša privatna prostorija ili dugački stol koštaju u izgubljenom prihodu, imat ćete cjenovno određen, stupnjevani proizvod spreman za prodaju umjesto nejasnog "primamo grupe", i imat ćete sustave cijena, depozita i usluge da svoju najsporiju radnu večer pretvorite u jednu od najprofitabilnijih. Usput ćete izgraditi Room Yield Gap koji stavlja broj na ono što prostorija danas gubi, Group Contribution Model koji točno dokazuje kada grupa nadmašuje pojedinačno prodana mjesta, i Cancellation Ladder koji navodi domaćine da doista poštuju svoje rezervacije — 3 od 20 okvira, svaki dovoljno mali da se izgradi ovaj tjedan i dovoljno trajan da vam pogoni grupni posao godinama.

Ništa od toga ne zahtijeva vješanje ljepše natpisne ploče na vrata. Zahtijeva definiciju proizvoda, cijenu, rok i naviku — istu disciplinu na kojoj već radi vaš à la carte jelovnik, primijenjenu na prostoriju koja nije imala ništa od toga. Ostanite do posljednjeg poglavlja i grupni posao prestaje biti sporedna djelatnost pričvršćena za restoran — postaje drugi, potpuno oblikovani

posao koji se krije unutar vašeg prvog, vođen istom strogošću kao onaj koji već poznajete. Poglavlje 1 počinje brojem koji opravdava sve što slijedi: koliko vas ta prostorija zapravo košta, mjereno pošteno, danas.

POGLAVLJE 1

Prostorija Koja Zараđuje Najmanje



Ne možete voditi ono što ne mjerite.

— PETER DRUCKER

Uđite u većinu neovisnih restorana s privatnom prostorijom ili rezervabilnim dugačkim stolom, i naći ćete istu tihi neugodu. Na papiru je to najljepši stol u kući — često onaj s najboljim svjetlom, najviše privatnosti, ponekad zidnom dekoracijom na koju je vlasnik potrošio pravi novac — a ujedno je, pošteno mjereno, najgore izvedbeni četvorni metar u zgradi. Želim da ga zapravo izmjerite, jer "ide OK" nije broj, i ne možete popraviti ono što niste izmjerili.

Evo izračuna koji želim da napravite, i nazvat ću ga **Room Yield Gap**, jer čim broj imenujete, počinjete njime upravljati. Uzmite površinu poda vaše privatne prostorije u četvornim metrima. Podijelite prihod od posljednjih 12 mjeseci ostvaren specifično u toj prostoriji — grupne rezervacije, privatni najam, sve prodano kao "prostorija" — s tom površinom. To je godišnji prihod vaše privatne prostorije po četvornom metru. Sada napravite isti izračun za jednako veliki dio vaše glavne blagovaonice: prihod iz tog dijela tijekom istog razdoblja, podijeljen s njegovom površinom. Oduzmite broj privatne prostorije od broja glavne prostorije. Taj jaz, kao postotak broja glavne prostorije, jest Room Yield Gap.

ROOM YIELD GAP

$$\text{(Prihod glavne prostorije/m}^2 \text{ – Prihod privatne prostorije/m}^2\text{)} \div \text{Prihod glavne prostorije/m}^2 = \text{Room Yield Gap}$$

Neka bude konkretno. Recimo da je vaša privatna prostorija 30 četvornih metara i udobno prima 24 osobe za fiksni meni. Tijekom prošle godine ostvarila je 54.000 € rezervacija — to zvuči pristojno izolirano. To je 1.800 € po četvornom metru godišnje. Sada uzmite dio od 30 četvornih metara vaše glavne blagovaonice, koji prima otprilike isti broj gostiju tijekom okretaja jedne obične večeri. Uz prosjek od 2 okretaja većinu večeri, taj je dio tijekom godine ostvario 172.000 € — 5.733 € po četvornom metru. Vaš Room Yield Gap je 69%. Prostorija koja je trebala biti vaša premium imovina zarađuje manje od trećine ekvivalentnog dijela običnog poda restorana.

Zašto se ovo događa, kad je prostorija ljepša, a ne lošija? 3 se razloga pojavljuju iznova i iznova. Prvo, zarađuje samo kad je netko aktivno rezervira — ne popunjava se sama kao što se vaši obični stolovi popunjavaju gostima bez rezervacije i redovnim rezervacijama, pa svake večeri kad je nitko konkretno ne proda, zarađuje nulu dok vaša glavna prostorija i dalje okreće stolove. Drugo, većina vlasnika je podcjenjuje, bilo zato što su zahvalni na rezervaciji ili zato što nikada nisu izračunali koliko bi trebala koštati u odnosu na alternativni prihod glavne prostorije. Treće, i ovo je najvažnije: obično ne postoji aktivan proces prodaje. Prostorija je dostupna ako netko pita. Nitko ne pita u njeno ime.

Kad vlasnici jednom vide Room Yield Gap crno na bijelo, reakcija je obično ista: tiha ljutnja, usmjerena uglavnom prema sebi samima, praćena olakšanjem što problem ima oblik s kojim mogu raditi. Ovo u većini slučajeva nije prostorija koja treba renovaciju. To je prostorija kojoj treba definicija proizvoda, cijena,

i netko čiji posao uključuje njeno aktivno prodavanje — 3 stvari koje će vam ova knjiga dati poglavlje po poglavlje.

Postoji i drugi broj vrijedan razmatranja uz Yield Gap: oportunitetni trošak po praznoj večeri. Ako bi vaša privatna prostorija, pravilno prodana, trebala ostvarivati prosjek od 1.400 € po rezervaciji, a stoji prazna 40 večeri godišnje kad je vjerojatno mogla biti rezervirana, to je 56.000 € prihoda koji je jednostavno isparilo — ne izgubljen konkurentu, izgubljen zato što nitko nije pokušao. Vlasnici koji vide taj jedan broj često restrukturiraju cijeli marketinški budžet na temelju njega, jer nijedna druga stavka u poslovanju nema toliko neiskorištenog potencijala na vidiku.

Želim biti iskren o tome zašto operateri ovo toleriraju godinama, ponekad desetljeće, jer razumijevanje "zašto" je ono što vas sprječava da ponovno skliznete u to nakon što jednom popravite. Privatna prostorija obično je posljednja stvar izgrađena i prva zanemarena operativno, jer se ne pojavljuje u dnevnom razmišljanju o kuvertima i okretajima. Vaš voditelj sale optimizira prostoriju koju vidi kako se puni i prazni svakih 20 minuta. Neuspjeh privatne prostorije nevidljiv je u svakodnevnim izrazima — jednostavno se tiho ne događa. Nitko ne vidi loš broj kako se pojavljuje na kraju utorkove usluge jer privatna prostorija ništa nije napravila; jednostavno ne generira nikakvu liniju uopće, a odsutnost broja mnogo je lakše ignorirati od lošeg.

To je obrazac koji cijela ova knjiga razbija. Grupno i privatno posluživanje mora prestati biti "dostupno ako se pita" i postati proizvod s imenom, cijenom, lijevkom i vlasnikom — ponekad

doslovno vi, ponekad određeni menadžer čiji bonus o tome ovisi. Svako poglavlje od sada gradi jedan dio tog sustava: definirajući točno što prodajete, cijenate to prema pravoj alternativni, gradite prodajni lijevak koji je puni, i vodite uslugu te večeri tako da grupa doista postane stol s najvišom maržom u kući umjesto onog kojeg se svi boje.

Razmotrite 2 restorana udaljena jednu ulicu, oba s privatnom prostorijom od 28 mjesta gotovo identične veličine i kvalitete gradnje. Restoran A tretira prostoriju kao većina vlasnika: rezervabilna "ako netko pita", nema posvećenu stranicu, nema proaktivno praćenje, tko god odgovori na telefon navede koji god broj se čini razumnim u tom trenutku. Restoran B napravio je izračun Room Yield Gap, pronašao ga blizu 65%, i proveo 3 mjeseca zatvarajući ga koristeći ništa egzotičnije od definiranog proizvoda, prave cjenovne mreže i navike praćenja upita unutar sat vremena. Godinu dana kasnije, prostorija Restorana A ostvarila je otprilike isti skromni broj kao godinu prije — nekoliko rođendanskih zabava, par uredskih ručkova, ništa sustavno. Identična prostorija Restorana B više je nego udvostručila svoj prihod, ne zato što se prostorija promijenila, nego zato što je prestala biti nevidljiva unutar poslovanja. 2 bi vam vlasnika, kad biste ih pitali, oba rekla da njihova privatna prostorija "ide OK". Samo jedan od njih zapravo zna što to znači u eurima.

Ovaj tjedan: Izračunajte svoj vlastiti Room Yield Gap koristeći brojke prošle godine. Ako nemate prihod prostorije izoliran u vašem izvještavanju, izvucite 12 mjeseci grupnih rezervacija iz svog sustava rezervacija ručno — vrijedi tog sata. Zapišite dobiveni postotak na ceduljicu i stavite je gdje ćete je vidjeti dok

čitate ostatak ove knjige. Taj broj je poslovni argument za sve što slijedi.

Početak

- 1 Izvucite 12 mjeseci prihoda specifičnog za prostoriju i površinu poda, te izračunajte svoj Room Yield Gap.

- 2 Izračunajte iste brojke za jednako velik dio vaše glavne blagovaonice i oduzmite da dobijete postotak jaza.

- 3 Procijenite svoj oportunitetni trošak po praznoj večeri množeći svoju realističnu vrijednost po rezervaciji brojem vjerojatno rezervabilnih večeri kad je prostorija bila prazna prošle godine.

- 4 Zapišite postotak Room Yield Gap negdje vidljivom prije nego što nastavite čitati.

POGLAVLJE 2

Ekonomija Grupa: Zašto 20 Kuverta Nije 20 Kuverta

Čuvajte se malih troškova; mala rupa može potopiti veliki brod.

— BENJAMIN FRANKLIN

Vlasnici rutinski čine jednu skupu mentalnu pogrešku s grupama: razmišljaju o 20 kuverta rezerviranih zajedno jednostavno kao o 20 svojih redovnih kuverta koje stižu odjednom. Ta je pretpostavka pogrešna u oba smjera, a razumijevanje točno kako je pogrešna temelj je za ispravno određivanje cijena i prodaju grupnog posla.

Počnite s onim što grupu čini istinski boljom od 20 gostiju bez rezervacije, dobro prodanih. Jedan donositelj odluka znači da jedan razgovor postavlja cijelu rezervaciju, umjesto da vaš domaćin odgovara na 20 zasebnih skupova pitanja i preferencija. Jedan meni — unaprijed odabran, idealno unaprijed naručen — znači da vaša kuhinja priprema poznat, planiv skup jela umjesto 20 pojedinačnih narudžbenica koje stižu raspršeno tijekom prozora usluge, što je jedan od najvećih skrivenih troškova volumena gostiju bez rezervacije: kaos u kuhinji. Jedno plaćanje znači da vaše osoblje sale ne dijeli račun na 9 dijelova u 10 navečer dok 4 druga stola čekaju pažnju. Predvidivo vrijeme — grupa obično dolazi zajedno i odlazi zajedno — znači da možete planirati radnu snagu i vremena okretaja oko toga s daleko većom preciznošću nego oko organskog protoka gostiju bez rezervacije. I ključno, dobro prodana grupa ima znatno veću prosječnu potrošnju po glavi nego što bi istih 20 ljudi generiralo naručujući pojedinačno, jer je dobar fiksni meni s paketom pića dizajniran da proda više nego prosječna pojedinačna narudžba, ne manje.

Sada rizici koji nadoknađuju te prednosti, i zbog čega naivni vlasnici premalo naplaćuju. Rizik otkazivanja je stvaran i asimetričan: izgubite stol za dvoje večer prije i vjerojatno ga

popunjavate s liste čekanja; izgubite grupu od 24 večer prije i to je rupa u vašoj večeri koju nijedna lista čekanja ne može zatvoriti na kratkom roku. Kasne promjene — broj pada s 24 na 19 2 dana prije, ili dijetalni zahtjev iskrсне ujutro istog dana — koštaju vas vrijeme planiranja u kuhinji koje gost bez rezervacije nikada ne košta. A vrijeme zadržavanja pri grupnoj rezervaciji, posebno onoj s govorima, obično je 30 do 60 minuta duže nego kod ekvivalentnog para koji jede *à la carte*, što ima ogroman značaj ako ste računali da ćete taj prostor okrenuti dvaput.

Zamislite grupu od 20 i dvoje rezerviranu za rođendansku večeru, posjednutu u 7 navečer dok je prostorija mentalno predviđena za drugu turu u 21:15. Zdravica se oduži, druga zdravica ju slijedi, i stol se ne prazni sve do gotovo 21:45 — druga tura, nikada rezervirana s depozitom, jednostavno se ne dogodi. Prostorijom se nije loše upravljalo; nitko nije uopće u rezervaciju uračunao dodatnih pola sata.

Ovdje **Group Contribution Model** opravdava svoje postojanje. To je jednostavna usporedba jedno pored drugog: što bi taj isti otisak mjesta ostvario, u istom vremenskom prozoru, prodan kao normalni *à la carte* kuverti s vašom uobičajenom stopom okretaja — nasuprot onome što grupna rezervacija, ispravno cjenovno određena i pakirana, zapravo isporučuje, neto od rizikom prilagođenog troška otkazivanja i produljenog vremena zadržavanja.

GROUP CONTRIBUTION MODEL

**Mjesta × realistični okretaji × prosječna
potrošnja (à la carte) nasuprot Mjesta × (cijena
fiksno menija + paket pića) (grupa), rizikom
prilagođeno stopi otkazivanja**

Evo modela pokrenutog na stvarnim brojkama. 20 mjesta u vašoj glavnoj prostoriji, jedne večeri kad biste očekivali 1,6 okretaja uz prosječnu potrošnju od 48 € po glavi, generira $20 \times 1,6 \times 48 \text{ €} = 1.536 \text{ €}$. Sada ista 20 mjesta, prodana kao grupna rezervacija s fiksnim menijem od 3 slijeda po 58 € po glavi plus paket pića koji prosječno iznosi 22 € po glavi, generira $20 \times (58 \text{ €} + 22 \text{ €}) = 1.600 \text{ €}$ u jednom posjedanju — već ispred, prije nego što uzmete u obzir da grupa rijetko dobiva drugu turu. Prilagodite riziku: ako je vaša povijesna stopa neplaćenih dolazaka/otkazivanja na nepotvrđenim grupnim rezervacijama 8%, i svako otkazivanje bez depozita košta vas cijeli potencijal večeri, vaš izračun očekivane vrijednosti treba ugraditi tih 8% — što je upravo argument za sustav depozita i ljestvice otkazivanja u poglavlju 6. S politikom depozita na mjestu, taj se rizik uglavnom prenosi na domaćina umjesto da počiva u potpunosti na vama. Kad se to dogodi, grupa od 1.600 € s niskim ostvarenim rizikom udobno nadmašuje 1.536 € od nesigurnih à la carte okretaja, i to čini uz dramatično manje stresa osoblja i kaosa u kuhinji.

Naivna usporedba — "20 kuverta uz naš prosjek potrošnje od 48 € je 960 €, a grupa troši 1.600 €, pa su grupe očito vrijedne dvostruko" — je pogreška u suprotnom smjeru: ignorira da dobro vođena glavna prostorija pri 1,6 okretaja nikada zapravo nije bila ograničena na prihod jednog okretaja, pa ne uspoređujete jednako s jednakim osim ako ugradite okretaje u obje strane, kao što to radi gornji model.

Praktični je zaključak ovaj: grupne rezervacije nisu automatski profitabilnije od istih mjesta prodanih pojedinačno — profitabilnije su kad, i samo kad, aktivno dizajnirate meni, cijenu i politiku depozita da ih takvima učinite. Necjenovno određena, nepakirana grupna rezervacija bez depozita primljena telefonom uz "naravno, dođite u subotu, snaći ćemo se" rutinski slabije izvodi od mjesta prodanih *à la carte*, jer ste bacili svaku strukturnu prednost koju grupa nudi, a zadržali svaki rizik. Ostatak ove knjige bavi se hvatanjem prednosti i eliminiranjem rizika iz cijene, poglavlje po poglavlje.

Vrijedi biti jednako iskren o stropu ove prednosti, jer njeno prenaglašavanje je način na koji vlasnici završavaju razočarani vlastitim grupnim poslom godinu dana kasnije. Grupna rezervacija neće nadmašiti jaku *à la carte* večer po svim mjerilima istovremeno — vrlo je malo vjerojatno da ćete nadmašiti svoju najbolju moguću stopu okretaja u svoju najprometniju subotu bilo kojom pojedinačnom grupom, jer vaša glavna prostorija u sjajnoj večeri hvata potražnju od mnogih neovisnih društava, svako optimizirajući vlastito vrijeme. Ono što Group Contribution Model zapravo dokazuje uže je i korisnije: da ispravno cjenovno određena, ispravno pakirana grupa pouzdano

nadmašuje realističnu, prosječnu izvedbu istog otiska tog određenog dana u tjednu — što je usporedba koja je bitna, jer to je alternativa koju zapravo žrtvujete kad predate prostor grupi. Traženje nerealistične usporedbe s vašom apsolutno najboljom večeri ikada način je na koji vlasnici sami sebe uvjere da premalo naplaćuju grupama uz obrazloženje "mogli smo ionako bolje", kad u većini slučajeva, većinu večeri, dokazivo nisu mogli.

Ovaj tjedan: Izvucite svojih posljednjih 5 grupnih rezervacija i izračunajte što bi ta mjesta zaradila uz vašu normalnu stopu okretaja i prosječnu potrošnju za taj dan u tjednu. Usporedite to pošteno s onim što je grupa zapravo platila. Ako je grupa slabije izvela od alternative, sada znate točno zašto — a sljedećih 18 poglavlja govori vam što promijeniti.

GROUP CONTRIBUTION MODEL — 20 GOSTIJU, PRIVATNA
PROSTORIJA

	Grupni fiksni meni	Ista mjesta, à la carte
Kuverti	20	20 (procijenjeno)
Prosječna potrošnja po glavi	78 €	52 €
Rad kuhinje po kuvertu	Niži (masovna proizvodnja)	Viši (à la carte)
Okretaj stola	Jedna rezervacija, cijela večer	Tipično 1,4 okretaja
Ukupan prihod prostorije	1.560 €	1.456 €

Ovaj Tjedan

1

Pokrenite Group Contribution Model na svojih posljednjih 5 grupnih rezervacija: mjesta $\times$ realistični okretaji $\times$ prosječna potrošnja nasuprot onome što je grupa zapravo platila.

2

Prilagodite riziku usporedbu koristeći svoju vlastitu stopu neplaćenih dolazaka/otkazivanja na nepotvrđenim rezervacijama.

3

Označite svaku rezervaciju gdje je à la carte alternativa nadmašila stvarni prihod grupe, i zabilježite zašto.

4

Usporedite svaku slabije izvedenu grupu s realističnom prosječnom večeri, ne s vašom apsolutno najboljom večeri ikada, kako biste usporedbu održali poštenom.

POGLAVLJE 3

Definiranje Proizvoda

Ako ne znate kamo idete, svaki će vas put odvesti tamo.

— PRIPISANO LEWISU CARROLLU

Glavna konobarica koja je odgovarala na četvrtkov poziv za "možda 20, možda 20 i petero" jednom je usred rečenice shvatila da je iste tjedne navela 3 različite cijene trima različitim pozivateljima — ne zato što je bila nemarna, nego zato što nije bilo ničega zapisanog s čim bi bila dosljedna. Rješenje koje je izgradila tog vikenda, jedna stranica koja navodi što restoran zapravo nudi i za koliko, okončala je nagađanje unutar mjesec dana.

"Primamo grupe" nije proizvod. To je sleganje ramenima obučeno u politiku, i zato vaš tim improvizira drugačiji odgovor svaki put kad telefon zazvoni s neobičnim zahtjevom. Gost koji pita za rođendan za četrnaestero, tvrtka koja pita za večeru za tridesetpetero, i mladenka koja pita za preuzimanje cijelog restorana za jednu večer 3 su potpuno različita proizvoda s različitim kapacitetima, različitom logikom cijena i različitim operativnim zahtjevima — a ako vaš restoran odgovori na sva 3 istim nejasnim "provjerit ću i nazvati vas natrag", gubite rezervacije prema konkurentima koji odgovaraju s menijem opcija u prvom e-mailu.

Rješenje je formalno definirati svoje formate grupnog i privatnog posluživanja kao imenovane proizvode, svaki sa svojim rasponom kapaciteta, logikom minimalne potrošnje i zahtjevima postavljanja, na isti način na koji nikada ne biste vodili kuhinju bez definiranog jelovnika. Ovo nazivam **Format Menu** — interni (i često vanjski) dokument koji "primamo grupe, na neki način" pretvara u 5 ili 6 specifičnih, prodivih stvari.

Evo standardnog skupa koji većina restorana s 40 do 120 mjesta može izgraditi, prilagođenog vašem stvarnom tlocrtu:

Dugački Stol. Namjenski ili prilagodljiv stol koji prima 10 do 16 osoba, obično unutar glavne blagovaonice, a ne u zasebnom prostoru. U većini slučajeva bez naknade za prostor; prodaje se uz minimum fiksnog menija ili minimalnu potrošnju po glavi. Brzo za rezervirati, brzo za voditi — vaš ulazni grupni proizvod, i često onaj s najboljom konverzijom jer nosi najniže obveze za domaćina.

Polu-Privatno Područje. Odvojen ili vizualno izdvojen odjeljak — iza paravana, u niši, u stražnjem dijelu prostorije — koji prima 14 do 24 osobe. Nešto preklapanja buke i vidnog polja s glavnom prostorijom, pa se cijena određuje ispod potpuno privatnog, ali iznad dugačkog stola, obično uz minimalnu potrošnju umjesto fiksne naknade za prostor, budući da domaćin ne dobiva potpunu ekskluzivnost.

Privatna Prostorija. Potpuno zatvoren prostor sa svojim vratima, koji prima 16 do 40 osoba ovisno o vašoj izgradnji. Ovdje najam prostora ili znatna minimalna potrošnja postaju standard, jer domaćin kupuje ekskluzivnost i mir, a to je format koji većina vlasnika već ima bez formalnog pretvaranja u proizvod.

Potpuno Preuzimanje. Cijeli restoran, za definirano vrijeme, bez drugih gostiju. Cijena se određuje u odnosu na vašu točku pokrića za normalnu večer tog dana u tjednu i sezone, plus premija ekskluzivnosti — tema vlastitog poglavlja kasnije u ovoj knjizi, jer je logika cijena dovoljno drugačija da zaslužuje potpunu obradu.

Stajajući Prijem. Nema plana sjedenja, kanapei i bar umjesto fiksnog menija, kapacitet je često 1,5 do 2 puta vaš sjedeći maksimum za isti prostor, jer stojeći gostima treba manje površine poda po glavi. Cijena se određuje po glavi za pakete hrane i pića umjesto fiksne naknade za prostor.

Za svaki format izgradite jednostranični **List Proizvoda**: raspon kapaciteta (minimalno i maksimalno), fizički otisak i svaka potrebna preraspodjela namještaja, iznos minimalne potrošnje ili najma prostora, standardno vrijeme pripreme, mogućnost AV-a ili glazbe ako je relevantno, i standardne opcije menija dostupne u tom formatu.

Izgradnja Lista Proizvoda

- 1 Zapišite raspon kapaciteta: minimalan i maksimalan broj gostiju koje format udobno može primiti.
- 2 Zabilježite fizički otisak i svaku preraspodjelu namještaja koju format zahtijeva.
- 3 Postavite iznos minimalne potrošnje ili najma prostora za format.
- 4 Zabilježite standardno vrijeme pripreme i svaku mogućnost AV-a ili glazbe.
- 5 Navedite standardne opcije menija dostupne u tom formatu.

Ovo nije marketinški tekst — to je interna referenca koju vaš domaćin i menadžer koriste na telefonu tako da svaki upit dobije dosljedan, siguran, specifičan odgovor unutar istog poziva, umjesto "javit ću vam se", gdje veliki dio upita tiho umire.



**FORMAT MENU KAO LJESTVICA — CIJENA I EKSKLUZIVNOST
RASTU ZAJEDNO OD DUGAČKOG STOLA DO POTPUNOG
PREUZIMANJA**

Evo zašto specifičnost znači više nego što vlasnici očekuju. Domaćin koji zove 3 restorana za večeru od 20 osoba, u većini slučajeva, rezervirat će s onim tko odgovori najbrže s najjasnijom, najsigurnijom specifičnom ponudom — ne nužno onim tko ima najljepšu prostoriju. Ako vaš konkurent kaže "da, naše polu-privatno područje prima do 22 osobe, minimalna potrošnja je 950 € u četvrtak, evo naše 3 opcije fiksnog menija", dok vi kažete "provjerit ću s kuharom i nazvati vas natrag", već ste izgubili značajan dio te odluke iako bi vaša hrana i vaša prostorija zapravo mogle biti bolje. Brzina i specifičnost same po sebi su konkurentska prednost, i moguće su samo kad je proizvod unaprijed definiran, a ne izmišljen iznova pri svakom pozivu.

Izračunajte što vas nedovoljna definicija košta: ako primite, recimo, 90 grupnih upita godišnje, a 25% njih pita za format koji vaš tim trenutačno mora "provjeriti", i polovica tih domaćina rezervira negdje drugdje isključivo zbog kašnjenja, to je otprilike 11 rezervacija godišnje izgubljenih ni zbog čega drugog osim odsutnosti dokumenta. Uz prosječnu vrijednost grupe od 1.400 €, to je preko 15.000 € ostavljeno na stolu jer niste imali 5 listova papira pripremljenih unaprijed.

Odupite se iskušenju, jednom kad Format Menu postoji, da dopustite svakom formatu da se prelije u svaki drugi iz želje da kažete da na sve. Restorani koji tiho nagrizzaju vrijednost svog proizvoda Privatne Prostorije ponavljajući dopuštanjem Polu-Privatnoj rezervaciji da se prelije u isti prostor po nižoj cijeni, jednostavno zato što je domaćin gurnuo natrag na naknadu za prostor, a menadžer na dužnosti nije htio izgubiti rezervaciju, imaju tendenciju brzo požaliti. Svaki put kad se to dogodi, sljedeći domaćin koji uspoređi bilješke s prethodnim — a domaćini doista uspoređuju bilješke, posebno u tijesnim lokalnim poslovnim zajednicama — sazna da je vaša navedena cijena pregovorljiva, što tiho potkopava discipline cijena na kojoj je izgrađen ostatak ove knjige. Držite se onoga što svaki format zapravo jest, a ako se zahtjev domaćina istinski nalazi između 2 formata, tretirajte to kao signal da formalizirate novu razinu na svom Format Meniju, a ne kao jednokratnu iznimku tiho odobrenu na telefonu.

Ovaj tjedan: Skicirajte Listove Proizvoda za koja god 2 ili 3 formata vaš prostor doista danas može podržati — ne trebate svih 5 za početak. Zapišite raspon kapaciteta, iznos minimalne

potrošnje ili najma prostora (rezervirano mjesto je u redu; poglavlje 5 pomoći će vam da ga ispravno postavite), i vrijeme pripreme za svaki. Dajte kopiju svakome tko odgovara na vaš telefon.

Početak

1

Odaberite 2 ili 3 formata s Format Menija (Dugački Stol, Polu-Privatno, Privatna Prostorija, Potpuno Preuzimanje, Stajajući Prijem) koji odgovaraju vašem stvarnom tlocrtu.

2

Napišite jednostranični List Proizvoda za svaki: raspon kapaciteta, otisak, minimalna potrošnja ili najam prostora, vrijeme pripreme, mogućnost AV-a, i standardne opcije menija.

3

Predajte listove svakome tko odgovara na vaš telefon tako da svaki upit dobije specifičan, siguran odgovor pri prvom pozivu.

4

Postavite pravilo protiv dopuštanja da se jeftiniji format prelije u skuplji samo da se izbjegne gubitak rezervacije.

POGLAVLJE 4

Fiksni Meniji Koje Kuhinje Vole A Gosti Biraju

Vrag je u detaljima, ali i spas.

— HYMAN G. RICKOVER

Zamislite petak navečer kad društvo od 20 i osmero naruči s cijelog à la carte jelovnika bez prethodnog odabira: narudžbenice stižu u kaotičnom naletu, izdavanje se zaglavi, ostatak usluge prostorije usporava iza toga, a grupa i dalje čeka predugo između sljedova jer ništa nije unaprijed pripremljeno. To je pojedinačno najbrži način da sabotirate dobru grupnu rezervaciju, i to je najpoznatija noćna mora kuhinje. Grupi treba meni dizajniran za grupnu proizvodnju, ne vaš normalni meni serviran u velikoj količini.

Dizajnirajte fiksni meni oko 3 realnosti proizvodnje. Prvo, sljedovi koji izdrže: predjelo koje se može poslužiti 10 minuta prije nego što je prostorija spremna, ili glavno jelo koje preživi stajanje pod grijaćom lampom nekoliko dodatnih minuta bez propadanja, vrijedi više pri grupnom volumenu nego jelo koje mora napustiti izdavanje unutar 90 sekundi od pripreme. Drugo, ograničen izbor: 2 opcije po slijedu, 3 najviše, ne 8 koje nudi vaš à la carte jelovnik, jer svaka dodatna opcija umnožava problem koordinacije prikupljanja, praćenja i izdavanja pojedinačnih izbora za 20 i više gostiju. Treće, istinski jaka vegetarijanska (i idealno veganska) opcija koja nije naknadna misao — u grupi od 20, statistički ćete imati barem jednog gosta s dijetalnim zahtjevom, a slaba zadana opcija ovdje pojedinačno je najčešći izvor pritužbe domaćina grupe nakon događaja.

Izgradite meni s ugrađenim sustavom unaprijed naručivanja od prvog dana, ne kao naknadni dodatak — poglavlje 11 detaljno pokriva mehaniku, ali princip pripada ovdje: fiksni meni bez unaprijed naručenih izbora je samo pola operativne koristi, jer vaša kuhinja i dalje ne zna što pripremiti dok gosti ne stignu i ne

izaberu za stolom, što ponovno uvodi upravo kaos koji je fiksni meni trebao eliminirati.

Sada cijene. Izgradite ono što ova knjiga naziva **Set-Menu Builder** — jednostavna stupnjevana struktura s 3 cjenovne točke, svaka mapirana na svoj stvarni trošak hrane i maržu doprinosa, tako da namjerno cijenite razine umjesto nagađanja.

SET-MENU BUILDER

**Cijena po glavi – Trošak hrane po glavi =
Doprinos po glavi (cilj $\approx$ 30% omjer troška
hrane)**

Evo razrađenog primjera za restoran s tipičnim ciljem od 30% troška hrane. Razina jedan, ulazni fiksni meni: 3 slijeda, jednostavnije bjelančevine (piletina, vegetarijanska tjestenina, jednostavna riba), cijena 42 € po glavi. Trošak hrane po glavi dolazi na oko 13 €, dajući doprinos od 29 €, omjer troška hrane od 31% — točno na cilju. Razina 2, standardni fiksni meni: 3 slijeda s dodanom premium opcijom bjelančevina (brancin, pačji file), cijena 58 € po glavi, trošak hrane oko 17 €, doprinos 41 €, omjer 29% — malo bolja marža jer povećanje cijene nadmašuje povećanje troška sastojaka, što je upravo mehanizam koji bi trebao biti namjerno dizajniran. Razina 3, premium fiksni meni: 4 slijeda uključujući format zajedničkog predjela i premium centralno jelo (cijela riba, tomahawk rezan za stolom), cijena 78 € po glavi, trošak hrane oko 21 €, doprinos 57 €, omjer 27% —

najuži postotak od 3, ali daleko najveći apsolutni doprinos po glavi, zbog čega bi trebao postojati iako njegov omjer izgleda najgore na papiru: doprinos u eurima plaća vaš najam, ne omjer.

Najviša razina "sama se prodaje" iz specifičnog, ponovljivog razloga: domaćini koji rezerviraju za grupu vrlo često ne plaćaju vlastitim novcem u čisto osobnom smislu — menadžer koji rezervira večeru s klijentom, obitelj koja organizira proslavu prekretnice, tvrtka koja organizira večeru na kraju godine — a u svakom od tih slučajeva dominantan strah domaćina jest da izgleda škrto ili da podbaci pred ljudima čije mišljenje im je važno, ne uštedjeti 12 eura po glavi. Kad prezentirate 3 razine jednu uz drugu, sa srednjom razinom uokvirenom kao "naša najrezerviranija opcija" i najvišom razinom vidljivo velikodušnijom, a ne samo skupljom, značajan udio domaćina zadano odabire naviše umjesto naniže, ista psihologija koja čini restoranovu bocu vina srednje cijene njegovim najprodavanijim proizvodom.

Jedan broj vrijedan interiorizacije: na stotinu rezervacija, ako čak i 20% domaćina odabere najvišu razinu umjesto srednje isključivo zato što je dobro prezentirana, a razlika u doprinosu po glavi između razina je 16 €, na prosječnoj grupi od 20 to je 320 € dodatnog doprinosa po nadograđenoj rezervaciji — a kroz 20 takvih nadogradnji godišnje, preko 6.000 € marže stvorene isključivo arhitekturom menija, uz nula dodatnog marketinškog troška.

Testirajte fiksni meni na isti način na koji biste testirali bilo koje novo jelo prije nego što ide na vaš redoviti meni, ne samo na

papiru. Pokrenite ga kao istinski test na stvarnoj grupnoj rezervaciji mirne večeri prije nego što ga posvetite tisku ili svojoj web stranici — poslužite ga stvarno, mjerite koliko dugo svaki slijed zapravo izdrži u radnim uvjetima, a ne u mirnoj testnoj kuhinji, i dobijte izravnu povratnu informaciju od konobara koji su ga vodili, jer će oni primijetiti točke trenja koje kuhar koji testira izolirano neće: jelo koje izgleda dobro na izdavanju, ali ga je nezgrapno nositi za 20 kuverta odjednom, ili desert koji zahtijeva ukras dovršen za stolom koji pojede više vremena usluge nego što raspored dopušta. Preispitajte razine otprilike dvaput godišnje, u skladu sa svojim sezonskim promjenama menija, umjesto da ih ostavite statičnima godinama dok troškovi sastojaka klize — razina fiksnog menija ispravno cjenovno određena u odnosu na cilj troška hrane od 30% prije 2 godine lako je mogla dopuzati do 36% ili više isključivo kroz inflaciju sastojaka koju nitko nije ponovno provjerio u odnosu na fiksnu grupnu cijenu.

Ovaj tjedan: Izgradite svoje 3 razine na papiru sa stvarnim troškovima hrane, ne nagađanjima — izračunajte svako jelo ispravno na isti način na koji biste to učinili za bilo koju novu stavku menija. Predstavite sve 3 svojim sljedećim 5 grupnih upita kao jednostavnu jednostraničnu usporedbu umjesto čitanja razine jedan telefonom i čekanja da vas pitaju ima li još nešto.

Provedite U Praksu

- 1** Izračunajte 3 razine fiksnog menija u odnosu na vaš stvarni trošak hrane, ne nagađanje, ciljajući otprilike 30% omjer troška hrane.
- 2** Ograničite svaki slijed na 2 ili 3 izbora, i osigurajte da vegetarijanska opcija bude istinski jaka, ne naknadna misao.
- 3** Predstavite sve 3 razine jednu uz drugu svojim sljedećim 5 grupnih upita, uokvirujući srednju razinu kao "naša najrezerviranija opcija".
- 4** Testirajte meni na stvarnoj grupnoj rezervaciji mirne večeri i dobijte izravnu povratnu informaciju od konobara koji su ga vodili.

POGLAVLJE 5

Minimalna Potrošnja, Najam Prostora Ili Oboje

Cijena je ono što plaćate. Vrijednost je ono što dobivate.

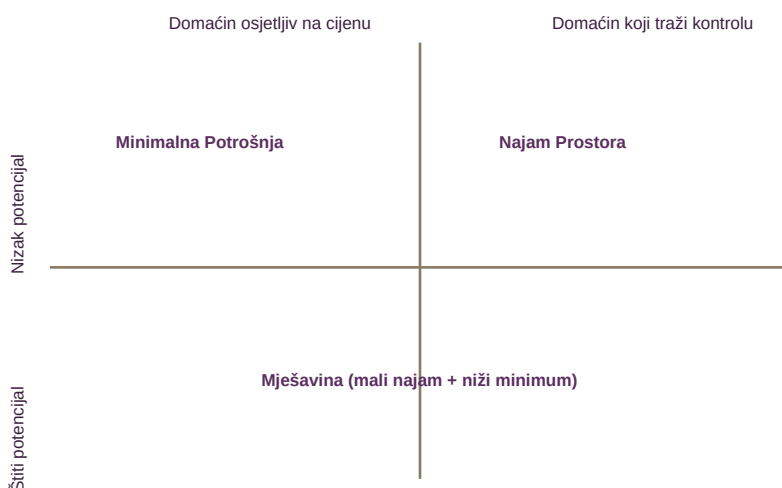
— WARREN BUFFETT

Svakoj privatnoj prostoriji treba broj vezan uz nju prije nego što domaćin ikada pita — a većina restorana ili uopće nema broj, ili ima broj čije podrijetlo nitko ne može objasniti. Postoje 3 strukturna pristupa cijeni same prostorije, odvojeno od hrane: fiksna naknada za najam prostora, zahtjev minimalne potrošnje, ili mješavina dvoje. Svaki nosi drugačiju psihologiju za domaćina, a odabir pravog za vaš format i vašeg tipičnog gosta znači jednako koliko i sam broj.

Najam prostora — fiksna naknada jednostavno za posjedovanje prostora, s hranom i pićem naplaćenim zasebno povrh toga — domaćinu se čita kao čisto i predvidivo: "prostor košta 400 €, onda naručujemo što god želimo." Najbolje funkcionira za domaćine koji žele potpunu kontrolu nad menijem i manje su osjetljivi na cijenu, i potpuno vas štiti čak i ako grupa na kraju potroši skromno na hranu. Njegova je slabost što se, za budžetski osviještenog korporativnog domaćina, može činiti kao dvostruko plaćanje — jednom za prostor, jednom za obrok — i ograničava vaš uzlazni potencijal ako bi grupa ionako velikodušno potrošila.

Minimalna potrošnja — nema zasebne naknade, ali račun grupe za hranu i piće mora doseći postavljeni iznos, dopunjen ako ne dosegne — čita se kao velikodušnija ("nema dodatne naknade, samo jedite i pijte s nama") i teži boljoj konverziji kod domaćina koji uspoređuju nekoliko lokala, jer nema vidljivu stavku naknade koju treba objasniti onome tko odobrava budžet. Njen je rizik podbačaj: ako grupa naruči skromno, a vi se ne osjećate ugodno predstaviti dopunu na kraju večeri, u biti ste dali prostor besplatno.

Mješavina — niža naknada za najam prostora kombinirana s nižom minimalnom potrošnjom nego što bi bilo koja od njih nosila samostalno — mjesto je gdje većina restorana slijeće nakon što su isprobali oba pristupa sezonu, jer štiti osnovicu (najam prostora pokriva vaš fiksni trošak zadržavanja prostora čak i ako grupa jedva jede) dok istovremeno drži naslovni broj minimalne potrošnje pristupačnim za budžetski osviještene domaćine.



ODABIR IZMEĐU NAJMA PROSTORA I MINIMALNE POTROŠNJE — PREMA TIPU DOMAĆINA I KOLIKO POTENCIJALA TREBATE ZAŠTITITI

Evo kako zapravo postaviti broj, umjesto nagađanja broja koji se "čini ispravnim". Uzmite à la carte alternativu prostorije — što bi ta mjesta generirala uz vašu normalnu stopu okretaja tog određenog dana u tjednu i sezoni, isti izračun iz Group Contribution Model poglavlja 2 — i koristite je kao svoj pod, ne

svoj cilj. Postavite minimalnu potrošnju na otprilike 90-110% te alternative za sredinu tjedna, a znatno više, često 130-160%, za petak ili subotu, jer istiskujete svoju najtraženiju zalihu tih večeri, a grupa mora nadmašiti ono što bi potražnja gostiju bez rezervacije isporučila sama od sebe.

Izgradite **Minimum-Spend Calculator** kao jednostavnu mrežu po danu-po sezoni umjesto jednog fiksnog broja.

MINIMUM-SPEND CALCULATOR

**À la carte alternativa × 90-110% (sredina
tjedna) ili × 130-160% (petak/subota) =
Minimalna potrošnja**

Uzmite prostoriju koja prima 24 osobe s à la carte alternativom za utorak od 920 € (24 mjesta × 1 realistični okretaj × 38 € prosječna potrošnja, budući da grupne večeri istiskuju vaš jedini realistični okretaj mirne večeri) — postavite utorkovu minimalnu potrošnju na 900 €, u biti odgovarajući alternativu, jer je oportunitetni trošak mirne večeri istinski nizak i želite pobijediti u rezervaciji. Ista prostorija u subotu, gdje je à la carte alternativa 24 × 1,7 okretaja × 54 € prosječna potrošnja = 2.203 € — postavite subotnju minimalnu potrošnju na 2.800 € do 3.200 €, udobno iznad alternative, jer se odričete stvarne, visoko tražene zalihe, a grupa mora vrijediti više od onoga što odbijate da im date prostor.

Pokrenite stvarnu usporedbu kroz cijelu godinu i obrazac postaje jasan: restoran koji naplaćuje fiksnu minimalnu potrošnju od 1.200 € svake večeri, bez obzira na dan ili sezonu, premalo naplaćuje svaku vikend rezervaciju (ostavljajući prihod na stolu u odnosu na ono što bi ta mjesta ionako zaradila) dok istovremeno prenaplaćuje svaki mirni utorak (gubeći rezervabilne grupe konkurentu čiji je broj za sredinu tjedna realan). Izgradnja mreže po danu u tjednu tipično podiže miješani godišnji grupni prihod za 15-25% isključivo kroz ponovno cjenovno određivanje, bez promjene prostorije, menija ili procesa prodaje — samo cijena, primijenjena s disciplinom koju već primjenjujete na svoj *à la carte* meni.

Jedna strukturna nijansa vrijedna ugradnje od početka: eksplicitno odlučite primjenjuje li se vaša minimalna potrošnja na hranu i piće kombinirano, ili na hranu samu s pićem praćenim zasebno, jer to dvoje stvara različite poticaje za vaše osoblje sale. Kombinirani minimum daje vašem timu svaki razlog da aktivno prodaje pakete pića i nadogradnje tijekom večeri, budući da svaka potrošnja doprinosi istom cilju, a konačni ishod računa grupe je ono što je bitno. Minimum samo za hranu, s neograničenom i zasebnom potrošnjom pića, može nenamjerno signalizirati novijem konobaru da je prodaja pića posao nekoga drugoga, budući da vidljivo ne pomiče broj koji svi prate. Većina restorana najbolje prolazi tretirajući to dvoje kao kombinirano radi jednostavnosti u domaćinovom umu — jedan broj koji treba postići, jedna stvar koju treba objasniti — dok interno izvještava o potrošnji po glavi podijeljenoj po hrani i piću na svom mjesečnom scorecardu, tako da možete vidjeti koja poluga

zapravo obavlja posao iako domaćin uvijek vidi samo jedan miješani broj.

Također se isplati ponovno posjetiti mrežu kad god se promijeni vaša vlastita cijena glavne prostorije. Ako povicite svoju prosječnu *à la carte* potrošnju kroz osvježanje menija, ili nova stavka gura vašu tipičnu subotnju potrošnju po glavi naviše, vaše brojke minimalne potrošnje izravno se izračunavaju iz te alternative i moraju se kretati s njom — mreža ostavljena netaknuta 2 godine dok je cijena vašeg osnovnog menija rasla tiho zaostaje za vlastitom logikom, podcjenjujući ono što bi prostorija sada trebala vrijediti u odnosu na posao oko nje.

Ovaj tjedan: Izgradite svoju vlastitu mrežu minimalne potrošnje za barem 3 razine večeri — mirnu večer sredinom tjedna, umjerenu večer sredinom tjedna, i vikend večer — koristeći svoju stvarnu *à la carte* alternativu za svaku, ne jedan broj koji ste naslijedili od koga god ga je postavio prije godina.

MINIMUM-SPEND CALCULATOR — PRIVATNA PROSTORIJA ZA 20 OSOBA

Večer	À-la-carte alternativa	Postavljena minimalna potrošnja
Petak / Subota	1.400 €	1.500 €
Četvrtak	1.050 €	1.000 €
Utorak / Srijeda	700 €	600 €
Prosinac (bilo koja radna večer)	900 €	1.200 €

Ovaj Tjedan

- 1 Izračunajte svoju à la carte alternativu za mirnu sredinu tjedna, umjerenu sredinu tjedna i vikend večer u svojoj privatnoj prostoriji.
- 2 Izgradite mrežu Minimum-Spend Calculator: otprilike 90-110% alternative sredinom tjedna, 130-160% petkom/subotom.
- 3 Eksplicitno odlučite pokriva li minimalna potrošnja hranu i piće kombinirano ili samo hranu, i priopćite tu odluku svom timu sale.
- 4 Zamijenite svaki jedan fiksni broj minimalne potrošnje koji trenutačno navodite mrežom po danu-po sezoni.

POGLAVLJE 6

Depoziti I Uvjeti Otkazivanja Koje Domaćini Prihvaćaju

Vjeruj, ali provjeri.

— RUSKA POSLOVICA

Grupna rezervacija primljena bez depozita i bez uvjeta otkazivanja nije doista rezervacija — to je opcija koju domaćin drži besplatno, a opcije koje se drže besplatno koriste se nemarno. Ovo se identično odvija restoran po restoran: grupa od 20 i osmero potvrđena 3 tjedna unaprijed, bez uzetog depozita, i 48 sati prije datuma domaćin poruči da otkazuje jer su se njegovi vlastiti planovi promijenili, ostavljajući subotnju večer s rupom u sebi koju se ne može ponovno popuniti na kratkom roku. Restoran apsorbira cijeli trošak izgubljene vikend večeri, a domaćin ne apsorbira ništa.

Rješenje je struktura depozita i otkazivanja — ali mora biti takva da će je domaćini zapravo prihvatiti, jer politika toliko agresivna da plaši rezervacije ne štiti ništa. Izgradite ono što ova knjiga naziva **Cancellation Ladder**: stupnjevana struktura koja povećava financijsku obvezu domaćina kako se datum približava, umjesto jednog depozita sve-ili-ništa u trenutku rezervacije.

Evo strukture koja dobro funkcionira za grupe od 10 do 40 u većini neovisnih restorana. U trenutku potvrde rezervacije, uzmite depozit od 20% procijenjenog ukupnog iznosa (na temelju minimalne potrošnje ili očekivanog broja gostiju po vašoj standardnoj cijeni menija), potpuno povrativ ako se otkaže više od 30 dana unaprijed. Između 30 i 14 dana unaprijed, depozit postaje nepovrativ, ali se u potpunosti pripisuje konačnom računu — domaćin ima ulog u igri, ali nije ništa izgubio ako nastavi, što je okvir koji ovaj korak čini poštenim, a ne kaznenim. Unutar 14 dana, podignite depozit do 50% procijenjenog ukupnog iznosa, i dalje pripisan konačnom računu, odražavajući

da je vaša sposobnost ponovnog popunjavanja prostora na kratkom roku naglo pala. Unutar 72 sata, tretirajte svako otkazivanje kao potpuni gubitak depozita, jer ste u tom trenutku gotovo sigurno odbili druge upite za taj datum i termin na snazi potvrđene rezervacije.

Konačni brojevi zaslužuju vlastiti rok, odvojen od ljestvice otkazivanja, i to bi trebalo biti jasno navedeno pri rezervaciji: brojevi se mogu prilagoditi naniže bez kazne do 5 dana unaprijed (s depozitom ponovno izračunatim samo ako je pad značajan), a broj potvrđen 5 dana unaprijed je broj koji se naplaćuje, bez obzira tko se zapravo pojavi te večeri — standardan, industrijski normalan uvjet koji vas štiti od iznenađenja "sada smo samo šesnaestero, ne 20 i dvoje" popodne dana događaja, nakon što je vaša kuhinja već naručila i pripremila za 20 i dvoje.

Izračunajte brojke zašto je ovo bitno. Recimo da primete 60 grupnih rezervacija godišnje s prosječnom vrijednošću od 1.600 €, a povijesno, bez politike depozita, vaša stopa otkazivanja unutar 2 tjedna iznosila je 12% — to je preko 7 rezervacija godišnje, otprilike 11.500 € izgubljenog prihoda koji se u većini slučajeva nije mogao povratiti jer je obavijest bila prekratka za ponovno popunjavanje prostora. S depozitom i ljestvicom otkazivanja na mjestu, ta stopa kasnog otkazivanja tipično pada na negdje između 2% i 4%, i to zato jer domaćini sa stvarnom financijskom obvezom planiraju pažljivije, i zato jer se istinski neobvezni upiti sami filtriraju prije nego što uopće postanu "rezervacija" — što je vrijedno samo po sebi, jer prestaje trošiti vrijeme vašeg tima jureći rezervacije koje se nikada ne bi dogodile.

Strah od reputacije koji vlasnici ovdje podižu legitiman je i vrijedan izravnog obraćanja: šteti li traženje depozita, ili provođenje naknade za otkazivanje, odnosu ili generira lošu recenziju? U praksi, rizik gotovo u potpunosti leži u tome kako se uvjeti priopćavaju, ne u samim uvjetima. E-mail potvrde koji jasno, toplo, jednom navodi uvjete depozita i otkazivanja — prije nego što je rezervacija potvrđena, nikada kao iznenađenje nakon toga — prihvaća se kao potpuno normalan od strane ogromne većine domaćina, koji se stalno bave depozitima i uvjetima otkazivanja u vlastitom profesionalnom i osobnom životu (mjestu za događaje, hoteli, izvođači). Loše recenzije vezane uz depozite gotovo se uvijek mogu pratiti natrag do restorana koji je ili iznenadio domaćina naknadom naknadno, ili ju je kruto provodio u istinski suosjećajnim okolnostima (obiteljski gubitak, ozbiljna bolest) gdje bi ljudska prosudba da se odustane od naknade koštala restoran malo, a zaradila ogromnu dobru volju. Izgradite ljestvicu, jasno je navedite unaprijed pismeno, i pridržite pravo koristiti diskreciju — politika je zadana, ne fizikalni zakon.

Zapišite ljestvicu u jednostranični dokument potvrde koji domaćin zapravo potpisuje ili aktivno potvrđuje — kvačica na online obrascu rezervacije, e-mail odgovori-za-potvrdu, fizički potpis za vrlo velike ili visoke vrijednosti rezervacije — umjesto pasusa zakopanog u dužem e-mailu koji domaćin možda samo preleti bez usvajanja. Vrijednost Cancellation Ladder nije samo financijska zaštita; to je i to da je domaćin koji je aktivno potvrdio uvjete mjerljivo manje sklon biti iznenađen, i stoga manje sklon biti uzrujan, ako se ikada primijeni naknada. 2 restorana s tehnički identičnom politikom rutinski dobivaju vrlo različite

reakcije isključivo na temelju toga sjeća li se domaćin da se s tim složio, a najveći pojedinačni pokretač tog sjećanja jest morao li aktivno nešto učiniti — označiti kućicu, upisati "slažem se", potpisati liniju — umjesto samo pasivno primiti informaciju u pasusu među nekoliko drugih.

Postavljanje Ljestvice Otkazivanja

- 1 Pri rezervaciji, uzmite depozit od 20%, potpuno povrativ preko 30 dana unaprijed.
- 2 Između 30 i 14 dana unaprijed, učinite depozit nepovrativim ali pripisanim konačnom računu.
- 3 Unutar 14 dana, podignite depozit do 50%, i dalje pripisan konačnom računu.
- 4 Unutar 72 sata, tretirajte svako otkazivanje kao potpuni gubitak depozita.
- 5 Zahtijevajte da domaćin aktivno potvrdi uvjete — kvačica, odgovor, ili potpis — ne samo pasivno primiti.

Vodite jednostavan interni dnevnik svakog puta kad se ljestvica zapravo provede naspram odriče, i zašto. Kroz godinu, ovaj dnevnik govori vam 2 stvari vrijedne znanja: primjenjuje li vaš tim politiku dosljedno umjesto da svaki menadžer improvizira vlastitu blagost, i pojavljuje li se istinski obrazac suosjećajnih iznimaka

koji bi mogao biti vrijedan ugradnje u samu pisanu politiku, umjesto rukovan ad hoc svaki put kad se pojavi.

Ovaj tjedan: Napišite svoju vlastitu Cancellation Ladder koristeći gornju strukturu kao početnu predložak, i dodajte je kao standardni pasus svakom e-mailu potvrde ili ugovoru koji trenutačno šaljete za grupne rezervacije. Ako trenutačno uopće ne šaljete pismenu potvrdu, to je prva i najhitnija praznina koju treba zatvoriti.

Početak

- 1** Napišite svoju vlastitu Cancellation Ladder: povrativi depozit od 20% preko 30 dana, nepovrativi ali pripisani 30-14 dana unaprijed, do 50% unutar 14 dana, izgubljen unutar 72 sata.

- 2** Postavite zaseban rok konačnih brojeva 5 dana unaprijed, s potvrđenim brojem kao onim koji se naplaćuje bez obzira na prisutnost.

- 3** Dodajte ljestvicu kao standardni pasus svom e-mailu potvrde ili ugovoru, i zahtijevajte aktivnu potvrdu (kvačicu ili odgovor) umjesto pasivnog pasusa.

- 4** Pokrenite jednostavan interni dnevnik svakog puta kad se ljestvica provede ili odriče, i zašto.

POGLAVLJE 7

Lijevak Upita

Rana ptica hvata crva.

— ENGESKA POSLOVICA

Većina restorana gubi grupne rezervacije prije nego što razgovor uopće zaista počne, i nikada ne saznaju da se to dogodilo, jer se izgubljeni upit ne pojavljuje nigdje u vašem izvještavanju — jednostavno postaje tišina. Netko ispuni kontaktni obrazac na vašoj web stranici u 21:40 u utorak pitajući o večeri za 20 osoba za datum 6 tjedana unaprijed, a vaš se tim, potpuno razumno, time bavi sljedeće popodne. Do tada je, u značajnom udjelu slučajeva, taj domaćin već rezervirao negdje drugdje, jer je poslao e-mail trima restoranima iste večeri, i prvi koji je odgovorio sa sigurnim, specifičnim odgovorom osvojio je rezervaciju bez obzira čija je hrana ili prostorija zapravo bila bolja.

Kartirajte svoj put od upita do rezervacije kao lijevak, istu disciplinu koju svaki posao e-trgovine primjenjuje na svoj proces prodaje, jer to je upravo ono što ovo jest: upit primljen, odgovor poslan, detalji potvrđeni (datum, broj gostiju, format, razina menija), depozit uzet, rezervacija zaključana. U svakoj fazi neki upiti otpadnu — pitanje je koliko, i zašto, a brzina je pojedinačno najveća poluga koju imate nad tom stopom otpadanja.

Obrazac se ponavlja dovoljno usko kroz neovisne restorane da bi se mogao izraziti kao pravilo palca: upiti na koje se odgovori unutar sat vremena konvertiraju u potvrđene rezervacije dvostruko do trostruko brže od upita na koje se odgovori sljedećeg radnog dana, a upiti ostavljeni 48 sati ili dulje konvertiraju u tek djelić toga ponovno — često ispod 10%. Ovo nije zato što je odgovor sljedeći dan nepristojan. To je zato što domaćin koji organizira grupni događaj, u većini slučajeva, uspoređuje nekoliko lokala odjednom, i rezervira s onim lokalom

koji prvi ukloni nesigurnost. Brz, specifičan, siguran odgovor — "da, apsolutno možemo 20 za 14., evo naše privatne prostorije, evo naše 3 opcije menija, evo minimalne potrošnje, da rezerviram datum za vas?" — zaključuje prodaju u samom odgovoru. Spor, nejasan odgovor ostavlja vrata otvorena konkurentu da ih zatvori prvi, i svaki dodatni sat tišine je sat u kojem domaćin mora nastaviti tražiti.

Izgradite **Enquiry Tracker** — ne treba biti sofisticiran softver; dijeljena proračunska tablica ili jednostavan dnevnik u bilo kojem sustavu koji već koristite funkcionira, sve dok ga netko posjeduje. Svaki upit se bilježi u trenutku kad stigne: izvor (telefon, web obrazac, e-mail, upit bez rezervacije), datum i vrijeme primitka, datum i vrijeme prvog odgovora, ishod (rezervirano, odbijeno od domaćina, ohladilo se, još čeka), i ako je izgubljeno, razlog ako se može odrediti. Nakon 3 mjeseca poštenog bilježenja, znat ćete 2 stvari koje gotovo sigurno ne znate danas: svoju stvarnu stopu konverzije od upita do rezervacije, i svoje stvarno prosječno vrijeme odgovora. Oba broja obično su gora nego što vlasnici očekuju, i oba su izravno popravljiva.

Izgradite skup predložaka odgovora tako da brzina ne ovisi o tome da netko sastavlja svjež, pažljiv e-mail u 23 sata — predložak prvog odgovora za svaki format (dugački stol, polu-privatno, privatna prostorija, potpuno preuzimanje) koji se može personalizirati za manje od 2 minute: potvrda datuma, potvrda kapaciteta, ključne brojke relevantnog Lista Proizvoda, i izravan zahtjev za sljedeći korak ("da vam pošaljem naše opcije fiksnog menija i rezerviram vaš datum s poveznicom za depozit?").

Predložak postoji upravo zato da vaš najbrži mogući odgovor bude i vaš najbolji mogući odgovor, ne žurni, tanki.

Evo aritmetike koja ovo čini vrijednim davanja prioriteta gotovo svemu drugome u ovoj knjizi. Ako trenutačno primete 100 grupnih upita godišnje, konvertirate 35% njih (35 rezervacija), a vaša prosječna rezervacija vrijedi 1.500 €, to je 52.500 € u godišnjem grupnom prihodu. Ako poboljšanje vremena odgovora i korištenje dosljednih predložaka podigne vašu stopu konverzije s 35% na 50% — realan ishod isključivo iz brzine i dosljednosti, na temelju onoga što su drugi restorani izmjerili nakon te promjene — to je 15 dodatnih rezervacija godišnje, vrijednih 22.500 €, ostvarenih bez ikakve promjene vaše prostorije, menija ili cijena. To je, gotovo bez iznimke, pojedinačno najjeftinija poluga u cijeloj ovoj knjizi, jer ne košta ništa osim bržeg odgovora.

Brzina je najvažnija u prvom odgovoru, ali to nije jedino mjesto gdje lijevak curi, i vrijedi promatrati fazu na koju većina vlasnika nikada ne pomisli mjeriti: što se događa između "detalji potvrđeni" i "depozit uzet". Domaćin koji se usmeno ili putem e-maila složio o datumu, formatu i cijeni, ali još nije platio depozit, nije zapravo rezerviran — a rezervacija ostavljena u tom neizvjesnom stanju dulje od nekoliko dana ima stvarnu šansu da tiho ispari, bilo zato što se domaćin ometao ili zato što je bržim procesom depozita konkurent zaključio prodaju prvi. Izgradite jednostavno pravilo praćenja u svoj proces: ako depozit nije primljen unutar 48 sati od usmenog pristanka domaćina na uvjete, pošaljite prijateljski, s malo pritiska podsjetnik s izravnom poveznicom za plaćanje, umjesto pretpostavke da tišina znači da

će se rezervacija jednostavno sama dovršiti. Ovaj jedan korak praćenja, dosljedno primijenjen, tipično povraća značajan udio rezervacija koje bi inače tiho bile izgubljene u samoj zadnjoj fazi lijevka, nakon što je gotovo sav težak posao pobjeđivanja upita već obavljen.

Vrijedi i revidirati gdje upiti zapravo stižu, jer većina restorana otkrije da tiho gubi neke od njih prije nego što ih čovjek uopće vidi — kontaktni obrazac koji tiho šalje e-mail u pretinac koji nitko ne provjerava svakodnevno, telefonska linija koja zvoni na zauzeti stalak domaćina tijekom usluge večere bez postavljene govorne pošte, poruka na društvenim mrežama koja stoji nepročitana u zasebnom pretincu od onoga koji vaš tim zapravo prati. Popravljanje tih tihih curenja, jednostavno konsolidiranjem svakog kanala upita na jedno mjesto koje netko provjerava svakodnevno, često povraća rezervacije prije nego što je uopće potrebna ikakva promjena brzine odgovora ili predložaka.

Ovaj tjedan: Počnite bilježiti svaki grupni upit koji stiže, bez obzira kako stiže, s vremenskom oznakom kada je primljen i kada je prvi put odgovoren. Radite ovo 2 tjedna prije nego što promijenite bilo što drugo — trebate osnovni broj prije nego što možete dokazati poboljšanje.



4 FAZE ENQUIRY TRACKERA — GDJE SE GUBE NAJVIŠE REZERVACIJA JE DRUGA STRELICA

Ovaj Tjedan

- 1 Počnite bilježiti svaki grupni upit s vremenskom oznakom kada je stigao i kada je prvi put odgovoren.
- 2 Revidirajte svaki kanal kroz koji bi upit mogao stići — web obrazac, telefonska linija, društvena poruka — i potvrdite da svaki vodi do nekoga tko to provjerava svakodnevno.
- 3 Izgradite predložak prvog odgovora za svaki format koji se može personalizirati za manje od 2 minute.
- 4 Postavite pravilo praćenja od 48 sati za svakog domaćina koji je usmeno pristao na uvjete, ali još nije platio depozit.

POGLAVLJE 8

Prodaja Korporativnom Domaćinu

Dobro učinjeno bolje je od dobro rečenog.

— BENJAMIN FRANKLIN

Zamislite voditeljicu ureda kojoj je zadatak "srediti nešto za dvanaestero nas u četvrtak" — posao za koji je nitko nije obučio, dodan na njen stvarni radni teret, s odobrenjem njenog vlastitog šefa ovisnim o tome kako večer prođe. Restoran koji uklanja trenje iz njenog popodneva, umjesto da ga dodaje, ne osvaja samo četvrtkovu rezervaciju, nego i sljedeće 4 godine kvartalnih večera.

Korporativna grupna rezervacija ima specifičnog kupca, a taj kupac vrlo često nije osoba koja prisustvuje večeri. To je voditeljica ureda, izvršna asistentica, voditelj tima zamoljen da "sredi nešto za dvanaestero nas u četvrtak" — netko tko rezervira u ime kolega ili klijenata, troseći novac tvrtke, i osobno na kuki ako večer pođe krivo. Razumijevanje što taj specifičan kupac treba i čega se boji mijenja kako mu prodajete, i znatno je drugačije od toga kako biste prodali istu prostoriju obitelji koja rezervira rođendan.

Što korporativni domaćin treba, otprilike po redoslijedu koliko brzo mu to treba: jasnu cijenu koju može staviti pred bilo koga tko odobrava budžet, bez tamo-amo; meni koji može proslijediti kolegama za dijetalne zahtjeve bez potrebe da ručno prenosi informacije naprijed-nazad; fakturu, ne potvrdu kartice, jer većina tvrtki to zahtijeva za troškove ili računovodstvo; i uvjeravanje da će logistika — vrijeme dolaska, sjedenje, bilo koji AV za prezentaciju ili govor — jednostavno funkcionirati bez da to mora upravljati u stvarnom vremenu te večeri, budući da je njen posao te večeri paziti na svoje kolege ili klijente, ne upravljati vašim tlocrtom.

Čega se korporativni domaćin boji, i ovo je jednako bitno kao ono što treba: da izgleda neprofesionalno pred vlastitim šefom ili klijentom ako nešto pođe krivo; da bude okrivljen za račun preko budžeta ako grupa slobodno naruči pića bez ograničenja; i da vas mora goniti za osnovnim informacijama (meni, dijetalni obrazac, konačna faktura) koje su trebale biti poslane proaktivno. Domaćin koji mora dvaput pitati za isti dokument je domaćin koji tiho odluči ne rezervirati s vama ponovno sljedeće godine, čak i ako je stvarna večera dobro prošla.

Izgradite **The Corporate Host Sequence** — fiksni skup dodirnih točaka, poslanih proaktivno umjesto samo kad se pita, od potvrde do nakon događaja:

Pri potvrdi rezervacije: pošaljite meni (s opcijama razina iz poglavlja 4 jasno cjenovno određenim) i jednostavnu poveznicu ili obrazac za prikupljanje dijetalnih podataka koji domaćin može proslijediti kolegama, plus sažetak jednostavnim jezikom minimalne potrošnje ili najma prostora, već razgovarani depozit, i rok za brojeve.

2 tjedna unaprijed: kratki upit, ne prodajni pritisak — potvrdite da brojevi prate, podsjetite ih na dijetalni rok, pitajte trebaju li tiskani prikaz menija ili ikakvu signalizaciju (mnogi korporativni domaćini cijene mali rezervirani znak s imenom tvrtke ili događaja, uz gotovo nulti trošak za vas i stvarnu percipiranu vrijednost za njih).

3 do 5 dana unaprijed (vezano uz vaš rok potvrde brojeva iz poglavlja 6): poziv ili kratki e-mail prije događaja — konačni brojevi zaključani, konačna dijetalna lista potvrđena, vrijeme

dolaska i bilo koja AV ili prezentacijska logistika potvrđena, i imenovana kontakt osoba za tu večer (idealno menadžer ili kapetan koji će zapravo voditi njihov stol) tako da domaćin ima stvarnu osobu za kontaktirati na dan, ne opći broj restorana.

Unutar 48 sati nakon događaja: faktura, poslana brzo i navedena dovoljno jasno da ne zahtijeva tamo-amo za interno procesuiranje — ova jedna navika, poslana bez gonjenja, nesrazmjerno je odgovorna za ponovljene korporativne rezervacije, jer uklanja pojedinačno najčešću točku trenja (spora ili nejasna faktura) između dobre večere i domaćina koji ponovno rezervira s vama.

The Corporate Host Sequence, Dodirna Točka Po Dodirna Točka

- 1** Pri potvrdi, pošaljite cjenovno određen meni, dijetalni obrazac, i jednostavan sažetak minimalne potrošnje, depozita i roka za brojeve.

- 2** 2 tjedna unaprijed, pošaljite kratki upit koji potvrđuje brojeve i podsjeća domaćina na dijetalni rok.

- 3** 3 do 5 dana unaprijed, održite poziv prije događaja: konačni brojevi, dijetalna lista, logistika i imenovana kontakt osoba za tu večer.

- 4** Unutar 48 sati nakon događaja, pošaljite navedenu fakturu bez da se traži.

Evo koliko ovo vrijedi. Korporativni domaćin koji ima glatko prvo iskustvo — jasnu cijenu, bez gonjenja, brzu fakturu — pouzdano postaje jedan od najviše vrijednih ponovljenih kupaca u cijeloj zgradi, jer tvrtke provode ponavljajuće događaje: kvartalne večere tima, godišnju zabavu klijenata, zabave na kraju godine, a voditeljica ureda koja je pronašla "mjesto koje se jednostavno pobrine za to" ima tendenciju vratiti se vama bez traženja svaki put. Ako jedan korporativni domaćin rezervira 3 puta godišnje prosječno 1.800 € po rezervaciji, kroz 3 godine zadržavanja to je preko 16.000 € prihoda koji se može pratiti do jednog odnosa koji ste izgradili, u biti, dobrom administracijom, a ne bilo čim na tanjuru.

Vrijedi razlikovati između 2 arhetipa korporativnog domaćina koji se predstavljaju gotovo identično na telefonu, ali trebaju malo drugačije rukovanje. Prvi rezervira rutinski, ponavljajući događaj — mjesečnu ili kvartalnu večeru tima — gdje poznatost i mala trenja znače više od novosti, i gdje je vaš cilj postati zadana odluka za koju čak i prestanu tražiti alternative. Drugi rezervira jednokratno, viši ulog događaj — večeru zabave klijenata, posjet izvršnog direktora, godišnju noć nagrada — gdje tjeskoba domaćina znatno raste jer više ovisi o tome da večer dobro prođe pred ljudima koji su bitni za njihovu vlastitu karijeru, ne samo moral njihovog tima. Za ovaj drugi tip, kratak obilazak prostorije prije događaja, ponuđen proaktivno umjesto samo ako se zatraži, vrijedi 10 minuta koje vas košta: dopuštanje domaćinu da fizički vidi stol, AV postavu i tok prostorije unaprijed uklanja značajan izvor njihove tjeskobe i upravo je vrsta uvjeravanja koja

pretvara nervoznu prvu korporativnu rezervaciju u sigurnu ponovljenu.

Jedan dodatni detalj vrijedan ugradnje u sekvencu: pitajte izravno, u fazi potvrde, bi li domaćin htio da konačna faktura bude adresirana na određeni odjel, centar troška ili broj narudžbenice. Veće tvrtke posebno to često zahtijevaju da bi faktura uopće bila procesuirana, a otkrivanje da nedostaje tek nakon događaja prisiljava nezgodno, odgođeno praćenje koje potkopava glatki, profesionalan dojam koji je ostatak sekvence izgrađen da stvori.

Posljednja, jeftina navika vrijedna izgradnje ovdje: vodite kratku internu bilješku o svakom ponavljajućem korporativnom domaćinu — njihov uobičajeni broj gostiju, bilo koje stalne dijetalne potrebe kroz njihov tim, njihov preferirani format — tako da druga i treća rezervacija osjetno olakšaju domaćinu u odnosu na prvu, umjesto da se cijeli proces prikupljanja informacija ponovno pokreće od nule svaki put kad zovu.

Ovaj tjedan: Napišite 3 predloška dodirnih točaka za The Corporate Host Sequence — potvrda, dvotjedni upit, poziv prije događaja — i počnite ih slati proaktivno na svaku korporativnu rezervaciju od sada, umjesto čekanja da vas se pita.

Početak

- 1 Napišite 3 dodirne točke The Corporate Host Sequence: potvrda (meni, dijetalni obrazac, minimalna potrošnja), dvotjedni upit, i poziv prije događaja 3-5 dana unaprijed.
- 2 Pošaljite navedenu fakturu unutar 48 sati od događaja, bez gonjenja.
- 3 Pitajte pri potvrdi treba li fakturi određeni odjel, centar troška ili broj narudžbenice.
- 4 Za jednokratani događaj visokog uloga, proaktivno ponudite kratak obilazak prostorije prije događaja.

POGLAVLJE 9

Prodaja Proslave

Ljudi će zaboraviti što ste rekli, ljudi će zaboraviti što ste učinili, ali ljudi nikada neće zaboraviti kako ste ih naveli da se osjećaju.

— MAYA ANGELOU

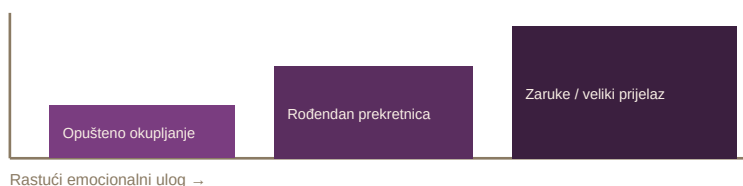
Zamislite grupu od 20 i dvoje koja stiže na rođendansku večeru za prekretnicu, počasna gošća još ne znajući da je njena sestra dogovorila da cijeli stol sjedi okrenut vratima kako bi imala pravi ulazak. Hrana te večeri je dobra, ista hrana koja se poslužuje svaku večer — ali ono čega se društvo sjeća, i fotografira, i priča trima prijateljima kasnije, jest ulazak.

Rođendan, godišnjica, večera povodom zaruka, obiteljsko okupljanje da se obilježi umirovljenje roditelja — te rezervacije nose potpuno drugačiju emocionalnu težinu od korporativne večere, a njihova dobra prodaja i vođenje zahtijeva ispravno čitanje te težine. Domaćin koji organizira četrdeseti rođendan svog partnera ne uspoređuje vašu minimalnu potrošnju s proračunskom tablicom kao što bi to učinila voditeljica ureda; zabrinut je hoće li se večer osjećati posebnom, hoće li njihova počasna gošća zaista uživati, i hoće li se za njega osobno smatrati da je organizirao nešto nezaboravno. Ta tjeskoba je vaša prilika, ne komplikacija.

Domaćini proslava osjetljiviji su na cijenu od korporativnih domaćina u apsolutnim smislovima — obično troše vlastiti novac, ne tvrtkin — ali su daleko manje osjetljivi na cijenu nego što vlasnici pretpostavljaju kad jednom povjeruju da će večer istinski isporučiti emocionalni ishod koji traže. Domaćin će platiti znatno više za rođendansku večeru za koju je siguran da će se osjećati posebnom nego za identičan meni predstavljen bez ikakve pažnje na priliku uopće. Ovo je temeljni uvid iza onoga što ova knjiga naziva **The Emotional Stakes Ladder**: rangirajte vrste proslava kojima ste domaćin po tome koliko je prilika tipično emocionalno značajna za domaćina, i uskladite svoje dodire

usluge i dodatke s tom razinom uloga umjesto primjene jednog ravnog pristupa na svaku zabavu od dvanaestero.

Na kraju nižeg uloga sjede neformalna grupna okupljanja i opušteni rođendani — prijatelji koji se druže, bez jakog emocionalnog središta. Toplo dobrodošlica, dobar fiksni meni, i brza, pažljiva usluga su dovoljni; teška postavka ovdje može djelovati pretjerano i nepotreban dodatni trošak. U sredini sjede rođendani prekretnica, umirovljenja, mature — prilike s jasnom počasnom gošćom i stvarnom sentimentalnom težinom. Ovdje, mali, jeftini dodiri nesrazmjerno su bitni: ručno pisana čestitka na stolu, kuhinja koja šalje jednostavan desert sa svijećom besplatno, osoblje instruirano imenom počasne gošće tako da im se obraća osobno, a ne generički. Na kraju najvišeg uloga sjede večere povodom zaruka, godišnjice stvarnog značaja, i obiteljska okupljanja koja obilježavaju veliki životni prijelaz — ovdje će domaćini platiti za istinsku postavku: privatan trenutak zdravice usklađen s prostorijom, specifičnu pjesmu ili trenutak fotografije dogovoren unaprijed, tiskan personalizirani meni s prilikom navedenom na njemu.



THE EMOTIONAL STAKES LADDER — DODIRI USLUGE TREBALI BI RASTI S ULOGOM PRILIKE

Izgradite jednostavan **scenarij rezervacije proslave** koji vaš domaćin ili tim rezervacija slijedi za svaki grupni upit koji spominje priliku: pitajte izravno što je proslava (većina domaćina to spremno ponudi, a ako ne, pitajte), pitajte tko je počasna gošća i kako bi voljela biti iznenađena ili prepoznata, i ponudite relevantan dodatni meni u tom trenutku razgovora umjesto da to bude otkriveno te večeri. Ovo jedno pitanje — "je li ovo za posebnu priliku?" — dosljedno postavljeno pri svakom grupnom upitu, pretvara generičku rezervaciju u personaliziranu prije nego što gost uopće stigne, i ne košta ništa osim navike pitanja.

Izgradite sam dodatni meni kao kratku, cjenovno određenu listu: bocu prosecca na stolu pri dolasku (28 €), personalizirani tanjur deserta s porukom ispisanom u čokoladi (6 € po glavi, ili besplatno za zabave preko određene veličine kao gesta dobre volje), tiskani meni s prilikom i imenima na njemu (u biti besplatno, i nesrazmjerno cijenjeno — domaćini ih fotografiraju i objavljuju), rezervirani znak s imenom slavljenika na ulazu u prostoriju (besplatno, 5 minuta postavljanja). Nijedan od njih nije skup. Svi su vrsta detalja koji se pojavljuje, specifično imenovan, u recenziji od 5 zvjezdica nakon toga — "čak su imali meni s imenom moje mame za njen 70. rođendan" rečenica je koja prodaje više budućih rezervacija nego gotovo bilo što za što biste mogli platiti reklamiranje.

Izračunajte stvarnu ekonomiju: ako dodavanje otprilike 40 € istinske, jeftine personalizacije u prosječnu rezervaciju proslave od 1.200 € značajno podigne vaš online rezultat recenzija i, izravnije, podigne stopu ponavljanja i preporuke vašeg domaćina — domaćini proslava konstantno preporučuju druge domaćine

proslava, jer je "gdje ste imali zabavu?" jedno od najčešćih pitanja postavljenih na bilo kojoj zabavi — povrat na tih 40 € nadmašuje gotovo svaki plaćeni marketinški trošak koji vam je dostupan. Jedna preporučena rezervacija godišnje od zadovoljnog domaćina proslave, prosječne vrijednosti 1.200 €, otplaćuje se 30 puta više nego što su dodiri personalizacije koštali kroz 30 zasebnih rezervacija.

Ne pretpostavljajte da svaki domaćin proslave želi isti stupanj vidljive buke, i izgradite naviku pitanja umjesto zadanog odabira vaše najglasnije opcije. Neki domaćini koji organiziraju večeru rekretnice žele da prostorija primijeti i napravi trenutak od toga; drugi, posebno za privatniju priliku poput tihe godišnjice ili manjeg obiteljskog okupljanja nakon teške godine, žele toplinu i pažnju bez javne produkcije — iznenađujuća torta koja stiže s cijelom prostorijom koja pjeva može oduševiti jedan stol i vidljivo posramiti sljedeći. Jedno pitanje u trenutku rezervacije — "biste li htjeli da napravimo trenutak od toga u prostoriji, ili da to zadržimo suzdržano samo između vašeg stola?" — ne košta ništa i sprječava pojedinačno najčešći način na koji dobronamjerna gesta proslave nazad krene loše — osoblje, obučeno da "uvijek napravi svijeću i pjesmu", primjenjujući to ujednačeno bez obzira na to što bi konkretan domaćin i počasna gošća zapravo dočekali.

Vrijedi obučiti osoblje da primijeti i spomene znakove proslave čak i kad domaćin nije unaprijed to spomenuo — stol koji traži dodatne svijeće, gost vidljivo emotivan pri dolasku, čestitka koja kruži prije nego počne obrok. Tiha riječ voditelju sale u tim trenucima omogućuje vam da proširite malu, prikladnu gestu čak

i za rezervaciju koja je došla kao obična grupna rezervacija bez ikakve spomenute prilike, a domaćini koji nisu pomislili unaprijed označiti priliku često su najiznenađeniji, i najzahvalniji, kad restoran ipak primijeti.

Ovaj tjedan: Dodajte "je li ovo za posebnu priliku?" kao standardno pitanje na svaki grupni upit od sada, i sastavite svoj dodatni meni 3 ili 4 jeftina dodira visoke percipirane vrijednosti tako da vaš tim ima nešto konkretno ponuditi u trenutku kad je odgovor da.

Ovaj Tjedan

1

Dodajte "je li ovo za posebnu priliku?" kao standardno pitanje na svaki grupni upit.

2

Rangirajte priliku na The Emotional Stakes Ladder i uskladite dodire usluge s tom razinom umjesto jednog ravnog pristupa.

3

Izgradite cjenovno određen dodatni meni: prosecco pri dolasku, personalizirani tanjur deserta, tiskan meni s imenom, rezervirani znak.

4

Pitajte domaćina izravno želi li da prostorija napravi trenutak od toga ili da to zadrži suzdržano.

POGLAVLJE 10

Kalendar Grupne Potražnje

Sve ima svoje vrijeme, i vrijeme za svaku svrhu pod nebom.

— PROPOVJEDNIK 3:1

Potražnja za grupnim i privatnim posluživanjem nije ravna kroz cijelu godinu — kreće se u predvidivom ritmu koji većina vlasnika intuitivno osjeća, ali ga nikada nisu kartirali, cjenovno odredili ili planirali kapacitet oko njega namjerno. Jednom kad ga ispravno grafički prikažete, prestajete biti iznenađeni prosincem i prestajete krvariti u mirnom siječnju, jer možete vidjeti oboje da dolazi i planirati za svako namjerno.

Izgradite **The Group Demand Calendar** — kartu mjesec po mjesec vašeg lokalnog obrasca potražnje, jer dok je široki oblik prilično univerzalan kroz neovisne restorane, detalji se mijenjaju po regiji i po vašoj specifičnoj bazi gostiju, i vrijedi izgraditi vlastitu umjesto pretpostavke da generički predložak odgovara.

Široki oblik koji većina restorana dijeli: teška korporativna sezona kroz drugu polovicu studenoga u kasni prosinac, vođena uredskim zabavama i zabavljanjem klijenata, gdje potražnja za privatnim prostorijama i preuzimanjima može ići na višekratnike normalnog mjeseca i gdje, ako niste unaprijed prodali svoj kapacitet do listopada, ostavljate svoj pojedinačno najunosniji prozor podmonetiziranim. Majčin dan i ekvivalentni datumi obiteljskih prilika stvaraju oštar, jednodnevni vrhunac teško vagan prema segmentu proslava iz poglavlja 9, vrijedno planirati specifičan fiksni meni i plan osoblja oko toga dobro unaprijed umjesto vođenja svoje normalne nedjeljne usluge. Sezona matura, tempirana s vašim lokalnim akademskim kalendarom, proizvodi klaster obiteljskih rezervacija proslava kroz nekoliko koncentriranih tjedana. Zatim, u oštroj suprotnosti, istinski miran period — obično rani-do-sredina siječnja kroz veljaču na tržištima s jakom sezonom potrošnje u prosincu, gdje su i kućanski i

korporativni budžeti za zabavu iscrpljeni i potražnja za grupnim rezervacijama padne znatno ispod svog godišnjeg prosjeka.

Pogreška koju većina vlasnika čini jest tretiranje svakog mjeseca isto: ista cijena, isti nedostatak proaktivne promocije, isti pasivan stav "dostupno ako se pita", cijele godine. To je potpuno naopako. Prosincu treba gotovo nikakav promocijski poticaj — potražnja premašuje ponudu, pa je posao maksimizirati prinos po rezervaciji (usmjeravajući prema vašim višim razinama fiksnog menija, štiteći vaše najbolje večeri od premale cijene) umjesto lova na volumen. Siječnju i veljači treba suprotno: aktivna promocija, i u mnogim slučajevima privremeno prilagođavanje cijene ili dodatni poticaj (besplatan dodatak, malo niža minimalna potrošnja) posebno da se popune termini sredine tjedna koji bi inače stajali potpuno prazni, jer prazan kapacitet u mirnom mjesecu vas košta iste fiksne troškove kao kapacitet koji se puni jeftino.

Evo razrađenog primjera koliko ovo vrijedi. Recimo da se vaša privatna prostorija, ostavljena bez vođenja, trenutačno rezervira na otprilike 60% dostupnih vikend večeri i 15% dostupnih radnih večeri kroz godinu, u prosjeku — ali taj prosjek skriva stvarni obrazac: prosinac vikendi su u biti rasprodani tjedne unaprijed dok siječanski radni dani stoje gotovo prazni. Ako izgradite kalendar i odgovorite na njega — zaključavajući prosinac rezervacije rano na punu, neumanjenu cijenu jer potražnja to podupire, dok vodite ciljanu siječansko-veljačku promociju (možda smanjenu utorak-srijedu minimalnu potrošnju, promoviranu posebno vašoj postojećoj listi korporativnih domaćina iz poglavlja 8, koji često imaju mirnije interne

kalendare u prvom kvartalu i otvoreni su za ranu godišnju večeru tima) — realistični ishod je podizanje vaše godišnje radne dane okupacije privatne prostorije s 15% na 30%, udvostručivši je, isključivo usklađivanjem vašeg prodajnog napora s kalendarom umjesto primjene istog pasivnog pristupa svaki mjesec.

Na prostoriji koja generira prosjek od 1.400 € po radnoj rezervaciji, pomicanje radne okupacije s 15% na 30% kroz otprilike 200 rezervabilnih radnih dana godišnje (uzimajući u obzir zatvaranja i praznike) razlika je između otprilike 30 rezervacija i 60 — dodatnih 30 rezervacija, vrijednih 42.000 € u godini, ostvarenih ni s čim više nego aktivno promovirajući u svoje poznate mirne mjesece umjesto čekanja da telefon zazvoni na isti način na koji ga čekate u prosincu.

Slojevito dodajte lokalne događaje u kalendar uz široki sezonski obrazac, jer često znače više za vaš specifičan cjevovod rezervacija nego generički oblik koji dijeli svaki restoran. Konferencijski centar ili izložbena dvorana u blizini, kalendar utakmica lokalnog sportskog kluba, poznati godišnji datum večere obližnjeg poslodavca, maturalni vikend škole ili sveučilišta — svaki od njih stvara predvidiv, ponavljajući vrhunac grupne potražnje specifičan za vašu lokaciju koji generički industrijski kalendar nikada neće uhvatiti, i vrijedi izgraditi jednostavan tekući popis tih datuma kako ih primjećujete godinu za godinom, umjesto ponovnog otkrivanja istog obrasca iznenađenjem svakih 12 mjeseci. Ponavljajući obrazac pojavljuje se kroz neovisne restorane koji vode ovu vrstu popisa: njihova pojedinačno najpouzdanija godišnja grupna rezervacija prati se natrag do jednog specifičnog ponavljajućeg lokalnog datuma koji su

zabilježili nakon što su njime jednom uhvaćeni nespremni — fiksna godišnja konferencija obližnje tvrtke, večera lokalnog kluba na kraju sezone — i jednostavno proaktivno posegnuli sljedeće godine prije nego što je datum mogao biti rezerviran negdje drugdje.

Izgradite kalendar kao živi dokument umjesto jednogodišnje vježbe: ažurirajte ga svaki siječanj sa stvarnim obrascem rezervacija prethodne godine slojevito nanesenim na vaše predviđanja, tako da karta postaje oštija svake godine umjesto neograničeno oslanjanja na vaš prvi, najgrublji pogodak. Unutar 3 ili 4 godine, većina restorana otkriva da se njihov kalendar pomaknuo od razumne procjene do istinski preciznog alata za predviđanje, dovoljno preciznog da planira razine osoblja, sezonski razvoj menija i marketinški trošak oko njega sa stvarnim samopouzdanjem, umjesto reagiranja na potražnju nakon što je već stigla.

Unakrsno usporedite kalendar s vašim planom osoblja specifično, ne samo s prodajnim i marketinškim naporom, jer teški korporativni mjesec s mekom radnom *à la carte* potražnjom treba drugačiju raspodjelu radne snage od mirnog mjeseca gdje je isto osoblje umjesto toga potrebno za vikend volumen glavne prostorije — planiranje obje strane kalendara zajedno izbjegava uobičajenu zamku pretjerane popunjenosti osobljem za grupni val koji je marketing uspješno stvorio potražnju za, ali podpopunjenosti osobljem da to zapravo dobro isporuči te večeri.

Ovaj tjedan: Skicirajte svoj vlastiti dvanaestmesečni kalendar potražnje iz sjećanja i evidencija rezervacija prošle godine,

označavajući svoja 2 ili 3 najprometnija mjeseca i vaš jedan ili 2 najmirnija. Odaberite najmirniji mjesec u kalendaru i planirajte jedan specifičan promocijski poticaj — e-mail vašoj listi korporativnih domaćina, vremenski ograničenu smanjenu minimalnu potrošnju, objavu na društvenim mrežama ciljanu na rezervacije proslava — da se pokrene prije nego što taj mjesec stigne, ne nakon što je već počeo.

Početak

- 1** Skicirajte dvanaestmesečni Group Demand Calendar iz sjećanja i evidencija rezervacija prošle godine.
- 2** Označite svoja 2 ili 3 najprometnija mjeseca i vaš jedan ili 2 najmirnija.
- 3** Slojevito dodajte lokalne događaje specifične za vaše područje — konferencijski centar, sportsku utakmicu, godišnju večeru obližnjeg poslodavca.
- 4** Planirajte jedan specifičan promocijski poticaj za vaš najmirniji mjesec, tempiran da se pokrene prije nego što taj mjesec stigne.

POGLAVLJE 11

Unaprijed Narudžbe, Dijete I Problem Brojeva

*Tko se ne pripremi, priprema se za
neuspjeh.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Fiksni meni koji ste izgradili u poglavlju 4 isporučuje svoju operativnu korist samo ako zapravo prikupite izbore, alergene i zaključan broj gostiju prije dana usluge — inače ste jednostavno napisali kraći à la carte meni i i dalje sve otkrivajte za stolom. Kuhinja koja je izgradila istinski izvrstan fiksni meni i dalje može biti iznenađena te večeri ako nitko nema sustav za pretvaranje "imat ćemo standardni meni za 20 i dvoje" u listu pripreme koju kuhinja doista može planirati.

Izgradite **The Pre-Order Form**, poslan domaćinu pri potvrdi rezervacije s jasnim rokom priloženim — tipično 7 do 10 dana prije događaja za grupe ispod 20, i 10 do 14 dana za bilo što veće, jer veće grupe domaćinu trebaju dulje vremena da goni kolege ili obiteljske članove za njihove izbore. Obrazac bi trebao prikupiti, po gostu (ne samo po stolu): izbore slijedova iz vaših razina fiksnog menija, bilo koji alergen ili dijetalni zahtjev jasno naveden umjesto zaključen, i ime ako vodite kartice mjesta ili plan sjedenja. Držite ga istinski jednostavnim — poveznica dijeljene proračunske tablice, kratki online obrazac, čak i tiskani list koji domaćin ispuni rukom i fotografira natrag vama sve funkcionira, sve dok je to jedan jasan dokument umjesto raspršenih poruka i telefonskih poziva u tjednu događaja.

Alergeni zaslužuju vlastitu disciplinu, odvojenu od opće dijetalne preferencije. Gost koji kaže "bez orašastih plodova" govori vam nešto drugačije od gosta koji kaže "ne volim baš gljive" — prvo je sigurnosni zahtjev koji mora doći do kuhinje pismeno i biti provjeren s stvarnim jelom, drugo je preferencija koja se može riješiti zamjenom te večeri bez promjene vaše pripreme. Ne dopustite da se ovo pomiješa u opuštenom razgovoru s

domaćinom; pitajte pitanje o alergenu izričito i zasebno, i potvrdite ga natrag pismeno tako da postoji zapis ako se ikada nakon toga ospori.

Konačni rok za brojeve mjesto je odakle zapravo proizlazi većina operativne boli u grupnom posluživanju, i zaslužuje ime i fiksnu strukturu: **The T-Minus System**. Kod T-minus 14 dana, pošaljite obrazac za unaprijed narudžbu s jasno navedenim rokom. Kod T-minus 7 dana (ili koji god je vaš odabrani rok), unaprijed narudžba i dijetalna lista se zatvaraju — nema daljnjih promjena pojedinačnih izbora slijedova, iako se ukupan broj gostiju i dalje može kretati unutar razumnih granica. Kod T-minus 5 dana, konačan broj gostiju se zaključava i postaje broj koji naplaćujete bez obzira na stvarnu prisutnost, vezujući se izravno na uvjete otkazivanja i brojeva iz poglavlja 6. Kod T-minus 2 dana, kuhinja prima svoj konačan list pripreme — jedan dokument koji navodi točne brojeve slijedova po izboru, sve alergene označene, i bilo koje bilješke o vremenu (govor planiran prije glavnog jela, na primjer) koje utječu na tempo usluge.

The T-Minus System, Korak Po Korak

1

T-minus 14 dana: pošaljite Obrazac za Unaprijed Narudžbu s jasno navedenim rokom.

2

T-minus 7 dana: unaprijed narudžba i dijetalna lista zatvaraju se za pojedinačne promjene izbora slijeda.

3

T-minus 5 dana: konačan broj gostiju zaključava se i postaje broj koji se naplaćuje.

4

T-minus 2 dana: predajte kuhinji njen konačan list pripreme, s alergenima označenim i bilješkama o vremenu uključenima.

Evo zašto disciplina roka bitno je u tvrdim brojkama, ne samo u principu. Kuhinja koja se priprema za grupu od 24 kuverta s izborima slijedova zaključanima 5 dana unaprijed može učinkovito pripremiti u serijama: mise en place porcionirano na točan podjelu izbora, bjelančevine naručene naspram poznatog broja umjesto napuhanog nagađanja. Kuhinja koja i dalje nagađa izbore na dan usluge tipično naruči previše za 15-20% da pokrije nesigurnost — na grupi s prosječnim troškom sastojaka od 17 € po glavi kroz 24 kuverta, to je nepotrebnih 70-80 € potrošene ili neiskorištene zalihe na jednu rezervaciju, isključivo iz nemogućnosti imati zaključan broj na vrijeme. Kroz 60 grupnih rezervacija godišnje, ta potrošnja sama može doseći nekoliko 1000 eura, povrh stresa usluge zbog improvizacije u zadnji čas.

Postoji i ljudska strana ovoga, i vrijedno je to izravno navesti: domaćini često smatraju obrasce za unaprijed narudžbu blago

iritantnima za goniti od svojih gostiju, a ako ne učinite rok jasnim i čvrstim, značajan udio jednostavno neće imati ga ispunjenog do datuma koji ste tražili. Rješenje nije ublažiti rok — nego učiniti posljedicu propuštanja izričitom i razumnom u e-mailu potvrde: "izbori podneseni nakon [datum] zadano će biti izbor našeg kuhara za te goste, kako bi se osiguralo da vaš događaj i dalje glatko teče." Ovo štiti vašu kuhinju bez kažnjavanja domaćina, a u praksi se rijetko poziva jer je jasno navesti obično dovoljno da se obrazac vrati na vrijeme.

Još jedna operativna napomena koja štedi stvarnu muku: izgradite jednostavnu unakrsnu provjeru alergena u svojoj reviziji konačnog lista pripreme, gdje druga osoba — ne samo tko god je prikupio obrazac — čita popis alergena naspram stvarnih jela koja se poslužuju prije nego što usluga počne. Incidenti s alergenima u grupnom posluživanju nesrazmjerno se prate natrag do informacija koje su prikupljene ispravno, ali nisu zapravo provjerene naspram konačnog plana kuhinje, ne do informacija koje nikada nisu prikupljene uopće. Petominutno drugo čitanje popodne dana događaja pouzdano ovo uhvati.

Dajte domaćinu lak način da odgovori za goste koji su notorno spori u odgovaranju na obrazac, jer sustav unaprijed narudžbe koji pretpostavlja da će svaki pozvani gost promptno ispuniti vlastite izbore podcjenjuje kako grupna logistika zapravo funkcionira u praksi. Izgradite jednostavnu zadanu opciju: domaćin može podnijeti izbore u ime cijelog društva u jednom sjedenju ako mu je to lakše, umjesto da je obavezan proslijediti pojedinačnu poveznicu svakoj od 24 zasebne osobe i goniti svaku posebno. Mnogi domaćini, kad im se jednom ponudi

opcija, zapravo radije uzmu brzu anketu svoje grupe putem SMS-a ili osobno i sami podnesu jedan konsolidirani obrazac, jer im to daje kontrolu nad postizanjem vašeg roka umjesto ovisnosti o kolegama ili obiteljskim članovima koji možda ne daju prioritet obrascu restorana kao domaćin. Čineći ovo lakim putem, ne nezgodnim zaobilaznim rješenjem, značajno poboljšava vašu stopu pravovremenog dovršetka.

Ovaj tjedan: Izgradite svoj Obrazac za Unaprijed Narudžbu koristeći bilo koji alat koji vam je najlakše održavati — dijeljena proračunska tablica je dovoljna za početak — i priložite T-Minus rokove izričito svom standardnom e-mailu potvrde grupe rezervacije od sada.

Ovaj Tjedan

- 1** Izgradite Obrazac za Unaprijed Narudžbu koji prikuplja izbore slijedova, alergene i imena po gostu, poslan pri potvrdi rezervacije.
- 2** Postavite rokove T-Minus Systema: obrazac za unaprijed narudžbu kod T-14, izbori se zatvaraju kod T-7, broj gostiju zaključava kod T-5, list pripreme kuhinje kod T-2.
- 3** Pitajte pitanje o alergenu izričito i zasebno od opće dijetalne preferencije, i potvrdite ga natrag pismeno.
- 4** Izgradite unakrsnu provjeru alergena druge osobe u reviziju konačnog lista pripreme prije usluge.

POGLAVLJE 12

Vođenje Večeri: Slijed Grupne Usluge

Neuspjeh planiranja je planiranje neuspjeha.

— ALAN LAKEIN

Grupa od 30 nije jednostavno "više ljudi" u prostoriji — to je drugačiji oblik usluge kojemu treba vlastiti plan, odvojen od toga kako vaš tim vodi glavnu prostoriju. Najčešći neuspjeh je restoran koji dobro proda grupnu rezervaciju, izgradi sjajan fiksni meni, ispravno prikupi unaprijed narudžbe, a zatim vodi stvarnu večer točno kao bilo koju drugu subotu, s grupom jednostavno uklopljenom u normalnu uslugu. Tu se kotači otpadaju, jer grupa ima vlastiti ritam i vlastite točke neuspjeha koje normalan stol za 4 nikada ne predstavlja.

Izgradite **The Group Run Sheet** — jednostavan, vremenski određen slijed specifičan za tu rezervaciju, tiskan ili podijeljen s timom sale i kuhinjom prije nego usluga počne, pokrivajući dolazak do računa. Evo strukture za tipičnu grupnu večeru od 30 kuverta koja počinje u 19:30.

Dolazak, 19:15-19:30: pozdravite domaćina imenom (ovo samo, dosljedno učinjeno, nesrazmjerno je primijećeno i cijenjeno — većina restorana pozdravlja stol, ne konkretno domaćina), potvrdite da konačan raspored sjedenja odgovara onome što je planirano, i posjednite grupu unutar 10 minuta od dolaska. Grupa koja stoji čekajući da bude posjednuta gubi zamah prije nego što obrok uopće počne, a spor proces sjedanja jedna je od najčešćih ranih točaka trenja koje domaćini spominju nakon toga.

Pića i smirivanje, 19:30-19:45: ovaj prozor znači više nego što izgleda. Uzmite prvu narudžbu pića unutar 5 minuta od sjedenja grupe — ne nužno punu narudžbu, ali barem vodu i aperitiv ili prvo toćenje unaprijed dogovorenog paketa pića, tako da stol

ima nešto u ruci dok se prostorija smiruje i dok se odvija bilo koji govor prije večere ili zdravica.

Prvi slijed, ciljan da bude ispaljen 19:50-20:00: jer su izbori unaprijed naručeni (poglavlje 11), kuhinja može ispaliti ovaj slijed čim se stol smiri umjesto čekanja da se pojedinačne narudžbe uzmu i prenesu — ovo je pojedinačno najveća prednost vremena koju vam dobro vođen sustav unaprijed narudžbe daje nad improviziranom grupnom uslugom, i vrijedno je ga namjerno štititi umjesto dopuštanja da klizne jer tim sale zadano ide na normalan tempo stol-po-stol.

Glavno jelo, tempirano da sleti otprilike 45-55 minuta nakon što se prvi slijed očisti, prilagođeno bilo kojem planiranom govoru ili zdravici — ovo je točka u grupnoj usluzi gdje restorani najčešće gube nit, jer govor može trajati 5 minuta ili 25 ovisno o govorniku, a vaša kuhinja treba jasan signal (glasnika koji diskretno provjerava s domaćinom, ne nagađajući iz kuhinje) za kada zapravo ispaliti glavna jela umjesto ispaljivanja na fiksnom satu bez obzira što se događa u prostoriji.

Desert i kava, s razgovorom o računu koji počinje ovdje umjesto nakon — poglavlje 13 detaljno pokriva mehaniku plaćanja, ali princip pripada tijeku rada: domaćin nikada ne bi trebao ostati u pitanju, u 22:15 s grupom spremnom za odlazak, je li račun riješen, jer ta nesigurnost jedan je od najčešćih izvora blago pokvarenog kraja inače dobre večeri.

Tijek Rada Grupe Od 30 Kuverta

- 1 19:15-19:30: pozdravite domaćina imenom i posjednite grupu unutar 10 minuta.
- 2 19:30-19:45: dobijte prvo piće u ruci unutar 5 minuta od sjedanja.
- 3 19:50-20:00: ispalite unaprijed naručen prvi slijed čim se stol smiri.
- 4 +45-55 minuta: ispalite glavno jelo, tempirano bilo kojem planiranom govoru ili zdravici.
- 5 Desert i kava: otvorite razgovor o računu ovdje, ne na vratima.

Kapetan koji je vodio slijed stotinu puta i dalje diskretno provjerava s domaćinom prije ispaljivanja glavnih jela u večeri s planiranom zdravicom — jer jednom kad je ispalila po satu umjesto po signalu, glavna jela su sletjela usred govora, i pola hrane stola se ohladilo dok su svi uljudno nastavili slušati.

Kritična vještina koju ovaj tijek rada štiti jest temporanje grupe naspram ostatka prostorije, ne izolirano. Grupa od 30 kuverta zauzima velik, vidljiv blok vašeg kapaciteta sale i kuhinje istovremeno — ako vaša kuhinja ispalila glavno jelo grupe točno u trenutku kad vaša glavna prostorija pogodi svoj vlastiti subotnji vrhunac, stvorili ste usko grlo koje usporava oboje. Rješenje je ugraditi vremenski raspored slijedova grupe u svoj briefing prije usluge na isti način na koji biste planirali utjecaj velikog stola na

bilo koju prometnu večer, umjesto tretiranja grupe kao zasebnog, samostalnog događaja koji se slučajno odvija u istoj zgradi.

Dodijelite jednu kontakt točku za grupu — obično kapetana ili starijeg konobara, ne raspodijeljenu na koga god je slučajno u blizini — jer domaćin koji odgovara na pitanja od 3 različita konobara tijekom večeri, od kojih nijedan ne izgleda da zna cijeli plan, jest domaćin koji se ne osjeća zbrinutim, bez obzira koliko je hrana bila dobra. Ova osoba posjeduje tijekom rada, provjerava s domaćinom u prirodnim točkama pauze (nakon što slijetanja prvog slijeda, prije deserta), i ona je ta koja upravlja razgovorom o računu na kraju.

Izračunajte stvarni trošak pogrešnog rukovanja ovim: grupa koja radi 40 minuta preko svog planiranog vremena završetka jer tempo slijedova nije upravljan naspram govora ili sporog trenutka kuhinje ne samo uznemiruje tu grupu — u večeri s drugim sjedanjem rezerviranim u isti prostor, kasno vodena grupa može kaskadno prijeći u odgođenu ili otkazanu drugu rezervaciju, sa stvarnim troškom prihoda povezanim i drugim nezadovoljnim društvom povrh toga. Dobro vođen tijek rada, dosljedno slijeđen, jest ono što štiti ostatak vašeg večernjeg rasporeda, ne samo iskustvo same grupe.

Uputite svoju kuhinju o tijeku rada s istom ozbiljnošću s kojom upućujete salu, jer plan usluge koji frontalno osoblje razumije, ali kuhinja nije vidjela pismeno, ima tendenciju raspasti se točno u trenutku kad je najbitnije — kad se govor otegne i netko mora donijeti odluku u stvarnom vremenu o zadržavanju glavnih jela. Tiskajte tijek rada i objesite ga u kuhinji za svaku grupu preko 20

kuverta, ne samo predajte ga timu sale, i prođite kroz vrijeme usmeno s kuharom na brifingu prije usluge umjesto pretpostavljanja da će pisani list sam biti pročitani i usvojeni tijekom prometne pripremne periode. Restorani koji vode velike grupe najglatkije jesu, bez iznimke, oni gdje kuhinja i sala rade iz istog dokumenta i istog razumijevanja onoga što "zdravica počinje" ili "spremni su za glavna jela" zapravo znače za vrijeme, umjesto da svaka strana nagađa što druga radi.

Ovaj tjedan: Izgradite predložak Group Run Sheet koji možete ispuniti za bilo koju grupu preko 15 kuverta, s vlastitim vremenskim prozorima za dolazak, prvo piće, prvi slijed, glavno jelo i račun, i dodijelite jednu imenovanu kontakt točku za svaku grupnu rezervaciju od sada umjesto ostavljanja tome koga god je na sali.

Početak

- 1** Izgradite predložak Group Run Sheet s vremenskim prozorima za dolazak, pića, prvi slijed, glavno jelo i račun.
- 2** Dodijelite jednu imenovanu kontakt točku za svaku grupnu rezervaciju preko 15 kuverta.
- 3** Tiskajte tijekom rada za kuhinju za bilo koju grupu preko 20 kuverta, i prođite kroz vrijeme s kuharom na brifingu prije usluge.
- 4** Ugradite vremenski raspored slijedova grupe u svoj brifing prije usluge tako da se ne sudara s vlastitim vrhuncem glavne prostorije.

POGLAVLJE 13

Račun: Dijeljenje, Napojnica I Naplata

Sve je dobro što se dobro svrši.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Pojedinačno najnapetiji trenutak u grupnom posluživanju, restoran za restoranom, jest kraj večeri: jedan račun, stol za dvanaestero, i borba oko kartica, gotovine i "tko što duguje" koja može poništiti 40 minuta inače izvrsne usluge u 5 minuta zbrke. Pogriješite ovo i to je zadnja stvar koje se grupa sjeća. Napravite to ispravno i nitko to ni ne primijeti, što je upravo ishod koji želite.

Rješenje počinje prije nego što grupa uopće stigne, ne za stolom kad računa sleti. Odlučite svoju **politiku plaćanja** za grupne rezervacije i jasno je navedite u potvrdi: je li to dogovor jednog plaćaća (domaćin plaća cijeli račun, pojedinačni gosti se namiruju s domaćinom zasebno, izvan restorana), unaprijed dogovorena jednaka podjela (ukupno podijeljeno brojem gostiju, naplaćeno na pojedinačne kartice te večeri), ili otvoren dogovor gdje gosti namiruju vlastite dijelove za stolom. Svaki je legitiman; ono što uzrokuje stvarni problem jest ne odlučiti unaprijed i otkriti očekivanje grupe tek kad račun stigne.

Za grupe preko otprilike 15, zadano birajte politiku jednog plaćaća gdje god će domaćin to prihvatiti, i navedite je kao svoj standardni pristup u e-mailu potvrde umjesto predstavljanja kao ograničenja: "za grupe ove veličine, tražimo da se grupa namiri jednim plaćanjem na kraju večeri, kako bi se usluga zadržala glatko za vas i ostatak prostorije — pojedinačni gosti su naravno dobrodošli nadoknaditi domaćinu zasebno." Većina domaćina, jednom kad je ovo uokvireno kao zaštita njihove večeri umjesto ograničavanje njihovih opcija, to spremno prihvaća, jer alternativa — 12 zasebnih terminala za kartice koji kruže oko stola u 22:30 — zapravo nije nešto što većina domaćina ionako

želi; to je jednostavno ono što se događa po defaultu kad nitko nije predložio nešto bolje.

Pred-autorizacija rješava rizik koji ova politika postavlja domaćinu: ako se domaćin obvezuje platiti jedan račun za grupu čiju konačnu potrošnju ne mogu potpuno kontrolirati (otvoren bar, gosti koji naruče dodatne runde), pred-autorizirano zadržavanje kartice na razini vaše minimalne potrošnje, uzeto pri rezervaciji ili pri dolasku, štiti obje strane — restoran ima uvjeravanje da će račun biti pokriven, a domaćin ima jasan strop na koji je pristao umjesto otvorene izloženosti. Navedite ovo jasno kao dio svojih standardnih uvjeta, ne kao iznenađenje koje niče za stolom.

Napojnica na fiksnim menijima treba vlastitu izričitu politiku, jer je to jedan od najčešćih izvora zbrke i, povremeno, ogorčenosti među vašim vlastitim osobljem ako se ostavi dvosmislenim. Odlučite je li naknada za uslugu uključena u vašu navedenu cijenu po glavi (sve češće, i najjednostavnije i za domaćina i za osoblje), dodana automatski na navedeni postotak na grupnim računima preko određene veličine, ili u potpunosti prepuštena diskreciji domaćina — i jasno navedite koju god odaberete u potvrdi i ponovno na konačnom računu, navedeno, ne zakopano. Grupni račun koji stigne s neobjašnjenom linijom naknade za uslugu o kojoj domaćin nije unaprijed obaviješten legitiman je izvor loše recenzije, potpuno izbjegljiv jednom rečenicom u vašem e-mailu potvrde.

Izgradite **The Payment Script** koji vaše osoblje koristi u stvarnom trenutku namirenja grupnog računa, jer čak i s jasnom politikom navedenom unaprijed, živi trenutak profitira od

dosljedne, sigurne isporuke: pristupite domaćinu diskretno, dalje od stola ako prostorija to dopušta, predstavite račun već raščlanjen naspram unaprijed dogovorene minimalne potrošnje ili razine menija, potvrdite tretman napojnice ili naknade za uslugu u jednoj jasnoj rečenici, i procesuirajte plaćanje diskretno umjesto da napravite vidljivu produkciju od toga za stolom — domaćin koji je htio platiti tiho, bez ostatka grupe da vidi transakciju, trebao bi to moći učiniti.

Evo brojčanog argumenta za ispravno rješavanje ovoga. Ako vas loše rukovan trenutak s računom košta čak i jednu zvijezdu u recenziji koja bi inače bila 5 zvjezdica, a tu recenziju čita, konzervativno, nekoliko stotina potencijalnih gostiju tijekom njenog vijeka trajanja na platformi, nizvodni trošak jedne izbjegljive loše recenzije daleko nadmašuje 5 minuta planiranja koje bi bilo potrebno da se spriječi. Suprotno tome, domaćin koji kasnije konkretno spomene u recenziji "račun je bio tako lak, jednostavno su se pobrinuli za to" opisuje iskustvo toliko neuobičajeno u grupnom posluživanju da postaje istinski diferencijator vrijedan reklamiranja — brojni restorani sada navode svoj pristup naplate jednog plaćaća, unaprijed dogovoren, izravno na svojoj stranici privatnog posluživanja, jer domaćini koji su se opekli na kaotičnom grupnom računu negdje drugdje aktivno traže restoran koji je ovo riješio.

Obučite svoj tim posebno za nezgodnu varijantu ovog trenutka koja uhvati većinu osoblja nespremnim: domaćin koji tiho signalizira, prije nego obrok uopće počne, da ne želi da njihovi gosti znaju da pokrivaju račun. Ovo je uobičajeno kod obiteljskih proslava i među bliskim prijateljskim grupama, i zahtijeva razinu

diskrecije koja nadmašuje jednostavno tiho procesuiranje plaćanja na kraju — znači da se kartica domaćina nikada ne bi trebala tražiti vidljivo za stolom pred grupom, bilo koja pred-autorizacija trebala bi biti dogovorena privatno pri dolasku ili čak unaprijed telefonom, i bilo kakvo provjeravanje o računu tijekom večeri trebalo bi se odvijati potpuno dalje od stola. Osoblje koje nije upućeno o ovom specifičnom scenariju, s dobrim namjerama, ponekad će pitati "da vam donesem račun na stol?" pred cijelom grupom, poništavajući upravo tu diskreciju koju je domaćin cijelu večer organizirao da zaštiti — mala pogreška koje se domaćin sjeća daleko dulje od kvalitete bilo kojeg pojedinačnog jela.

Zamislite oca koji tiho pred-autorizira svoju karticu telefonom 2 dana prije maturalne večere svoje kćeri, posebno kako nitko za stolom ne bi vidio transakciju. Dobronamjeran novi konobar, nesvjestan dogovora, pita veselo "tko dobiva račun večeras?" pred cijelim društvom — trenutak koji je otac proveo tjeđan štiteći, poništen u jednoj rečenici.

Ovaj tjedan: Napišite svoju politiku plaćanja u jednom pasusu — jedan plaćaač ili podijeljeno, pred-autorizacija za grupe preko odabrane veličine, tretman napojnice — i dodajte je kao standardnu liniju u svakoj grupnoj potvrđi od sada, umjesto da to ostavite da se otkrije za stolom te večeri.

Ovaj Tjedan

1

Odlučite svoju politiku plaćanja — jedan plaćać, unaprijed dogovorena jednaka podjela, ili otvoreno — i zadano birajte jedan plaćać za grupe preko otprilike 15.

2

Dodajte pred-autorizaciju na razini vaše minimalne potrošnje svojim standardnim uvjetima za veće grupe.

3

Navedite svoj tretman napojnice/naknade za uslugu jasno u potvrdi i ponovno, navedeno, na konačnom računu.

4

Napišite The Payment Script koji vaše osoblje koristi za stolom, uključujući diskretno rukovanje za domaćina koji ne želi da gosti znaju da pokrivaju račun.

POGLAVLJE 14

Paketi Pića I Potrošnja Na Baru



U vinu je istina.

— PLINIJE STARIJI

Potrošnja na baru pri grupnoj rezervaciji ili je vaša najbolja linija marže ili vaša najveća glavobolja, a koja od njih postaje odlučuje se gotovo u potpunosti time imate li unaprijed dogovoren paket pića na mjestu prije nego grupa stigne. Otvoren bar bez plana — "samo vodite otvorenu karticu i namirit ćemo se na kraju" — rutinski proizvodi jedan od 2 loša ishoda: grupu koja pije skromno jer nitko aktivno ne nudi ništa, ostavljajući stvaran prihod na stolu, ili grupu koja pije mnogo i proizvodi bar-račun na kraju večeri koji šokira domaćina i pokvari oproštaj, bez obzira koliko je hrana bila dobra.

Unaprijed dogovoren paket pića rješava oba problema odjednom, i vrijedno je izgraditi ga s istom namjernošću kao vaše razine fiksnog menija. Strukturirajte ga, poput hrane, u razinama: kućni paket (kućno vino, pivo, bezalkoholna pića, čaša prosecca za dobrodošlicu, cjenovno određena po glavi za fiksno trajanje — tipično duljinu obroka), premium paket (bolji izbori vina, širi raspon žestih pića, možda specifičan koktel), i vrhunski ili prilagođen paket za domaćine koji žele nešto specifično (uparivanje vina po slijedu, potpisni koktel stvoren za priliku).

Odredite cijenu paketa naspram stvarnih podataka o potrošnji, ne nagađanja. Izvucite svojih posljednjih 20 grupnih rezervacija koje su vodile otvoren bar i izračunajte stvarnu prosječnu potrošnju po glavi kroz hranu i piće zasebno — većina restorana, kad zapravo izračunaju taj broj, iznenađena je otkrivši da njihova prosječna grupna potrošnja na baru sjedi negdje između 18 € i 30 € po glavi kroz trosatnu večeru, ovisno o skupini i prilici. Odredite cijenu svog kućnog paketa pića malo ispod tog prosjeka (da bude lako da za domaćina, budući da se čita kao pogodba u

odnosu na to što otvoren bar tipično košta) osiguravajući istovremeno da stvarni trošak točenja paketa i dalje isporučuje vašu ciljanu maržu.

DRINKS PACKAGE MODEL

Cijena paketa po glavi – Trošak točenja po glavi = Doprinos po glavi

Evo **Drinks Package Model** obrađenog sa stvarnim brojkama. Recimo da vaši podaci pokazuju prosječnu potrošnju otvorenog bara na grupnim događajima od 24 € po glavi. Odredite cijenu svog kućnog paketa na 22 € po glavi za trosatni prozor. Stvarni trošak točenja naspram izbora kućnog vina, piva i bezalkoholnih pića tipično iznosi 20-24% te maloprodajne brojke — nazovimo to 5 € po glavi — dajući vam doprinos od 17 € po glavi, omjer marže (76%) koji udobno nadmašuje vašu maržu hrane i većinu vaše à la carte marže bara također, jer unaprijed dogovoren paket vam dopušta da kontrolirate točno što se toči umjesto reagiranja na pojedinačne narudžbe koje mogu skrenuti prema premium žestim pićima koja biste pojedinačno cjenovno odredili drugačije. Na grupi od 24, sam taj paket doprinosi 408 € — često profitabilniji, po satu usluge, od hrane.

Otvoreni barovi kreću loše iz specifičnog, ponovljivog razloga: bez paketa, gosti zadano naruče ono što bi normalno naručili pojedinačno, po vašim normalnim cijenama po piću, a vaše osoblje provede večer primajući i isporučujući tok zasebnih malih

narudžbi umjesto daleko učinkovitijeg obrasca usluge koji paket dopušta (unaprijed točena pića dobrodošlice, fiksna usluga vina kroz obrok, jednostavan zadnji poziv za bilo što izvan toga). Trošak rada za vođenje nestrukturiranog otvorenog bara za grupu od 24 kuverta, samo u vremenu konobara, tipično iznosi značajno više nego vođenje unaprijed dogovorenog paketa, povrh rizika cijena.

Postoji istinski rizik s druge strane vrijedan iskrenog spomena: paket cjenovno određen previše velikodušno, ili domaćin koji pregovara dogovor "sve uključeno, što god žele" bez jasnog stropa, može proizvesti stvarne gubitke ako grupa pije daleko iznad onoga što je paket pretpostavljao. Zaštitite se protiv ovoga na isti način na koji štitite minimalnu potrošnju hrane — jasno navedite što paket uključuje (specifična vina, specifična žestoka pića, ne "cijeli bar"), stavite strop na trajanje, i imajte jasnu, unaprijed dogovorenu cijenu za bilo što naručeno izvan paketa (boca premium vina koja nije uključena, runda specifičnog koktela) tako da nema dvosmislenosti ako stol želi nadograditi usred večeri.

Izračunajte godišnji utjecaj: ako trenutačno vodite otvorene barove na većini grupnih rezervacija i pomaknete čak i 70% njih na strukturirani paket cjenovno određen koristeći metodu gore, i paket podigne vaš prosječan doprinos bara po glavi za čak i 4 € u usporedbi s vašim povijesnim prosjekom otvorenog bara (od boljeg kontroliranja troškova, ne od naplate više), na 60 grupnih rezervacija godišnje s prosjekom od 22 glave, to je preko 5.000 € dodatnog godišnjeg doprinosa samo iz usluge bara — ostvarenih kroz strukturu, ne kroz podizanje cijena gostima.

Razmotrite izgradnju četvrte, jednostavnije opcije uz vaše 3 razine pića: ravnu listu vina po boci ponuđenu domaćinima koji specifično žele odabrati vlastita vina umjesto prihvaćanja kuriranog paketa, jer značajna manjina domaćina — posebno za formalniju korporativnu večeru ili domaćina koji je osobno upućen u vino — aktivno želi tu kontrolu i osjećat će se prekomjerno upravljano ako se paket predstavi kao jedina opcija. Nuđenje ovoga kao jasno signalizirane alternative, umjesto da se spomene samo ako domaćin gurne natrag, izbjegava da se paket osjeća kao ograničenje umjesto pogodnost. U praksi, većina domaćina i dalje bira paket kad je dobro predstavljen, upravo jer uklanja odluku koju nisu nužno s veseljem čekali donijeti u ime velike grupe — ali restorani koji nude alternativu otvoreno teže imati manje domaćina koji se osjećaju zatvorenima time, što se pokazuje u jeziku recenzija tijekom vremena.

Pregledajte cijenu svog paketa istom frekvencijom kojom pregledavate svoje troškove hrane, ne rjeđe, jer inflacija troška pića — posebno na vinu — može se kretati brže i manje predvidivo od troška hrane, a paket cjenovno određen ispravno prije 18 mjeseci naspram liste vina određenog dobavljača može tiho erodirati u marži ako se ta lista promijenila bez da je itko ponovno izračunao trošak paketa naspram nje.

Ovaj tjedan: Izvucite svojih posljednjih 20 grupnih rezervacija s otvorenim barom, i izračunajte stvarnu prosječnu potrošnju po glavi na pićima. Koristite taj broj da odredite cijenu jednostavnog dvorazinskog paketa pića, i ponudite ga kao zadanu opciju na svojih sljedećih 5 grupnih upita umjesto zadanog odabira otvorenog bara.

Početak

- 1 Izvucite svojih posljednjih 20 grupnih rezervacija s otvorenim barom, i izračunajte stvarnu prosječnu potrošnju po glavi na pićima.
- 2 Odredite cijenu kućnog paketa i premium paketa malo ispod tog prosjeka, provjerenih naspram vaše ciljane marže troška točenja.
- 3 Jasno navedite što svaki paket uključuje, stavite strop na trajanje, i postavite unaprijed dogovorenu cijenu za bilo što naručeno izvan njega.
- 4 Ponudite paket kao zadan na svojih sljedećih 5 grupnih upita, s listom vina po boci dostupnom za domaćine koji žele kontrolu.

POGLAVLJE 15

Preuzimanja: Prodaja Cijelog Restorana

Sve ima cijenu, i sve vrijedi ono što će njegov kupac platiti za to.

— PUBLILIJE SIRIJAC

Potpuno preuzimanje — cijeli restoran, zatvoren za sve osim gostiju jednog domaćina, za jednu večer — pojedinačno je najvrjednija jedinstvena rezervacija koju vaš restoran može primiti, a to je ujedno i ona koju većina vlasnika najgore cjenovno određuje, jer je logika cijena istinski drugačija od svakog drugog grupnog formata u ovoj knjizi, a većina vlasnika zadano samo skalira svoje normalno razmišljanje o minimalnoj potrošnji, što podcjenjuje što bi preuzimanje zapravo trebalo koštati.

Počnite s brojem koji preuzimanje mora premašiti prije nego što je uopće vrijedno razmatranja: vaša točka pokrića za normalnu večer tog specifičnog dana u tjednu i sezone. Uzmite svoj prosječan prihod za, recimo, petak navečer u vašoj vrhunskoj sezoni, i pripadajuće varijabilne troškove (hrana, piće, satna radna snaga skalirana na tipičan broj kuverta te večeri) — jaz između prihoda i tih varijabilnih troškova jest doprinos koji bi ta večer normalno generirala. Preuzimanje mora barem odgovarati tom broju, jer inače ste financijski lošije nego jednostavno vodeći normalan petak, čak i prije nego uzmete u obzir poremećaj čišćenja cijele vaše postojeće knjige rezervacija da napravite mjesta za njega.

Ali preuzimanje ne bi trebalo biti cjenovno određeno na jednostavnoj točki pokrića — trebalo bi nositi istinsku **premiju ekskluzivnosti**, jer prodajete nešto što nijedan drugi format u ovoj knjizi ne nudi: potpunu privatnost, mogućnost potpune rekonfiguracije prostorije, i garanciju da nijedan drugi gost neće biti prisutan. Domaćini koji žele potpuno preuzimanje — tipično za proslavu prekretnice, značajan korporativan događaj, ili povremeno filmsko ili fotografsko snimanje — u velikoj većini

slučajeva ne uspoređuju cijene naspram vašeg normalnog petkovog prihoda; uspoređuju naspram drugih ekskluzivno korištenih lokala, gdje je premium cjenovno određivanje za ekskluzivnost norma, ne iznimka.

Izgradite **The Buyout Pricing Model** kao: (doprinos normalne večeri) + (premija ekskluzivnosti, tipično 40-80% tog doprinosa, skalirana koliko je teško pomaknuti datum) + (bilo koji dodatni trošak specifičan za preuzimanje — produljeni sati, prilagođena izgradnja menija, dodatno osoblje za sigurnost ili garderobu za veći-od-normalnog jedinstven događaj).

BUYOUT PRICING MODEL

**Doprinos normalne večeri + Premija
ekskluzivnosti (40-80%) + Troškovi specifični
za preuzimanje = Cijena preuzimanja**

Razrađen primjer: vaš tipičan petkov doprinos iznosi 4.200 € (nakon varijabilnih troškova, u večeri koja pravi otprilike 130 kuverta kroz 2 okretaja po vašoj prosječnoj potrošnji). Domaćin želi potpuno preuzimanje za taj petak za proslavu prekretnice od 90 gostiju. Bazirajte cijenu na 4.200 €, dodajte premiju ekskluzivnosti od 60% (2.520 €, odražavajući da je ovo teško-za-pomaknuti vrhunski datum) za međuzbroj od 6.720 €, zatim dodajte troškove specifične za preuzimanje — produljen ponoćni završetak koji zahtijeva dodatne sate osoblja (480 €) i prilagođenu izgradnju menija (već cjenovno određenu u naknadi

za catering po glavi zasebno) — dolazeći do vaše naknade za preuzimanje, prije hrane i pića koji se naplaćuju povrh toga, na otprilike 7.200 €.

Broj koji vlasnici dosljedno pogrešno rade jest trošak "odbijenih gostiju", i zaslužuje izričito računovodstvo, ne samo prolaznu misao. Potpuno preuzimanje u vašoj najboljoj večeri tjedna znači da svaki stalni gost koji bi ušao, svaka postojeća rezervacija u knjizi za taj datum, i svaki novi upit koji dolazi za taj datum kroz koliko god tjedana ili mjeseci unaprijed preuzimanje bude rezervirano, svi budu odbijeni ili pomaknuti. Ako vaši petci nose značajnu bazu lojalnih stalnih gostiju koji očekuju dobiti stol, ponavljajuće istiskivanje njih za preuzimanja — čak i dobro plaćena — nosi dugoročan trošak odnosa koji se ne pokazuje na vlastitoj liniji dobiti-i-gubitka preuzimanja, ali se pokazuje, eventualno, u slabljenju vaših stalnih kuverta.

Zato je iskren odgovor na "trebam li prihvatiti ovo preuzimanje" ponekad ne, a izgradnja te procjene izričito vrijedi više nego lov na svaki upit za preuzimanje koji dolazi. Koristan orijentir: rezervirajte potpuna preuzimanja za svoje istinski manje potražene večeri (miran ponedjeljak ili utorak, gdje je istisnut prihod bez rezervacije minimalan, i nijedna lojalna baza stalnih gostiju nije poremećena) osim ako premija ponuđena za večer visoke potražnje nije dovoljno velika — predložio bih barem raspon premije od 60-80%, ne niži kraj — da istinski nadoknadi i izravan oportunitetni trošak i teže-kvantificirati trošak odnosa istiskivanja vaših stalnih gostiju.

Provedite usporedbu iskreno kroz cijelu godinu: restoran koji prihvaća svaki upit za preuzimanje bez obzira na večer, cjenovno određujući na fiksnu, skromnu premiju, često će otkriti da njegova preuzimanja petka i subote visoke potražnje generiraju manje kombinirane vrijednosti nego jednostavno vodeći te večeri normalno kad se izbroje efekt istisnutog stalnog gosta i efekt odbijenog upita, dok restoran koji rezervira preuzimanja za istinski mirne večeri i cjenovno određuje vikend preuzimanja na premiju dovoljno strmu da stvarno nadoknadi hvata punu vrijednost preuzimanja bez erodiranja svog osnovnog poslovanja.

Izgradite jednostavan interni popis za provjeru prije nego što pristanete na bilo koje preuzimanje, jer model cijena u ovom poglavlju vas štiti samo ako ga netko zapravo pokrene prije nego što je datum usmeno obećan uzbuđenom domaćinu. Potvrdite datum naspram svoje postojeće knjige rezervacija prvo — "miran utorak" za koji ste pretpostavili da je otvoren možda već nosi manju grupnu rezervaciju ili niz stalnih stolova koji bi sami trebali biti otkupljeni ili premješteni, što mijenja vašu istinsku istisnutu-prihod brojku. Potvrdite da vaša kuhinja i sala zapravo mogu osoblje popuniti specifične zahtjeve preuzimanja — produljeno vrijeme završetka, prilagođen meni, veća pojedinačna usluga od vašeg normalnog obrasca kuverta — bez jednostavnog povlačenja osoblja s smjene koja je već bila potpuno obvezana negdje drugdje. I potvrdite da vlastita očekivanja ekskluzivnosti domaćina odgovaraju onome što zapravo nudite: "potpuno preuzimanje" koje i dalje dopušta dostave, drugo osoblje koje se kreće kroz servisne prostore, ili odjeljak za koji domaćin nije

shvatio da ostaje vidljiv s ulice, jest neusklađenost vrijedna razjašnjenja prije uzimanja depozita, ne otkrivena od domaćina te večeri.

Ovaj tjedan: Izračunajte svoju vlastitu brojku doprinosa normalne večeri za barem jednu jaku večer i jednu mirnu večer tjedna, i koristite je za izgradnju Buyout Pricing Model s izričitom premijom ekskluzivnosti za svaku, umjesto navođenja cijena preuzimanja iz jednog fiksnog broja bez obzira na traženi datum.

Ovaj Tjedan

- 1 Izračunajte svoj doprinos normalne večeri (prihod minus varijabilni troškovi) za jednu jaku večer i jednu mirnu večer tjedna.
- 2 Izgradite Buyout Pricing Model: doprinos plus premija ekskluzivnosti od 40-80% plus bilo koji troškovi specifični za preuzimanje.
- 3 Rezervirajte potpuna preuzimanja za istinski mirne večeri osim ako premija ponuđena na večer visoke potražnje ne prijeđe raspon od 60-80%.
- 4 Provedite popis za provjeru prije preuzimanja naspram svoje knjige rezervacija, osoblja i stvarnih očekivanja ekskluzivnosti domaćina prije uzimanja depozita.

POGLAVLJE 16

Dizajniranje Ili Konvertiranje Privatne Prostorije



Oblik prati funkciju.

— LOUIS SULLIVAN

Bilo da konvertirate premalo korišteno stražnje područje u rezervabilan privatni prostor ili planirate potpuniju izgradnju, fizičke dizajnerske odluke koje donesete unaprijed određuju koliko će prostorija biti prodiva i koliko učinkovito voditi za godine nakon toga — a dobra vijest je da je većina onoga što privatnu prostoriju zapravo čini radi jeftina u odnosu na ono što vlasnici pretpostavljaju, jer elementi najveće vrijednosti rijetko su i najskuplji.

Kapacitet je prva odluka, i trebao bi biti postavljen vašim realističnim ciljanim formatom, ne "koliko stolica fizički stane". Prostorija koja prima 40 zbijenih za stajaći prijem ali samo udobno prima 24 za pravu večeru s fiksnim menijem uz prostor za laktove i radni prostor konobara oko stola treba se prodavati kao blagovaonica za 24 kuverta s povremenom opcijom stajaćeg kapaciteta, ne oglašavana svojim maksimalnim teoretskim brojem, jer će domaćin koji rezervira za 24 i zatekne prostoriju sabijenu za taj broj, nakon što mu je rečeno da prima 40, imati lošije iskustvo nego što bi iskrena kapacitet proizvela.

Zvuk je pojedinačno najmanje ulagan element u dizajnu privatne prostorije, i ujedno je jedan od najjeftinijih za popraviti. Prostorija s tvrdim površinama — goli zidovi, pod bez tepiha, visok strop — pretvara živahnu grupu od 24 u istinski neugodnu razinu buke unutar prvog sata, i za razliku od glavne blagovaonice gdje je okolna buka od drugih stolova dio atmosfere, buka privatne prostorije nema kamo difuzirati. Akustični paneli, teški zastori, tepih, i meki namještaj značajno smanjuju odjek za djelić troška bilo koje strukturne promjene, i vrijedno ih je tretirati kao ne-

pregovoriva stavku u bilo kojem budžetu konverzije, ne kao naknadnu misao ako sredstva ostanu.

AV i sposobnost zaslona odlučuje možete li vjerodostojno uopće prodati korporativnom segmentu iz poglavlja 8 — domaćin koji planira prezentaciju, trenutak dodjele nagrada, ili čak samo želi pustiti slideshow fotografija za proslavu prekretnice treba funkcionalan zaslon i jednostavnu, pouzdanu vezu (HDMI kabel koji zapravo radi, testiran prije svake rezervacije, vrijedi više od skupog fiksnog sustava koji nitko ne održava). Osnovni zaslon, pristojan zvučnik, i jasno označena, testirana priključna točka koštaju djelić onoga što vlasnici pretpostavljaju da "AV sposobnost" zahtijeva, a njen izostanak tiho vas diskvalificira iz značajnog udjela korporativnih upita koji izravno pitaju o tome.

Namjenska servisna stanica — čak i mala, diskretan pomoćni stol ili obližnja servisna točka opskrbljena specifično za tu prostoriju — bitno mijenja kvalitetu usluge, jer konobar koji trči naprijed-nazad do glavne kuhinje ili bara za svaku stavku gubi vrijeme i pažnju koji bi trebali ići stolu. A vrata znače više nego što im vlasnici pripisuju: prostorija koja je tehnički odvojena ali nema pravih vrata, samo otvoren luk ili zastor, ne isporučuje stvarnu privatnost za koju domaćin plaća, i domaćini odmah primijete razliku, bez obzira mogu li artikulirati zašto se prostorija osjećala "ne baš privatnom".

Izgradite **The Room Design Checklist** koji pokriva, kao minimum: realistična sjedeća kapacitet uz udoban razmak, akustični tretman, funkcionalna AV postava s testiranom vezom, obližnja ili namjenska servisna točka, vrata ili istinsko vizualno i

zvučno odvajanje od glavne prostorije, adekvatno i podesivo osvjetljenje (sustav koji se može zatamniti služi i korporativnoj prezentaciji i romantičnoj večeri, gdje fiksno svjetlo gore osvjetljenje ne služi dobro nijednom), i jednostavna ali stvarna signalizacija ili rezervirani marker na ulazu za priliku grupe.

Za pitanje povrata — vrijedi li konverzija ili izgradnja kapitala — provedite jednostavan **model povrata**: procijenite realistični godišnji prihod prostorije jednom kad je pravilno prodana koristeći okvire iz prethodnih poglavlja (vaš Minimum-Spend Calculator primijenjen na realističnu pretpostavku popunjenosti iz kalendara potražnje poglavlja 10), oduzmite izravne troškove da dođete do godišnjeg doprinosa, i podijelite ukupan trošak konverzije ili izgradnje s tim brojem godišnjeg doprinosa da dobijete razdoblje povrata u godinama.

ROOM PAYBACK MODEL

$$\text{Trošak konverzije ili izgradnje} \div \text{Realistični godišnji doprinos} = \text{Razdoblje povrata (godine)}$$

Skromna konverzija — akustični tretman, zaslon, bolje osvjetljenje, prava vrata — koja košta 18.000 €, naspram prostorije koja generira realističnih 35.000 € u godišnjem doprinosu jednom kad je pravilno prodana (koristeći istu logiku Room Yield Gap iz poglavlja 1, sada zatvorenu umjesto otvorene), vraća se za manje od godine. Potpunija strukturna

izgradnja koja košta 120.000 € naspram istog broja doprinosa vraća se kroz otprilike 3 i pol godine — i dalje razumna kapitalna odluka za većinu neovisnih restorana, ali ona vrijedna testiranja stresom naspram konzervativne pretpostavke potpunosti, ne optimistične, prije obvezivanja.

Razmislite temeljito o fleksibilnosti prije obvezivanja na fiksni raspored, jer je pojedinačno najčešće žaljenje koje vlasnici prijave godinu dana nakon konverzije privatne prostorije izgradnja za samo jednu konfiguraciju — recimo, jedan dugački stol za 24 — a zatim otkriće da značajan udio upita želi drugačiji oblik: nekoliko okruglih stolova za korporativnu večeru gdje razgovor bolje teče u manjim skupinama, ili rekonfigurabilan raspored za stajajući prijem. Namještaj koji se lako sprema i brzo resetira (stolice koje se slažu, stolovi koji se rastavljaju ili slažu, tlocrt nacrtan unaprijed za 2 ili 3 standardne konfiguracije) košta relativno malo za planiranje u fazi dizajna a skup je i ometajući za naknadnu ugradnju. Pitajte svojih vlastitih posljednjih 12 mjeseci grupnih upita koje su konfiguracije zapravo bile tražene prije finaliziranja dizajna, umjesto pretpostavljanja da je format koji vi osobno smatrate najatraktivnijim onaj koji vaša stvarna potražnja najviše želi.

Budžetirajte zasebno, i velikodušno, za male operativne stavke koje rijetko dođu na početnu ponudu renovacije ali su ogromno bitne u svakodnevnoj upotrebi: kolica ili servisni vozić dimenzioniran za vrata prostorije, dodatno staklo i posuđe pohranjeno specifično za taj prostor tako da zaposlena glavna usluga nikada ne mora biti opljačkana da pokrije privatnu

rezervaciju, i zaključan ormar za AV kabele i daljinske upravljače koji inače nestaju unutar prvog mjeseca otvaranja prostorije.

Ovaj tjedan: Prošetajte vlastitu privatnu prostoriju ili kandidatski prostor s gornjim popisom za provjeru i identificirajte pojedinačno najjeftinije, najutjecajnije popravke dostupne vam odmah — za većinu prostorija, to je akustični tretman ili funkcionalna AV veza, oboje ostvarivo za nekoliko stotina eura, ne budžet renovacije.

Početak

- 1 Prošetajte svoju prostoriju naspram Room Design Checklist: kapacitet, akustika, AV, servisna točka, prava vrata, podesivo osvjetljenje, signalizacija.
- 2 Identificirajte pojedinačno najjeftiniji, najutjecajniji popravak — obično akustični tretman ili testirana AV veza.
- 3 Provjerite svojih posljednjih 12 mjeseci upita za konfiguracije prostorije koje su zapravo bile tražene prije obvezivanja na fiksni raspored.
- 4 Provedite model povrata: trošak konverzije podijeljen realističnim godišnjim doprinosom jednom kad je pravilno prodana.

POGLAVLJE 17

Marketing Prostorije

Ako drvo padne u šumi i nitko nije ondje da ga čuje, proizvodi li zvuk?

— TRADICIONALNA FILOZOFSKA POSLOVICA

Dobro dizajnirana, dobro cjenovno određena prostorija koju nitko ne može pronaći i dalje je prazna prostorija. Privatno posluživanje traži se drugačije od normalne restoranske rezervacije, i ako vaš marketing to tretira jednako — spomen zakopan u vašoj općoj stranici "o nama", nema posvećenog sadržaja, nema jasnog puta za upit — nevidljivi ste upravo tim domaćinima koji aktivno traže gdje potrošiti novac s vama.

Razumijte kako se privatno posluživanje zapravo lokalno traži: domaćini upisuju specifične fraze pune namjere — "privatna prostorija za posluživanje [vaš grad]," "restoran za korporativnu večeru [vaše područje]," "mjesto za večeru 30. rođendana blizu mene" — i, u većini slučajeva, ocjenjuju nekoliko rezultata jedan uz drugi unutar iste kratke sesije, često otvarajući nekoliko kartica. Ovo znači da vaša prisutnost privatnog posluživanja konkurrira izravno i odmah drugim lokalima, ne vašoj vlastitoj općoj reputaciji kao dobrog restorana, i mora pobijediti tu specifičnu, usku usporedbu na vlastitim uvjetima.

Izgradite posvećenu stranicu privatnog posluživanja na svojoj web stranici — ne pasus na kontaktnoj stranici, istinski samostalnu stranicu — koristeći **The Private Dining Page Brief** kao svoju strukturu: jasan naslov koji imenuje što nudite (ne "događaji", što je nejasno, nego "Privatno Posluživanje Za 10-40 Gostiju" ili slično specifično), fotografije stvarne prostorije postavljene za stvarni događaj (ne snimka prazne prostorije, koja ne govori potencijalnom domaćinu ništa o tome kako će njihov događaj izgledati i osjećati se), vaš meni formata iz poglavlja 3 jasno predstavljen s kapacitetom i početnom cijenom za svaki, vaše razine fiksnog menija iz poglavlja 4 s primjer jelima, i

jednostavan, obrazac upita s malo trenja koji traži točno informacije koje trebate za dobar odgovor (datum, približan broj gostiju, prilika, preferiran format) i ništa više — dugačak obrazac koji traži prekomjeren detalj prije nego domaćin uopće dobije odgovor od vas značajan je izvor napuštanja upita čak prije nego je upit uopće poslan.

Fotografija zaslužuje specifičnu pažnju jer radi više posla prodaje nego bilo koji drugi element na stranici. Fotografija prostorije usred događaja — postavljen stol, toplo osvjetljenje, idealno s ljudima u njoj (uz dopuštenje) koji uživaju u stvarnoj proslavi — govori potencijalnom domaćinu "ovako će izgledati vaš događaj" daleko učinkovitije od čiste, prazne, profesionalno osvijetljene fotografije prostorije, koja se čita kao oglas za nekretnine umjesto kao poziv. Ako trenutno nemate ovu vrstu fotografije, vrijedno ju je posebno naručiti, čak i skromno snimanje pri sljedećoj dobro osvijetljenoj grupnoj rezervaciji uz dopuštenje domaćina, jer je generička stock ili fotografija prazne prostorije dosljedno najslabija karika na stranicama privatnog posluživanja diljem industrije.

Izvan vaše vlastite web stranice, platforme za oglašavanje i otkrivanje lokala istinski su kanal vrijedan razumijevanja, ne odbacivanja. Domaćini koji traže privatno posluživanje, posebno za veće ili značajnije događaje, često pregledavaju posvećene platforme za oglašavanje lokala izgrađene posebno za ovu vrstu pretraživanja, na način na koji gost može pregledavati opću platformu za rezervacije za normalan stol. Biti točno naveden na onima relevantnima za vaše tržište — s istom kvalitetom fotografije, istim jasnim informacijama o formatu i cijenama kao

vaša vlastita stranica — proširuje vaš doseg na domaćine koji tamo počinju svoju pretragu umjesto s općim web pretraživanjem, i košta, u većini slučajeva, ili ništa ili skromnu proviziju samo na stvarno generiranim rezervacijama, čineći to kanalom niskog rizika za testiranje.

Izgradite **plan oglašavanja**: identificirajte 2 ili 3 platforme najrelevantnije za vaše lokalno tržište i tip gostiju (korporativno teško tržište i tržište teško na proslavama često favoriziraju različite platforme), osigurajte da vaše oglašavanje na svakoj odgovara vašoj web stranici u kvaliteti fotografije i jasnoći cijena, i pratite iz kojeg kanala je svaki novi grupni upit zapravo došao (jednostavno pitanje na vašem obrascu upita — "kako ste čuli za nas?" — dovoljno je) tako da nakon nekoliko mjeseci znate koji kanali zapravo konvertiraju, ne samo koje ste pretpostavili da hoće.

Izračunajte numerički argument za ulaganje pravog napora ovdje: ako vaša trenutačna stranica privatnog posluživanja generira, recimo, 4 kvalificirana upita mjesečno isključivo iz organske pretrage i preporuke, i pravilna obnova — bolja fotografija, jasnije informacije o formatu i cijenama, obrazac upita s manje trenja — podigne to na 7 mjesečno, isključivo iz boljeg predstavljanja iste prostorije i menija koje već imate, po vašoj postojećoj stopi konverzije upit-u-rezervaciju iz poglavlja 7 i prosječnoj vrijednosti rezervacije, ta razlika sama može predstavljati desetke 1000 eura u dodatnom godišnjem grupnom prihodu, ostvarenom potpuno kroz bolji marketing imovine koja već postoji.

Držite svoju stranicu privatnog posluživanja ažurnom s istom disciplinom koju primjenjujete na svoj redovan meni, jer zastarjela stranica — stara cijena, fotografija prostorije koja je otada reдекорirana, telefonski broj menadžera koji je otišao prije 2 godine — aktivno šteti povjerenju upravo tim orijentiranim-na-detalle domaćinima najvjerojatnije da rezerviraju značajan događaj, koji često primijete male nedosljednosti i tiho se pitaju što je još zastarjelo. Postavite ponavljajuću tromjesečnu podsjetnik za pregled stranice: potvrdite da cijena i dalje odgovara vašem trenutačnom Minimum-Spend Calculatoru, potvrdite da fotografija i dalje odražava stvarnu prostoriju, i potvrdite da obrazac upita i dalje usmjerava na koga god trenutačno odgovoran za brz odgovor. Stranica privatnog posluživanja nije jednokratni projekt za dovršetak i zaborav; bliža je meniju, treba istu periodičnu održavanje, a restorani koji je tako tretiraju oni su čija online prisutnost i stvarno iskustvo na terenu ostaju usklađeni.

Vodite jednostavan zapis koji specifičan dio sadržaja zapravo utjecao na koji upit, gdje možete saznati — pitajte izravno na svom obrascu upita, ili jednostavno pitajte kad razgovarate s domaćinom. Kroz godinu, ovo vam jasno govori isplaćuje li se vaše ulaganje u bolju fotografiju, obnovljenu stranicu ili novo oglašavanje zapravo samo od sebe u rezervacijama, umjesto da vas ostavi nagađati povrat marketinškog troška na način na koji je većina neovisnih restorana prisiljena za svoje opće oglašavanje.

Ovaj tjedan: Revidirajte svoju trenutačnu prisutnost privatnog posluživanja naspram gornjeg Private Dining Page Brief. Ako

nemate posvećenu stranicu, to je pojedinačno najviši prioritet praznina za zatvoriti prije bilo koje druge marketinške aktivnosti u ovom poglavlju.

Ovaj Tjedan

- 1 Revidirajte svoju prisutnost privatnog posluživanja naspram Private Dining Page Brief: specifičan naslov, stvarna fotografija događaja, Format Menu, razine fiksnog menija, kratak obrazac upita.
- 2 Naručite stvarnu fotografiju događaja ako trenutačno koristite snimke prazne prostorije ili stock.
- 3 Identificirajte 2 ili 3 platforme za oglašavanje lokala relevantne za vaše tržište, i uskladite fotografiju i cijenu vašeg oglasa sa svojom vlastitom stranicom.
- 4 Dodajte pitanje "kako ste čuli za nas?" svom obrascu upita da pratite koji kanal konvertira.

POGLAVLJE 18

Grupne Recenzije I Ponavljajući Domaćini

Zadovoljan kupac je najbolja poslovna strategija od svih.

— MICHAEL LEBOEUF

Zamislite voditeljicu ureda koja rezervira kvartalnu večeru tima i prima, 2 dana kasnije, kratku ručno napisanu zahvalu koja imenuje točnu zdravicu koju je netko podigao te večeri. Rezervira večeru sljedećeg kvartala u istom restoranu bez čak i pogleda na drugu opciju — ne zato što je hrana bila neusporediva, nego zato što je biti zapamćena bila.

Domaćin koji je organizirao jedan uspješan grupni događaj u vašem restoranu jest, statistički, jedan od najvrjednijih kupaca kojeg ćete ikada steći — ne zbog vrijednosti te jedne rezervacije, nego zbog onoga što predviđa o sljedećih nekoliko godina. Ljudi koji organiziraju grupne događaje imaju tendenciju nastaviti organizirati grupne događaje: voditeljica ureda rezervira sljedeću kvartalnu večeru, obitelj koja je ondje proslavila jednu prekretnicu vraća se za sljedeću, prijateljska grupa koja je imala sjajnu rođendansku večeru vraća se za rođendan sljedećeg prijatelja. Zadržavanje tog domaćina, umjesto tretiranja rezervacije kao jednokratnu transakciju, jedna je od pojedinačno najutjecajnijih stvari koje možete učiniti u cijelom ovom poslu.

Izgradite **The Host Retention System** kao jednostavan, namjeran slijed koji se pokreće nakon svake grupne rezervacije, ne prepušten slučaju. Unutar 24-48 sati nakon događaja, istinsko praćenje — ne automatizirano slanje ankete, osobna poruka od koga god je vodio večer ili menadžera koji je rukovao rezervacijom, zahvaljujući domaćinu imenom i referirajući se na nešto specifično o njihovom događaju (zdravica, prilika, trenutak koji je dobro prošao) — ne košta ništa osim pažnje i nesrazmjerno je rijetko u ovoj industriji, što je upravo zašto se ističe kad se učini dobro.

Gdje je prilika istinski godišnja ili ponavljajuća — rođendan, godišnjica, godišnja večera tvrtke na kraju godine — postavite podsjetnik, idealno u bilo kojem sustavu koji prati vaše rezervacije, da posegnete otprilike 10 do 11 mjeseci kasnije, prije vjerojatnog datuma sljedeće godine, umjesto čekanja da se domaćin sjeti i posegne za vama prvi. Kratka, topla poruka — "uskoro je opet vrijeme za [ime]-in rođendan — biste li htjeli da vam zadržimo istu prostoriju ove godine?" — konvertira po izuzetno visokoj stopi upravo zato jer u potpunosti uklanja napor sjećanja i ponovnog istraživanja od domaćina; jednostavno ste se učinili lakim, očitim izborom u točno trenutku kad bi inače počeli razmišljati o tome gdje rezervirati.

The Host Retention System

- 1 Unutar 24-48 sati nakon događaja, pošaljite istinsku, osobnu zahvalu koja se referira na nešto specifično.
- 2 Za ponavljajuću priliku, postavite podsjetnik da posegnete 10 do 11 mjeseci kasnije, prije vjerojatnog sljedećeg datuma.
- 3 Ponudite skromnu gestu lojalnosti za ponavljajuće domaćine umjesto ravnog popusta.
- 4 Odgovorite brzo i velikodušno na bilo koju pritužbu od grupnog domaćina, s obzirom koliko ljudi čuje o tome.

Skromna ponuda lojalnosti domaćina, rezervirana specifično za ponavljajuće grupne rezervacije umjesto ponuđena prvim

domaćinima, pojačava ovo bez obučavanja vaših najboljih kupaca da očekuju popust na svakoj rezervaciji. Ovo ne treba biti smanjenje cijene — besplatna boca nečega pri dolasku za domaćina koji se vraća, mala nadogradnja na sljedeću razinu fiksnog menija bez dodatnog troška, prioritetni pristup vašim najboljim datumima prije nego što idu na opći upit — sve signalizira istinsko cijenjenje bez erodiranja vaše marže na način na koji bi ravan postotni popust.

Rukovanje pritužbom od grupnog domaćina treba vlastiti izričit pristup, jer je ulog viši nego pritužba od stola za dvoje: nezadovoljan grupni domaćin nije samo jedan nezadovoljan kupac, oni su jedan nezadovoljan kupac koji je organizirao događaj za 20 ili 30 drugih ljudi, od kojih će nekoliko čuti izravno od domaćina o tome kako je pritužba rukovana, ne samo o izvornom problemu. Odgovorite brzo, istinski, i specifično — ne generička isprika, nego priznanje stvarnog podignutog problema — i riješite to dovoljno velikodušno da se domaćin osjeti istinski saslušan, jer je trošak velikodušnog rješenja gotovo uvijek manji od troška gubitka domaćina koji je inače mogao rezervirati s vama za sljedeće desetljeće događaja prekretnica njihove obitelji ili tvrtke.

Evo argument složene vrijednosti za izgradnju ovog sustava umjesto tretiranja svake grupne rezervacije kao jednokratnu. Ako jedan zadržan korporativan domaćin rezervira 3 puta godišnje prosječno 1.800 € i ostaje s vama 5 godina prije nego se okolnosti promijene, to je 27.000 € prihoda iz jednog odnosa, izgrađenog gotovo u potpunosti na odazivu i dobroj navici praćenja umjesto bilo kakvog dodatnog popusta ili marketinškog

troška. Pomnožite to kroz čak i skromnu bazu od 20 istinski zadržanih domaćina — mješavinu korporativnih računa i obitelji s ponavljajućim proslavama — i sustav zadržavanja tiho generira više godišnjeg prihoda nego cijeli plaćeni marketinški budžet većine restorana, po djeliću troška.

Pratite stopu ponavljajućih domaćina kao vlastiti broj, ne uklopljen u opće statistike ponavljajućih kupaca — koji postotak vaših grupnih rezervacija svake godine dolazi od domaćina koji je rezervirao s vama prije — jer je to pojedinačno najjasniji signal radi li vaš sustav zadržavanja doista, odvojeno od toga raste li vaš opći volumen upita.

Proširite sustav zadržavanja izvan pojedinačnih domaćina na organizacije i društvene krugove koje predstavljaju, jer je jedan zadovoljan domaćin često vrata prema više rezervacija koje još niste uhvatili. Korporativan domaćin koji je imao sjajno iskustvo često je samo jedan od nekoliko ljudi u njihovoj tvrtki koji povremeno organiziraju događaje — pitajte, toplo, ima li još netko u njihovom timu tko rukuje sličnim rezervacijama, i bi li bilo korisno biti predstavljen. Obitelj koja je proslavila prekretnicu s vama povezana je s cijelom proširenom mrežom rodbine koja će, s vremenom, imati vlastite prekretnice za proslaviti. Ništa od ovoga ne zahtijeva bilo što nametljivo — jedna, istinska linija u vašem praćenju nakon događaja ("voljeli bismo se pobrinuti i za bilo kojeg od vaših kolega za njihove vlastite događaje") dovoljna je da posadi ideju, i ne košta ništa osim spremnosti da pitate umjesto pretpostavke da će domaćin razmisliti o tome da vas spomene bez poticaja.

Držite ton svake dodirne točke zadržavanja istinski toplom umjesto transakcijskom, jer domaćini mogu osjetiti razliku između poruke koja postoji da im proda još jednu rezervaciju i one koja postoji jer stvarno pamтите i cijenate njihov prethodni posjet. Specifičan detalj — ime počasnog gosta, trenutak iz večeri kojeg se istinski sjećate — jest ono što razdvaja dvoje, i vrijedno je voditi jednostavne bilješke o svojim najboljim domaćinima specifično tako da je taj detalj dostupan i precizan godinu dana kasnije, umjesto pokušaj iz sjećanja i blago pogrešan.

Ovaj tjedan: Izvucite svoj popis grupnih rezervacija iz posljednjih 18 mjeseci, i identificirajte svakog domaćina koji je rezervirao s vama više od jednom. Za svakog, zabilježite hoće li se njihova prilika vjerojatno ponoviti, i ako hoće, postavite podsjetnik da posegnete otprilike 10 mjeseci nakon njihove posljednje rezervacije, prije vjerojatne sljedeće prilike.

Početak

- 1 Izvucite svoje grupne rezervacije iz posljednjih 18 mjeseci, i identificirajte svakog domaćina koji je rezervirao više od jednom.
- 2 Pošaljite istinsko, osobno praćenje unutar 24-48 sati od svakog grupnog događaja, referirajući se na specifičan detalj iz večeri.
- 3 Za ponavljajuću priliku, postavite podsjetnik da posegnete otprilike 10 do 11 mjeseci nakon posljednje rezervacije.
- 4 Izgradite skromnu ponudu lojalnosti ponavljajućeg domaćina koja nije ravan popust, i počnite pratiti svoju stopu ponavljajućih domaćina.

POGLAVLJE 19

Brojevi Za Praćenje

Ono što se mjeri, upravlja se.

— PRIPISANO PETERU DRUCKERU

Sve u ovoj knjizi bolje funkcionira kad možete vidjeti da funkcionira, a posao privatnog posluživanja vođen bez mjesečnog scorecarda vraća se prema "dostupno ako se pita" unutar godine, koliko god dobro ste ga izvorno postavili, jednostavno zato jer nitko ne prati brojeve koji bi rano označili pomak. Izgradite **The Private Dining Scorecard** kao kratko, iskreno mjesečno izvješće — 6 brojeva, dosljedno praćenih, svaki vam govori nešto specifično na što treba djelovati.

Upiti: sirov broj grupnih upita primljenih tog mjeseca, po izvoru ako to pratite (poglavlje 7's Enquiry Tracker). Ovo je vaš pregled zdravlja vrha lijevka — padajući broj upita, praćen kroz nekoliko mjeseci, govori vam da vaš marketing (poglavlje 17) treba pažnju prije nego se pokaže kao problem prihoda, dajući vam vodeći indikator umjesto zaostajajućeg.

Stopa konverzije: upiti koji su postali potvrđene, depozitom osigurane rezervacije, kao postotak ukupnih upita tog mjeseca. Ovo je pojedinačno broj najizravnije vezan uz vašu brzinu odgovora i proces prodaje (poglavlje 7) — stopa konverzije koja pada dok volumen upita ostaje stabilan gotovo je uvijek problem vremena odgovora ili praćenja, ne problem potražnje, i popravljiv je unutar dana kad je jednom identificiran, ne mjeseci.

Popunjenost prostorije po danu u tjednu: koji postotak rezervabilnih večeri, raščlanjen po danu u tjednu, zapravo je nosio grupnu rezervaciju tog mjeseca. Ovo je ono što pretvara kalendar potražnje poglavlja 10 iz teorije u tekući upravljački alat — praćen mjesečno, govori vam precizno koji dani u tjednu

trebaju aktivnu promocijsku pažnju upravo sada, ne koje večeri su to trebale prošle godine.

Potrošnja po glavi: prosječna ukupna potrošnja po gostu kroz grupne rezervacije tog mjeseca, raščlanjena po formatu ako vodite više njih (dugački stol, privatna prostorija, preuzimanje). Praćeno tijekom vremena, ovo vam govori izvode li vaše razine fiksnog menija i paketi pića (poglavlja 4 i 14) doista onako kako su dizajnirani, ili domaćini dosljedno padaju natrag na vašu najnižu razinu, što bi sugeriralo da vaše predstavljanje ili jaz cijena između razina treba ponovno razmotriti.

Gubici depozita: vrijednost depozita izgubljena na otkazivanje tog mjeseca, naspram vrijednosti prikupljenog depozita. Zdrav, nizak postotak ovdje potvrđuje da vaš Cancellation Ladder (poglavlje 6) radi svoj posao; rastući postotak rano je upozorenje da su ili vaši uvjeti postali previše popustljivi u praksi, ili konkretan izvor rezervacija (specifičan kanal preporuke, možda) donosi vam upite niže obveze koji konvertiraju u rezervaciju ali onda otkazuju po višoj stopi nego vaši drugi izvori.

Rezultat recenzija: vaša prosječna ocjena recenzija specifično od grupnih i privatnih rezervacija posluživanja, praćena zasebno od vaše opće ocjene recenzija restorana gdje vam platforma to dopušta, jer recenzija grupnog domaćina odražava drugačiji paket faktora (iskustvo s računom, proces unaprijed narudžbe, sama prostorija) od recenzije općeg gosta, a miješanje dvoje skriva upravo signal koji trebate jasno vidjeti.

The Private Dining Scorecard

- 1 Upiti: sirov broj grupnih upita primljenih ovaj mjesec.
- 2 Stopa konverzije: upiti koji su postali potvrđene, depozitom osigurane rezervacije.
- 3 Popunjenost prostorije po danu u tjednu: rezervabilne večeri koje su zapravo nosile grupnu rezervaciju.
- 4 Potrošnja po glavi: prosječna ukupna potrošnja po gostu kroz grupne rezervacije.
- 5 Gubici depozita: vrijednost izgubljena na otkazivanje naspram vrijednosti prikupljene.
- 6 Rezultat recenzija: prosječna ocjena recenzija specifično od grupnih rezervacija.

Evo što vam praćenje ovoga mjesečno, umjesto godišnje ili nikako, zapravo kupuje. Restoran koji pregledava tih 6 brojeva jednom godišnje uhvati problem, u prosjeku, mnogo mjeseci nakon što je počeo — klizajuća stopa konverzije koja je počela u ožujku ne primijeti se do godišnjeg pregleda u prosincu, do kojeg trenutka je koštala 9 mjeseci izgubljenih rezervacija. Isti restoran koji pregledava scorecard mjesečno uhvati isto klizanje u travnju, djeluje na to u svibnju, i oporavio se prije nego što je problem koštao više od nekoliko tjedana utjecaja. Vrijednost scorecarda gotovo je u potpunosti u brzini petlje povratne informacije, ne u

sofisticiranosti samih brojeva — to su jednostavna brojanja i postoci koje bilo koji vlasnik može izračunati u 20 minuta mjesečno s osnovnom proračunskom tablicom.

Odupite se iskušenju da dodajete metrike brže nego što možete djelovati na njima. Vlasnici, energizirani nakon izgradnje svog prvog scorecarda, često ga prošire unutar nekoliko mjeseci u izvještaj od 15 linija koji prati svaku zamislivu točku podataka, u kojem trenutku mjesečni pregled postaje zadatak koji nitko zapravo ne dovršava dosljedno, i cijeli sustav tiho klizi natrag u ništa. 6 dobro odabranih brojeva, pouzdano pregledavanih svaki mjesec, isporučuje daleko više vrijednosti kroz godinu nego 15 brojeva pregledavanih sporadično ili nikako. Ako nađete istinsku prazninu nakon nekoliko mjeseci korištenja scorecarda sa 6 metrika — specifičan obrazac koji želite pratiti a koji tih 6 ne hvata — dodajte jedan broj namjerno, i razmotrite povlačenje ili pojednostavljivanje drugoga umjesto puštanja liste da raste bez ograničenja. Disciplina održavanja kratkim sama je po sebi dio onoga što je čini održivom.

Podijelite scorecard s upravom sale i kuhinje također, ne samo sa sobom. Voditelj sale koji vidi stopu konverzije i potrošnju po glavi kako teže u pogrešnom smjeru ima daleko više razloga aktivno gurati paket pića ili označiti rok unaprijed narudžbe koji klizi nego onaj koji samo ikad čuje o grupnom poslu apstraktno — vidljivost pretvara brojeve od vlasnikove privatne brige u zajednički cilj tima u kojem svi imaju udio pomicanja.

Ispišite scorecard, ili prikažite negdje gdje ga širi tim može vidjeti, umjesto da ga zadržite u proračunskoj tablici koju samo vi

otvarate. Broj koji je vidljiv postaje broj kojemu ljudi žele pomaknuti, i jednostavan čin činenja grupne izvedbe jednako vidljivom kao vaš broj kuverta svake večeri često je ono što konačno pomakne to od aktivnosti u pozadini u nešto što cijeli tim tretira kao stvaran dio poslovanja.

Ovaj tjedan: Postavite predložak scorecarda sa 6 metrika gore, popunite ga bilo kojim povijesnim podacima koje razumno možete rekonstruirati za posljednja 3 mjeseca, i postavite ponavljajući podsjetnik u kalendaru da ga ažurirate i pregledavate isti dan svaki mjesec od sada.

Ovaj Tjedan

- 1 Postavite Private Dining Scorecard: upiti, stopa konverzije, popunjenost po večeri, potrošnja po glavi, gubici depozita, rezultat recenzija.
- 2 Rekonstruirajte koliko razumno možete od podataka posljednja 3 mjeseca za popunjavanje prve verzije.
- 3 Postavite ponavljajući mjesečni podsjetnik u kalendaru za ažuriranje i pregled isti dan svaki mjesec.
- 4 Podijelite scorecard s upravom sale i kuhinje umjesto da ga zadržite samo za sebe.

POGLAVLJE 20

Restoran S 2 Posla

Cjelina je veća od zbroja svojih dijelova.

— ARISTOTEL

Do vremena kad stignete do ovog poglavlja, ako ste radili kroz okvire po redu, vaša privatna prostorija više nije prostor koji zarađuje najmanje u zgradi — ima definiran proizvod, pravu cijenu, lijevak koji ga puni, plan usluge koji ga dobro vodi, i scorecard koji vas drži iskrenim o tome radi li zapravo. Ono što ste izgradili, bez nužno namjere da to izgradite na taj način, jest drugi posao unutar vašeg restorana, a konačan pomak koji ovo poglavlje traži od vas jest tretirati to izričito kao upravo to.

Vaša glavna blagovaonica i vaš grupni i privatni posao posluživanja imaju različite ciljeve, različite ritmove i, u zdravom restoranu, različite vlasnike pažnje — čak i ako ta pažnja u konačnici leži kod iste osobe, vas. Posao glavne prostorije jest dosljedni, pouzdani kuverti večer za večeri, izgrađeni na ponavljajućoj lokalnoj trgovini, gostima bez rezervacije, i vašoj općoj reputaciji. Posao grupnog posla jest hvatanje visoko vrijednih, planivih, viših-marže rezervacija koje popunjavaju upravo kapacitet — privatnu prostoriju utorkom, cijeli restoran u miran ponedjeljak, dugački stol srijedom koji bi inače sjedio poluprazan — koji organska potražnja glavne prostorije ne dosegne sama. Dobro vođeni, zajedno izgleda vaš tjedan umjesto jednostavnog dodavanja prihoda jedan na drugi: grupni posao popunjava upravo praznine koje prirodan obrazac potražnje glavne prostorije ostavlja otvorenima.

Postavite godišnje ciljeve za svaki posao zasebno, ne kao jedan miješani broj prihoda. Vaša glavna prostorija može ciljati specifičnu prosječnu figuru kuverta-po-večeri i specifičnu prosječnu potrošnju, praćenu naspram prošle godine. Vaš grupni posao, koristeći Scorecard iz poglavlja 19, treba nositi vlastite

izričite godišnje ciljeve: ukupan grupni prihod, prosječna stopa konverzije, popunjenost po danu u tjednu, zatvaranje Room Yield Gap iz poglavlja 1 za specifičan, imenovan postotak ove godine umjesto ostavljanja otvorenim bez definicije. Odvajanje ciljeva bitno je jer jaka grupna godina može maskirati slabljenje glavne prostorije, i obratno, ako gledate samo jedan kombinirani broj — a svaki posao treba vlastitu dijagnozu i vlastiti popravak kad podbaci, ne dijeljeno, zbrkano objašnjenje.

Izgradite **godišnji ciklus planiranja** koji tretira grupni posao s istom ozbiljnošću kao vaše glavno planiranje menija. U posljednjem kvartalu godine, pregledajte puni Scorecard za godinu koja se upravo završava naspram svojih ciljeva, i koristite kalendar potražnje poglavlja 10 za planiranje promocijskih poticaja sljedeće godine za vaše poznate mirne mjesece prije nego što ti mjeseci stignu, ne jednom kad su počeli. Ponovno posjetite svoje razine fiksnog menija i pakete pića godišnje naspram trenutnih troškova hrane i pića, istu disciplinu koju već primjenjujete na svoj à la carte meni, umjesto puštanja grupne cijene da stoji nepromijenjena godinama dok se vaš osnovni meni razvija oko nje. Ponovno posjetite svoju mrežu minimalne potrošnje naspram svježeg izračuna svoje à la carte alternative, jer se izvedba vaše vlastite glavne prostorije mijenja godinu za godinu, a minimalna potrošnja postavljena prije 3 godine naspram alternative koja se otada promijenila tiho je premalo ili prenaplaćena bez da je itko to odlučio namjerno.

Evo mjerila vrijednog usporediti se s njim, izgrađenog iz svega u ovoj knjizi umjesto iz vanjskog izvora: posao privatnog i grupnog posluživanja koji je zatvorio većinu svog izvornog Room Yield

Gap, konvertira negdje u rasponu od 45-60% kvalificiranih upita (naspram osnovne linije poglavlja 7, često počinjući znatno ispod 35%), i generira negdje između 12% i 20% ukupnog prihoda restorana iz otiska koji je tipično znatno ispod 15% ukupne površine poda — posao koji, na tim uvjetima, udobno nadmašuje ekvivalentan dio vaše glavne blagovaonice, što je bila cijela poanta svega u ovoj knjizi.

Restoran koji ovo radi ispravno ne osjeća se svakodnevno kao da vodi 2 zasebne operacije — osjeća se kao restoran koji je jednostavno prestao rasipati jedan od svojih najboljih resursa. Prostorija koja je nekoć stajala prazna, prodavana nevoljko kad je netko slučajno pitao, sada je aktivno prodavana, dobro cjenovno određena, pouzdano popunjena na svojim najmirnijim večerima i premium cjenovno određena na svojim najprometnijim, vođena s planom usluge koji štiti i iskustvo grupe i večer ostatka prostorije, i praćena na način koji pretvara jednokratnu rezervaciju u godine ponavljajućeg posla. Nijedan od 20 okvira u ovoj knjizi nije zahtijevao renovaciju ili veliki kapitalni izdatak za početak — većina njih zahtijevala je dokument, cijenu, rok, ili naviku, primijenjenu s istom disciplinom koju već donosite ostatku svog restorana.

Razmislite o grupnom poslu, jednom kad dosegne ovu zrelost, također kao svom najboljem sustavu ranog upozorenja za zdravlje šireg restorana, ne samo zasebnoj liniji prihoda. Grupni domaćini — posebno ponavljajući korporativni domaćini koji posjećuju nekoliko puta godišnje i uspoređuju svaki posjet naspram posljednjeg — često su prvi koji primijete i spomenu suptilan pad negdje drugdje: meni koji se nije razvijao neko

vrijeme, standard usluge koji je blago posklizao, fluktuacija osoblja koja se pokazuje u novijem, manje samouvjerenom timu. Budući da ste već u redovnom, osobnom kontaktu s tim domaćinima kroz sustav zadržavanja u poglavlju 18, imate kanal za tu povratnu informaciju koji većina restorana nikada ne izgradi namjerno sa svojom širom, anonimnijom bazom kupaca. Slušajte to, tražite to izravno u svojim praćenjima nakon događaja, i tretirajte svoje najbolje grupne domaćine ne samo kao tok prihoda nego kao neke od najangažiranijih, najuloženijih promatrača općeg standarda vašeg restorana koje imate.

Ovaj tjedan, i svaki mjesec ubuduće: Stavite ponavljajući datum u kalendar — tromjesečno je dovoljno — za pregled svog Private Dining Scorecard naspram godišnjih ciljeva koje ste postavili za grupni posao specifično, na isti način kako pregledavate brojeve svoje glavne prostorije. Ta jedna navika, održavana, jest ono što drži dobitke u ovoj knjizi od tihe erozije natrag tamo gdje ste počeli.

Početak

- 1 Postavite godišnje ciljeve za grupni posao zasebno od glavne prostorije: ukupan grupni prihod, stopa konverzije, popunjenost po večeri, imenovano smanjenje Room Yield Gap.
- 2 Izgradite Q4 godišnji ciklus planiranja koji pregledava puni Scorecard naspram tih ciljeva i planira poticaje mirnih mjeseci sljedeće godine unaprijed.
- 3 Ponovno posjetite svoje razine fiksnog menija, pakete pića i mrežu minimalne potrošnje godišnje naspram trenutčnih troškova, istu disciplinu kao vaš glavni meni.
- 4 Stavite ponavljajući tromjesečni datum u kalendar za pregled Scorecarda naspram godišnjih ciljeva ubuduće.

Pojmovnik

Room Yield Gap	Razlika između onoga što privatna prostorija zarađuje po četvornom metru danas i onoga što glavna blagovaonica zarađuje u istom prostoru.
Group Contribution Model	Usporedba onoga što grupna rezervacija stvarno vrijedi naspram istih mjesta prodanih à la carte, uzimajući u obzir potrošnju, rizik i vrijeme zadržavanja.
Format Menu	Definiran kapacitet, minimalna potrošnja i postava za svaki način na koji restoran prodaje grupni prostor: dugački stol, privatna prostorija, polu-privatno područje, potpuno preuzimanje.
Set-Menu Builder	Okvir za cjenovno određivanje grupnog fiksnog menija u razinama, s realnošću proizvodnje (održavanje, ograničen izbor) ugrađenom od početka.
Minimum-Spend Calculator	Alat za postavljanje minimalne potrošnje privatne prostorije iz vlastite à la carte alternative prostorije, po danu i sezoni.
Cancellation Ladder	Raspored depozita i postotaka povrata za grupne rezervacije koji se smanjuju što se otkazivanje bliže nalazi datumu.

Enquiry Tracker	Zapis vremena odgovora i ishoda svakog grupnog upita, korišten za hvatanje koliko spor odgovor košta u izgubljenim rezervacijama.
Corporate Host Sequence	Skup komunikacija izgrađen za voditeljicu ureda ili izvršnu asistenticu koja rezervira grupne večere: potvrda, dijetalna lista, poziv prije događaja.
Emotional Stakes Ladder	Način rangiranja rezervacija proslava (rođendan, godišnjica, zaruke) po tome koliko su osjetljive na cijenu i na male pogreške.
Group Demand Calendar	Godišnja karta potražnje grupnih rezervacija: prosinačka korporativna sezona, matura, miran siječanj i termini sredine tjedna koji trebaju biti popunjeni.
T-Minus System	Struktura rokova za prikupljanje unaprijed narudžbi menija, alergena i konačnih brojeva prije dolaska grupe.
Group Run Sheet	Plan usluge za veliku zabavu koji pokriva dolazak, pića, sjedenje, vrijeme slijedova i račun.

Payment Script	Pripremljena formulacija za rukovanje jednim računom podijeljenim kroz mnoge goste, uključujući pred-autorizaciju i diskretne upite jednog plaćaća.
Drinks Package Model	Unaprijed dogovorena dozvola za piće cjenovno određena po glavi, izgrađena za povećanje potrošnje i pojednostavljenje usluge u usporedbi s otvorenim barom.
Buyout Pricing Model	Izračun točke pokrića za zatvaranje cijelog restorana za jednu grupu, uključujući premiju ekskluzivnosti i odbijene stalne goste.
Room Design Checklist	Fizički zahtjevi za prostor privatnog posluživanja: kapacitet, zvuk, zaslon, vlastita servisna stanica i zasebna vrata.
Private Dining Page Brief	Plan sadržaja i fotografije za stranicu web mjesta koja privatnu prostoriju čini lakom za pronaći i lakom za upit.
Host Retention System	Proces praćenja (zahvala, godišnja podsjetnik, ponuda lojalnosti) koji pretvara jednokratnog grupnog domaćina u ponavljajućeg rezervatora.
Private Dining Scorecard	Mjesečni list praćenja za upite, konverziju, popunjenost prostorije, potrošnju po glavi, gubitke depozita i rezultat recenzija.

Kuverti (Covers)

Izraz industrije ugostiteljstva za broj gostiju posluženih za stolom ili u usluzi; korišten kroz cijelu ovu knjigu kao standardna jedinica potražnje.

O autoru

Thibault Van de Sompele osnivač je HappyChefa, platforme za rezervacije i operacije za restorane i hotele. Živi i radi u Essenu, Belgija, gdje je sjedište HappyChefa. Može ga se kontaktirati na thibault@happychef.cloud.