



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

Hogyan alakítják az étteremtulajdonosok a csoportos foglalásokat, a különtermi vacsorákat és a kizárólagos bérleéseket a ház legjövedelmezőbb asztalaivá

ÍRTA

Thibault Van de Sompele

Tartalom

01	A Terem, Amely A Legkevesebbet Keresi
02	Csoportgazdaságtan: Miért Nem 20 Vendég 20 Vendég
03	A Termék Meghatározása
04	Fix Menük, Amelyeket A Konyhák Szeretnek És A Vendégek Választanak
05	Minimumköltség, Teremdíj Vagy Mindkettő
06	Előlegek És Lemondási Feltételek, Amelyeket A Szervezők Elfogadnak
07	Az Érdeklődési Tölcsér
08	Eladás A Vállalati Szervezőnek
09	Az Ünneplés Eladása
10	A Csoportos Kereslet Naptára
11	Előrendelések, Diéták És A Létszámprobléma
12	Az Este Vezetése: A Csoportos Kiszolgálási Szekvencia
13	A Számla: Osztás, Borravaló És Fizetés

14	Italcsomagok És A Bárköltés
15	Teljes Átvételek: Az Egész Étterem Eladása
16	Egy Különterem Tervezése Vagy Átalakítása
17	A Terem Marketingje
18	Csoportos Értékelések És Ismétlődő Szervezők
19	A Nyomon Követendő Számok
20	Az Étterem 2 Vállalkozással

Bevezetés

Van olyan különtermed, félig-privát sarka vagy hosszú asztala, amelyet csak akkor használnak, ha valaki éppen kéri?

Menetközben ad meg csoportos árat, anélkül, hogy tudná, mit ér valójában a terem? Elgondolkodott már azon, hogy az a hely csendben a legjövedelmezőbb — vagy legkevésbé jövedelmező — négyzetméter az épületben, anélkül, hogy valaha is kiszámolta volna a számot? Olvasson tovább, mert pontosan ott kezdődik ez a könyv.

Íme az ígéret: e könyv végére pontosan tudni fogja, mennyibe kerül önnek a különterme vagy a hosszú asztala elveszett bevételben, lesz egy árazott, szintezett terméke, amelyet eladásra kész, ahelyett hogy egy homályos "csoportokat is fogadunk" mondattal állna elő, és lesz árazási, előlegi és kiszolgálási rendszere, hogy a leggyengébb hétköznapi estéjét az egyik legjövedelmezőbbé alakítsa. Az út során felépíti a Terem Hozamrészét, amely számot ad arról, mit veszít ma a terem, a Csoport-hozzájárulási Modellt, amely pontosan bizonyítja, mikor éri meg jobban egy csoport, mint az egyenként eladott helyek, és a Lemondási Létrát, amely rávezeti a szervezőket, hogy valóban betartsák a foglalásaikat — a 20 keretrendszer közül 3, mindegyik elég kicsi ahhoz, hogy ezen a héten megépíthesse, és elég tartós ahhoz, hogy éveken át futtassa a csoportos üzletágát.

Ehhez semmi sem kell egy szebb táblát kiakasztani az ajtóra. Termékdefinícióra van szükség, árra, határidőre és szokásra —

ugyanarra a fegyelemre, amelyen az à la carte menüje már most is működik, alkalmazva arra a teremre, amely eddig egyikkel sem rendelkezett. Maradjon az utolsó fejezetig, és a csoportos üzletág megszűnik mellékes tevékenység lenni, amelyet az étteremre ragasztottak — a saját, teljesen kiforrott második vállalkozásává válik, amely az első belsejében rejtőzik, ugyanolyan szigorral vezetve, mint amelyet már ismer. Az 1. fejezet azzal a számmal kezdődik, amely megalapozza mindazt, ami következik: mennyibe kerül önnek valójában az a terem, őszintén megmérve, ma.

FEJEZET 1

A Terem, Amely A Legkevesebbet Keresi

Nem tudod kezelni azt, amit nem mérsz.

— PETER DRUCKER

Sétáljon be a legtöbb független étterembe, amelynek van különterme vagy foglalható hosszú asztala, és ugyanazt a csendes zavart fogja találni. Papíron ez a legszebb asztal a házban — gyakran a legjobb fényű, a legtöbb magánélettel, néha egy díszfallal, amelyre a tulajdonos komoly pénzt költött — és őszintén megmérve egyben a legrosszabbul teljesítő négyzetméter is az épületben. Azt akarom, hogy valóban megmérje, mert az, hogy "elmegy", nem szám, és nem javíthatja azt, amit nem mért meg.

Íme a számítás, amelyet szeretnék, ha elvégezne, és amelyet **Terem Hozamrésnek** fogok nevezni, mert amint elnevez egy számot, elkezdi kezelni azt. Vegye a különterme alapterületét négyzetméterben. Ossza el az elmúlt 12 hónap bevételét, amely kifejezetten abban a teremben keletkezett — csoportos foglalások, magánbérlet, bármi, amit "a teremként" adtak el — azzal a területtel. Ez a különterme éves bevétele négyzetméterenként. Most végezze el ugyanezt a számítást a főterem egy egyenlő méretű részére: az onnan származó bevétel ugyanabban az időszakban, elosztva a területével. Vonja ki a különterem számát a főterem számából. Ez a rés, a főterem számának százalékában kifejezve, a Terem Hozamrés.

TEREM HOZAMRÉS

$$\frac{\text{(Főterem bevétele/m}^2 \text{ – Különterem bevétele/m}^2\text{)}}{\text{Főterem bevétele/m}^2} = \text{Terem Hozamrés}$$

Tegyük konkréttá. Tegyük fel, hogy a különterme 30 négyzetméter, és kényelmesen 24 főt fogad egy fix menühöz. Az elmúlt évben 54 000 € bevételt termelt foglalásokból — ez önmagában tisztességesnek hangzik. Ez 1 800 € négyzetméterenként évente. Most vegye a főterme egy 30 négyzetméteres részét, amely nagyjából ugyanannyi vendéget fogad egy normál esti forgásban. Átlagosan 2 forgással a legtöbb estén, ez a rész 172 000 €-t termelt az év alatt — 5 733 €-t négyzetméterenként. A Terem Hozamrés 69%. A terem, amelynek prémium eszközének kellett volna lennie, kevesebb mint egyharmadát keresi egy egyenértékű darab hétköznapi étteremterületnek.

Miért történik ez, amikor a terem szebb, nem rosszabb? 3 ok merül fel újra és újra. Először is, csak akkor keres, amikor valaki aktívan lefoglalja — nem tölti fel magát úgy, ahogyan a rendes asztalai betöltekeznek betérőkkel és rendszeres foglalásokkal, így bármely olyan estén, amikor senki sem adta el kifejezetten, nulla bevételt termel, miközben a főterme még mindig forgatja a helyeket. Másodszor, a legtöbb tulajdonos alulárazza, vagy azért, mert hálás a foglalásért, vagy mert soha nem számolta ki, mennyibe kellene kerülnie a főterem alternatív bevételéhez képest. Harmadszor, és ez a legnagyobb: általában nincs aktív értékesítési folyamat. A terem elérhető, ha valaki kérdezi. Senki sem kérdez a nevében.

Amint a tulajdonosok feketén-fehéren látják a Terem Hozamrészt, a reakció rendszerint ugyanaz: csendes harag, amely leginkább saját maguk felé irányul, majd megkönnyebbülés, hogy a probléma olyan formát ölt, amellyel dolgozni tudnak. Ez a

legtöbb esetben nem egy olyan terem, amelyet fel kell újítani. Ez egy olyan terem, amelynek termékdefinícióra, árra és valakire van szüksége, akinek a munkája magában foglalja az aktív értékesítést — 3 dolog, amelyet ez a könyv fejezetről fejezetre átad önnek.

Van egy második szám is, amellyel érdemes foglalkozni a Hozamrés mellett: az alkalmi költség üres esténként. Ha a különterme, megfelelően eladva, átlagosan 1 400 €-t kellene teljesítenie foglalásonként, és 40 éjszakán át üresen áll évente, amikor plauzibilisen lefoglalható lett volna, az 56 000 € bevétel, amely egyszerűen elpárolgott — nem egy versenytársnak veszett el, hanem annak, hogy senki sem próbálkozott. A tulajdonosok, akik meglátják ezt az egy számot, gyakran átszervezik a teljes marketingköltségvetést ennek erejéig, mert egyetlen más tétel sem rejt ennyi kihasználatlan lehetőséget nyilvánvalóan.

Őszinte akarok lenni azzal kapcsolatban, hogy az üzemeltetők miért tolerálják ezt évekig, néha egy évtizedig, mert a "miért" megértése az, ami megakadályozza, hogy visszacsússzon ebbe, miután egyszer megjavította. A különterem általában az utolsó dolog, amit megépítenek, és az első, amelyet üzemeltetésileg elhanyagolnak, mert nem jelenik meg a napi vendégszám-és-forgás gondolkodásban. A teremvezetője azt a termet optimalizálja, amelyet minden 20 percben látja megtelni és kiürülni. A különterem kudarca a napi ügymenet szempontjából láthatatlan — egyszerűen csendben nem történik meg. Senki sem lát egy rossz számot felvillanni egy keddi kiszolgálás végén, mert a különterem semmit sem tett; egyszerűen egyáltalán nem

generál sort, és egy szám hiányát sokkal könnyebb figyelmen kívül hagyni, mint egy rosszat.

Ez az a minta, amelyet ez az egész könyv megtör. A csoportos és magánteremnek abba kell hagynia, hogy "elérhető, ha kérdezik", és termékké kell válnia, amelynek van neve, ára, költsége és gazdája — néha szó szerint ön, néha egy konkrét vezető, akinek a bónusza ettől függ. Minden fejezet innentől ennek a rendszernek egy darabját építi fel: pontosan meghatározza, mit ad el, a valódi alternatívájához képest árazza, felépíti az értékesítési költséget, amely megtölti, és úgy vezeti a kiszolgálást az adott estén, hogy a csoport valóban a ház legmagasabb árrésű asztalává váljon ahelyett, hogy mindenki rettegne tőle.

Vegyünk 2 éttermet, amelyek egy utcányira vannak egymástól, mindkettőnek egy 28 fős, közel azonos méretű és építési minőségű különterme van. Az A étterem úgy kezeli a termet, ahogyan a legtöbb tulajdonos: foglalható "ha valaki kérdezi", nincs dedikált oldala, nincs proaktív követés, aki felveszi a telefont, azt az árat mondja, ami az adott pillanatban ésszerűnek tűnik. A B étterem elvégezte a Terem Hozamrés számítást, közel 65%-on találta, és 3 hónapot töltött annak lezárásával, nem mást használva, mint egy meghatározott terméket, egy valódi árrácsot és azt a szokást, hogy az érdeklődéseket egy órán belül nyomon követik. Egy évvel később az A étterem terme nagyjából ugyanazt a szerény számot produkálta, mint az előző évben — néhány szülinapi buli, pár irodai ebéd, semmi rendszeres. A B étterem azonos terme több mint megduplázta bevételét, nem azért, mert a terem megváltozott, hanem mert megszűnt

láthatatlan lenni az üzleten belül. A 2 tulajdonos, ha megkérdeznék őket, mindketten azt mondanák, hogy a különtermük "elmegy". Csak az egyikük tudja valójában, mit jelent ez euróban.

Ezen a héten: Számolja ki a saját Terem Hozamrészét a tavalyi számok alapján. Ha nincs elkülönítve a terem bevétele a jelentéseiben, húzza ki kézzel 12 hónap csoportos foglalást a foglalási rendszeréből — megéri az órát. Írja fel a kapott százalékot egy cetlire, és tegye oda, ahol látni fogja, miközben ennek a könyvnek a hátralévő részét olvassa. Ez a szám az üzleti indoklás mindarra, ami következik.

Kezdő Lépések

1

Húzzon ki 12 hónap teremspecifikus bevételt és alapterületet, és számolja ki a Terem Hozamrészét.

2

Számolja ki ugyanezeket a számokat a főétterme egy egyenlő méretű részére, és vonja ki, hogy megkapja a rés százalékát.

3

Becsülje meg az alkalmi költséget üres esténként, megszorozva a reális foglalásonkénti értéket azzal, ahány plauzibilisen foglalható este a terem üresen állt tavaly.

4

Írja le a Terem Hozamrés százalékát valahol látható helyre, mielőtt tovább olvasna.

FEJEZET 2

Csoportgazdaságtan: Miért Nem 20 Vendég 20 Vendég

*Óvakodj a kis kiadásoktól; egy apró rés
elsüllyeszthet egy nagy hajót.*

— BENJAMIN FRANKLIN

A tulajdonosok rendszeresen elkövetnek egy költséges gondolati hibát a csoportokkal kapcsolatban: úgy gondolnak a 25 együtt lefoglalt vendégre, mintha egyszerűen 25 rendes vendégük érkezne egyszerre. Ez a feltevés mindkét irányban téves, és annak pontos megértése, hogy miként téves, az alapja a csoportos üzlet helyes árazásának és értékesítésének.

Kezdjük azzal, ami egy csoportot valóban jobbá tesz, mint 20 jól eladott betérő vendéget. Egy döntéshozó azt jelenti, hogy egyetlen beszélgetés elintézi a teljes foglalást, ahelyett hogy a fogadósa 20 külön kérdés- és preferenciasort kezelne. Egy menü — előre kiválasztott, ideális esetben előre megrendelt — azt jelenti, hogy konyhája ismert, tervezhető ételsort süt ki ahelyett, hogy 20 egyéni jegy érkezne szórtan a kiszolgálási ablakban, ami a betérő forgalom egyik legnagyobb rejtett költsége: a konyhai káosz. Egy fizetés azt jelenti, hogy a felszolgálói csapata nem oszt 9 részre egy számlát este 10-kor, miközben 4 másik asztal figyelemre vár. A kiszámítható időzítés — egy csoport jellemzően együtt érkezik és együtt távozik — azt jelenti, hogy sokkal pontosabban tervezheti köré a munkaerőt és a forgási időket, mint a szerves betérő forgalom körül. És ami kritikus, egy jól eladott csoportnak jelentősen magasabb az átlagos fejenkénti kiadása, mint amennyit ugyanaz a 20 ember egyénileg rendelve termelne, mert egy jó fix menü, italcsomaggal kiegészítve, arra van tervezve, hogy többet adjon el, mint az átlagos egyéni rendelés, nem kevesebbet.

Most jönnek azok a kockázatok, amelyek ellensúlyozzák ezeket az előnyöket, és amiért a naiv tulajdonosok alulárazzák. A lemondási kockázat valós és aszimmetrikus: veszítsen el egy 2-

fős asztalt az előző este, és valószínűleg feltölti a várólistáról; veszítsen el egy 24 fős csoportot az előző este, és az egy lyuk az estéjén, amelyet semmilyen várólista nem tud rövid határidővel betömni. A késői változtatások — a létszám 24-ről 19-re csökken 2 nappal korábban, vagy egy diétás igény merül fel az esemény napjának reggelén — konyhai tervezési időbe kerülnek, amelybe egy betérő vendég soha nem kerül. És egy csoportos foglalás tartózkodási ideje, különösen beszédekkel, jellemzően 30-60 perccel hosszabb, mint egy egyenértékű 2-fős társaságé, amely à la carte étkezik, ami rendkívül fontos, ha arra számított, hogy 2-szer forgatja meg azt a helyet.

Képzelden el egy 22 fős csoportot, amely születésnap vacsorára van lefoglalva, este hétkor ültetve, a terem gondolatban egy második ültetésre foglalva 21:15-re. Egy pohárköszöntő elhúzódik, egy második pohárköszöntő követi, és az asztal csak közel 21:45-kor ürül ki — a második ültetés, amelyet soha nem foglaltak le előleggel, egyszerűen nem történik meg. A terem nem volt rosszul kezelve; senki sem árazta be az extra fél órát a foglalásba egyáltalán.

Itt bizonyítja értékét a **Csoport-hozzájárulási Modell**. Ez egy egyszerű, egymás melletti összehasonlítás: mit termelne ugyanaz a helyfoglalás, ugyanabban az időablakban, normál à la carte vendégként eladva a szokásos forgási aránnyal — szemben azzal, amit a csoportos foglalás, helyesen árazva és csomagolva, ténylegesen szállít, levonva a lemondás és a meghosszabbított tartózkodási idő kockázattal korrigált költségét.

CSOPORT-HOZZÁJÁRULÁSI MODELL

Helyek $\times$ reális forgások $\times$ átlagos kiadás (à la carte) vs. Helyek $\times$ (fix menü ára + italcsomag) (csoport), kockázattal korrigálva a lemondási arányra

Íme a modell valós számokkal futtatva. 20 hely a főtermében, egy olyan estén, amelyen 1,6 forgásra számítana 48 € átlagos fejenkénti kiadással, $20 \times 1,6 \times 48 \text{ €} = 1\,536 \text{ €}$ -t termel. Most ugyanaz a 20 hely, csoportos foglalásként eladva egy 3-fogásos fix menüvel 58 €-ért fejenként, plusz egy átlagosan 22 € fejenkénti italcsomaggal, $20 \times (58 \text{ €} + 22 \text{ €}) = 1\,600 \text{ €}$ -t termel egyetlen ültetésben — máris előrébb, mielőtt figyelembe venné, hogy egy csoport ritkán kap második forgást. Kockázattal korrigálva: ha a meg nem jelenési/lemondási aránya a nem megerősített csoportos foglalásokon történelmileg 8%, és minden előleg nélküli lemondás a teljes esti potenciáljába kerül, a várható érték számításába be kell építeni ezt a 8%-ot — ami pontosan az érv az előleg- és lemondásilétra-rendszerre a 6. fejezetben. Egy előlegfizetési politikával ez a kockázat nagyrészt a szervezőre hárul ahelyett, hogy teljesen önt terhelné. Amint ez megtörténik, az 1 600 €-s csoport alacsony realizált kockázattal kényelmesen felülmúlja az 1 536 €-t a bizonytalan à la carte forgásokból, és mindezt drámaian kevesebb személyzeti stresszel és konyhai káosszal teszi.

A naiv összehasonlítás — "20 vendég a 48 €-s átlagos kiadásunkon 960 €, és a csoport 1 600 €-t költ, tehát a csoportok nyilvánvalóan 2-szer annyit érnek" — a másik irányba mutató hiba: figyelmen kívül hagyja, hogy egy jól vezetett főterem 1,6 forgásnál soha nem volt valójában egyetlen forgás bevétele korlátozva, tehát nem hasonlít egyenlőt egyenlővel, hacsak nem építi be a forgásokat mindkét oldalon, ahogyan a fenti modell teszi.

A gyakorlati tanulság ez: a csoportos foglalások nem automatikusan nyereségesebbek, mint ugyanazok a helyek egyenként eladva — akkor, és csak akkor nyereségesebbek, ha aktívan úgy tervezi a menüt, az árat és az előlegi politikát, hogy azzá tegye őket. Egy áratlan, csomagolatlan, előleg nélküli csoportos foglalás, amelyet telefonon "persze, jöjjön szombaton, majd kitaláljuk" felkiáltással vesznek fel, rendszeresen alulteljesíti az à la carte eladott helyeket, mert eldobta a csoport minden strukturális előnyét, és minden kockázatot megtartott. E könyv további része az előnyök megragadásáról és a kockázatok kiárazásáról szól, fejezetről fejezetre.

Érdemes ugyanolyan őszintének lenni ennek az előnynek a plafonjával kapcsolatban is, mert a túlértékesítése az, ahogyan a tulajdonosok egy év múlva csalódnak a saját csoportos üzletükben. Egy csoportos foglalás nem fogja minden mérőszámon egyszerre felülmúlni egy erős à la carte estét — nagyon valószínűtlen, hogy legjobb lehetséges forgási arányát legforgalmasabb szombatján bármelyik egyedi csoporttal felülmúlja, mert főterme egy remek estén sok független társaságtól gyűjt keresletet, mindegyik a saját időzítését

optimalizálva. Amit a Csoport-hozzájárulási Modell valójában bizonyít, az szűkebb és hasznosabb: hogy egy megfelelően árazott, megfelelően csomagolt csoport megbízhatóan felülmúlja ugyanannak a helyfoglalásnak a reális, átlagos teljesítményét ugyanazon a hét adott napján — ami a releváns összehasonlítás, mert ez az az alternatíva, amiről ténylegesen lemond, amikor átadja a helyet egy csoportnak. Egy irreális összehasonlítás hajszolása a valaha volt legjobb estéjéhez képest az, ahogyan a tulajdonosok meggyőzik magukat arról, hogy alulárassák a csoportokat azzal az indokkal, hogy "úgyis jobban is teljesíthettünk volna", holott a legtöbb esetben, a legtöbb estén, bizonyíthatóan nem tudtak volna.

Ezen a héten: Húzza ki az elmúlt 5 csoportos foglalását, és számolja ki, mit kerestek volna azok a helyek a normál forgási arányán és átlagos kiadásán az adott heti napon. Hasonlítsa össze őszintén azzal, amit a csoport ténylegesen fizetett. Ha a csoport alulteljesítette az alternatívát, most pontosan tudja, miért — és a következő 18 fejezet elmondja, mit kell változtatnia.

**Csoport-Hozzájárulási Modell — 20 Vendég,
Különterem**

	Csoportos fix menü	Ugyanazok a helyek, à la carte
Vendégek	20	20 (becsült)
Átlagos kiadás fejenként	78 €	52 €
Konyhai munka fejenként	Alacsonyabb (tömeggyártás)	Magasabb (à la carte)
Asztalforgás	Egy foglalás, egész este	1,4 forgás jellemzően
Teljes teremi bevétel	1 560 €	1 456 €

Ezen A Héten

1

Futtassa le a Csoport-hozzájárulási Modellt az elmúlt 5 csoportos foglalásán: helyek $\times$ reális forgások $\times$ átlagos kiadás szemben azzal, amit a csoport ténylegesen fizetett.

2

Korrigálja kockázattal az összehasonlítást a saját meg nem jelenési/lemondási arányát használva a nem megerősített foglalásokon.

3

Jelölje meg minden olyan foglalást, ahol az à la carte alternatíva felülmúlta a csoport tényleges bevételét, és jegyezze fel, miért.

4

Hasonlítsa össze minden alulteljesítő csoportot egy reális átlagos estével, nem a valaha volt legjobb estéjével, hogy őszinte maradjon az összehasonlítás.

FEJEZET 3

A Termék Meghatározása

Ha nem tudod, hova mész, bármelyik út odavisz.

— LEWIS CARROLLNAK TULAJDONÍTVÁ

Egy főpincérnő, aki egy csütörtöki hívást fogadott "talán 20, talán 25 fő" ügyében, egyszer mondat közben rájött, hogy 3 különböző árat adott meg 3 különböző hívónak ugyanazon a héten — nem azért, mert figyelmetlen volt, hanem mert nem volt semmi leírva, amivel következetes lehetett volna. A megoldás, amelyet aznap hétvégén épített, egyetlen oldal, amely felsorolta, mit kínál valójában az étterem és mennyiért, egy hónapon belül véget vetett a találgatásnak.

"Fogadunk csoportokat" nem termék. Ez egy vállrándítás, amelyet politikának álcáznak, és emiatt csapata minden alkalommal más választ rögtönöz, amikor a telefon szokatlan kéréssel csörren. Egy vendég, aki 14 fős születésnapi bulit kérdez, egy cég, amely 35 fős vacsorát kérdez, és egy menyasszony, aki az egész étterem átvételét kérdezi egy estére, 3 teljesen különböző termék, eltérő kapacitással, eltérő árazási logikával és eltérő üzemeltetési követelményekkel — és ha étterme mindhármat ugyanazzal a homályos "hadd nézzem meg, és visszahívom" válasszal fogadja, foglalásokat veszít olyan versenytársakkal szemben, akik az első e-mailben opciók menüjével válaszolnak.

A megoldás az, hogy formálisan meghatározza csoportos és magánterem formátumait mint elnevezett termékeket, mindegyiket saját kapacitástartományával, minimumköltségi logikájával és beállítási követelményeivel, ugyanúgy, ahogy soha nem üzemeltetne konyhát meghatározott menü nélkül. Ezt **Formátummenünek** nevezem — a belső (és gyakran külső) dokumentumnak, amely a "csoportokat is fogadunk, valahogy"-ot 5-6 konkrét, eladható dologgá alakítja.

Íme a szabványos készlet, amelyet a legtöbb 40-120 fős étterem felépíthet, a saját alaprajzához igazítva:

A Hosszú Asztal. Egy dedikált vagy átalakítható asztal 10-16 fő számára, jellemzően a főétteremben, nem külön helyiségben. A legtöbb esetben nincs teremdíj; fix menü minimumon vagy fejenkénti minimumköltségen alapul. Gyorsan foglalható, gyorsan üzemeltethető — belépő szintű csoporttermék, és gyakran a legjobban konvertálható, mert ez hordozza a legalacsonyabb elköteleződést a szervező számára.

A Félig-Privát Terület. Egy elválasztott vagy vizuálisan elkülönített szakasz — egy paraván mögött, egy fülkében, a terem hátsó részén — 14-24 fő számára. Némi zaj- és látvány-átfedés a főteremmel, ezért az árazása a teljesen privát alatt, de a hosszú asztal felett helyezkedik el, jellemzően minimumköltséssel, nem fix teremdíjjal, mivel a szervező nem kap teljes exkluzivitást.

A Különterem. Egy teljesen zárt tér saját ajtóval, 16-40 fő számára, az építéstől függően. Itt válik szabvánnyá a teremdíj vagy egy jelentős minimumköltség, mert a szervező exkluzivitást és csendet vásárol, és ez a formátum, amellyel a legtöbb tulajdonos már rendelkezik anélkül, hogy formálisan termékesítette volna.

A Teljes Átvétel. A teljes étterem, meghatározott időszakra, más vendégek nélkül. Árazása a normál este törésponti bevételeéhez viszonyítva történik az adott heti napra és szezonra, plusz egy exkluzivitási felár — ennek a könyvnek egy későbbi, önálló

fejezetének témája, mert az árazási logika kellően eltérő ahhoz, hogy teljes tárgyalást érdemeljen.

Az Állófogadás. Nincs ültetési terv, kanapé és bár fix menü helyett, kapacitása gyakran 1,5-2-szerese az ültetett maximumnak ugyanazon a helyen, mert az álló vendégeknek kevesebb padlóterületre van szükségük fejenként. Fejenként árazott étel- és italcsomagokon alapul, nem fix teremdíjon.

Minden formátumhoz építsen egy egyoldalas **Termékadatlapot**: kapacitástartomány (minimum és maximum), fizikai terület és bármilyen szükséges bútor-átrendezés, minimumköltség vagy teremdíj összeg, standard beállítási átfutási idő, AV vagy zenei képesség, ha releváns, és az adott formátumban elérhető standard menüopciók.

Termékadatlap Építése

- 1 Írja le a kapacitástartományt: a minimum és maximum vendégszámot, amelyet a formátum kényelmesen befogadhat.
- 2 Jegyezze fel a fizikai területet és a formátum által megkövetelt bármilyen bútor-átrendezést.
- 3 Állítsa be a minimumköltség vagy teremdíj összegét a formátumhoz.
- 4 Rögzítse a standard beállítási átfutási időt és bármilyen AV vagy zenei képességet.
- 5 Sorolja fel az adott formátumban elérhető standard menüopciókat.

Ez nem marketingszöveg — ez az a belső referencia, amelyet fogadósa és vezetője használ telefonon, hogy minden érdeklődés következetes, magabiztos, konkrét választ kapjon ugyanazon a hívás során, ahelyett hogy "hadd nézzek utána" hangzana el, ahol az érdeklődések nagy része csendesesen elhal.



A FORMÁTUMMENÜ MINT LÉTRA — AZ ÁR ÉS AZ EXKLUZIVITÁS EGYÜTT EMELKEDIK A HOSSZÚ ASZTALTÓL A TELJES ÁTVÉTELIG

Íme, miért számít a konkrétság jobban, mint a tulajdonosok várnák. Egy szervező, aki 3 éttermet hív fel egy 20 fős vacsora ügyében, a legtöbb esetben azzal fog foglalni, aki leggyorsabban válaszol a legvilágosabb, legmagabiztosabb, konkrét ajánlattal — nem feltétlenül azzal, akinek a legszebb terme van. Ha versenytársa azt mondja, "igen, félig-privát területünk akár 22 főt is befogad, a minimumköltés 950 € egy csütörtökön, itt van a 3 fix menü opción", miközben ön azt mondja, "hadd ellenőrizsem a séffel és visszahívom", már elveszítette annak a döntésnek egy jelentős részét, még akkor is, ha az étele és a terme valóban jobb lehet. A sebesség és a konkrétság önmagában versenyelőny, és csak akkor lehetséges, ha a terméket előre meghatározzák, ahelyett hogy minden hívásnál frissen találják ki.

Számolja ki, mibe kerül a meghatározatlanság: ha évi 90 csoportos érdeklődést kap, és ezek 25%-a olyan formátumot kérdez, amelyet csapatának jelenleg "ellenőriznie" kell, és

ezeknek a szervezőknek a fele máshol foglal, tisztán a késés miatt, az évi mintegy 11 elveszett foglalást jelent, kizárólag egy dokumentum hiánya miatt. Egy csoport átlagos 1 400 €-s értékén ez több mint 15 000 € az asztalon hagyva, mert nem volt 5 lap papírja előre elkészítve.

Álljon ellen a kísértésnek, hogy amint a Formátummenü létezik, hagyja, hogy minden formátum átcsorogjon a másikba abból a vágyból, hogy mindenre igent mondjon. Azok az éttermek, amelyek csendben aláássák a Különterem termékük értékét, ismételten megengedve, hogy egy Félig-Privát foglalás ugyanabba a térbe csorogjon alacsonyabb áron, egyszerűen mert egy szervező ellenállt a teremdíjnak, és az ügyeletes vezető nem akarta elveszíteni a foglalást, hajlamosak gyorsan megbánni ezt. Minden alkalommal, amikor ez megtörténik, a következő szervező, aki jegyzeteket vet össze egy korábbival — és a szervezők valóban összevetik jegyzeteiket, különösen szoros helyi üzleti közösségekben — megtudja, hogy megadott ára tárgyalható, ami csendben aláássa azt az árazási fegyelmet, amelyre ennek a könyvnek a többi része épül. Tartsa a vonalat abban, hogy ténylegesen mi micsoda formátum, és ha egy szervező kérése valóban 2 formátum között helyezkedik el, ezt kezelje jelzésként arra, hogy formalizáljon egy új szintet a Formátummenüjén, ahelyett hogy csendesen, telefonon adna egyedi kivételt.

Ezen a héten: Vázoljon fel Termékadatlapokat bármely 2 vagy 3 formátumhoz, amelyet a helye ténylegesen támogatni tud ma — nem kell mind az 5 ahhoz, hogy elkezdje. Írja le a kapacitástartományt, a minimumköltség vagy teremdíj összegét

(egy helyőrző rendben van; az 5. fejezet segít majd helyesen beállítani), és a beállítási átfutási időt mindegyikhez. Adjon egy másolatot annak, aki felveszi a telefont.

Kezdő Lépések

1

Válasszon 2 vagy 3 formátumot a Formátummenüből (Hosszú Asztal, Félig-Privát, Különterem, Teljes Átvétel, Állófogadás), amelyek illeszkednek a tényleges alaprajzához.

2

Írjon egy egyoldalas Termékadatlapot mindegyikhez: kapacitástartomány, terület, minimumköltség vagy teremdíj, beállítási átfutási idő, AV-képesség, és standard menüopciók.

3

Adja át a lapokat annak, aki felveszi a telefont, hogy minden érdeklődés konkrét, magabiztos választ kapjon az első hívásnál.

4

Állítson be egy szabályt, amely megakadályozza, hogy egy alacsonyabb árú formátum átcsorogjon egy magasabba, csupán hogy elkerüljék egy foglalás elvesztését.

FEJEZET 4

Fix Menük, Amelyeket A Konyhák Szeretnek És A Vendégek Választanak

Az ördög a részletekben rejlik, de az üdvösség is.

— HYMAN G. RICKOVER

Képzелjen el egy pénteki estét, amikor egy 28 fős társaság elővágatás nélkül rendel a teljes à la carte menüből: a jegyek kaotikus rohamban érkeznek, a kiadópult feltorlódik, a terem többi részének kiszolgálása lelassul mögötte, és a társaság így is túl sokáig vár a fogások között, mert semmit sem készítettek elő előre. Ez a leggyorsabb módja annak, hogy szabotáljon egy jó csoportos foglalást, és ez a konyhák legismertebb rémálma. Egy csoportnak csoportos gyártásra tervezett menüre van szüksége, nem a normál menüjére, tömegben tálalva.

Tervezze meg a fix menüt 3 gyártási valóság köré. Először is, olyan fogásokra, amelyek tartósak: egy előétel, amely 10 perccel a terem készenléte előtt is tálalható, vagy egy főétel, amely néhány extra percig túléli a melegítőlámpa alatt anélkül, hogy összeesne, csoportos mennyiségben többet ér, mint egy olyan étel, amelynek 90 másodpercen belül el kell hagynia a kiadópultot a kisütéstől számítva. Másodszor, korlátozott választék: legfeljebb 2 opció fogásonként, maximum 3, nem a 8, amelyet à la carte menüje kínál, mert minden további választás megsokszorozza a 20-plusz vendég egyéni választásainak összegyűjtésének, nyomon követésének és kisütésének koordinációs problémáját. Harmadszor, egy valóban erős vegetáriánus (és ideális esetben vegán) opciót, amely nem utólagos gondolat — egy 20-fős csoportban statisztikailag legalább egy vendégének lesz diétás igénye, és egy gyenge alapértelmezett opció itt a leggyakoribb forrása egy csoportszervező esemény utáni panaszának.

Építse fel a menüt előrendelési rendszerrel az első naptól kezdve, nem utólagos kiegészítésként — a 11. fejezet

részletesen foglalkozik a mechanikával, de az alapelv ide tartozik: egy fix menü előre megrendelt választás nélkül csak fele az üzemeltetési előnynek, mert a konyhája még mindig nem tudja, mit készítsen elő, amíg a vendégek meg nem érkeznek és nem választanak az asztalnál, ami pontosan visszahozza azt a káoszt, amelyet a fix menünek meg kellett volna szüntetnie.

Most az árazás. Építse fel azt, amit ez a könyv **Fix Menü Építőnek** nevez — egy egyszerű, szintezett struktúrát 3 árponttal, mindegyiket a tényleges élelmiszerköltségéhez és hozzájárulási árréséhez rendelve, hogy szándékosan árazza a szinteket, ne találgatva.

FIX MENÜ ÉPÍTŐ

**Ár fejenként – Élelmiszerköltség fejenként =
Hozzájárulás fejenként (cél $\approx$ 30%-os
élelmiszerköltség-arány)**

Íme egy kidolgozott példa egy étteremre, amelynek tipikus célja a 30%-os élelmiszerköltség. Első szint, a belépő fix menü: 3 fogás, egyszerűbb fehérjék (csirke, egy vegetáriánus tészta, egy egyszerű hal), 42 €-ra árazva fejenként. Az élelmiszerköltség fejenként körülbelül 13 €, ami 29 € hozzájárulást eredményez, 31%-os élelmiszerköltség-arány — pontosan a célon. Második szint, a standard fix menü: 3 fogás, egy hozzáadott prémium fehérje opcióval (tengeri sügér, kacsamell), 58 €-ra árazva fejenként, az élelmiszerköltség körülbelül 17 €, a hozzájárulás 41

€, 29%-os arány — kissé jobb árérés, mert az ártöbblet meghaladja az alapanyagköltség-növekedést, ami pontosan az a mechanizmus, amelyet szándékosan kell megtervezni. Harmadik szint, a prémium fix menü: 4 fogás, beleértve egy megosztott előételformátumot és egy prémium középpontot (egy egész hal, egy tomahawk az asztalnál szeletelve), 78 €-ra árazva fejenként, az élelmiszerköltség körülbelül 21 €, a hozzájárulás 57 €, 27%-os arány — a legszorosabb százalék a 3 közül, de messze a legmagasabb abszolút hozzájárulás fejenként, ezért kell léteznie, még akkor is, ha papíron a legrosszabbnak tűnik az aránya: az euróban mért hozzájárulás fizeti a bérleti díját, nem az arány.

A legfelső szint "önmagát adja el" egy konkrét, ismétlődő ok miatt: a csoportot foglaló szervezők nagyon gyakran nem a saját pénzükkel fizetnek tisztán személyes értelemben — egy vezető, aki ügyfélvacsorát foglal, egy család, amely egy mérföldkövet ünnepel, egy cég, amely évzáró vacsorát rendez — és mindegyik esetben a szervező domináns félelme az, hogy fukarnak tűnjön vagy alulteljesítsen olyan emberek előtt, akiknek a véleménye számít számára, nem pedig 12 eurót spórolni fejenként. Amikor 3 szintet mutat be egymás mellett, a középső szintet "legnépszerűbb opciónként" bemutatva, és a legfelső szintet láthatóan bőkezűbbként, nem csupán drágábbként, a szervezők jelentős része felfelé, nem lefelé, választ alapértelmezetten, ugyanaz a pszichológia, amely az étterem közepes árú borát a legkelendőbb termékévé teszi.

Egy szám, amelyet érdemes elraktározni: 100 foglalás alatt, ha csupán a szervezők 20%-a választja a legfelső szintet a középső helyett, tisztán azért, mert jól mutatták be, és a szintek közötti

fejenkénti hozzájárulás különbsége 16 €, egy átlagos 20-fős csoportnál ez 320 € extra hozzájárulás minden feljavított foglalásnál — és évi 20 ilyen feljavítás esetén ez több mint 6 000 € árrés, kizárólag a menüarchitektúrából keletkezve, nulla extra marketingköltséggel.

Tesztelje a fix menüt ugyanúgy, ahogy bármely új fogást tesztelne, mielőtt felkerülne a normál menüjére, ne csak papíron. Futtassa valódi próbaként egy tényleges, csendes esti csoportos foglaláson, mielőtt nyomtatásba vagy a weboldalára köteleznél el magát — tálalja igazán, mérje meg, mennyi ideig tart valójában minden fogás munkakörülmények között, nem egy nyugodt tesztkonyhában, és kérjen közvetlen visszajelzést a felszolgálóktól, akik lefuttatták, mert olyan súrlódási pontokat vesznek majd észre, amelyeket egy elszigetelten tesztelő séf nem: egy fogás, amely jól néz ki a kiadópultnál, de nehéz 20 vendégnek egyszerre kivinni, vagy egy desszert, amelynek az asztalnál kell befejezni a díszítését, ami több kiszolgálási időt vesz igénybe, mint amennyit a menüterv megenged. Vizsgálja felül a szinteket évente körülbelül 2-szer, összhangban a szezonális menüváltozásaival, ahelyett hogy évekig statikusan hagyná őket, miközben az alapanyagköltségek elcsúsznak — egy fix menü szint, amelyet 2 évvel ezelőtt helyesen áraztak be 30%-os élelmiszerköltségi célhoz képest, könnyen elkészíthető 36%-ra vagy magasabbra, tisztán az alapanyag-infláció miatt, amelyet senki sem ellenőrzött újra a rögzített csoportárral szemben.

Ezen a héten: Építse fel a 3 szintjét papíron valós élelmiszerköltségekkel, ne találgatással — kalkulálja ki helyesen

minden fogást, ahogyan bármely új menüelemnél tenné.
Mutassa be mindhármat a következő 5 csoportos érdeklődésénél egy egyszerű, egyoldalas összehasonlításként, ahelyett hogy az első szintet olvasná fel telefonon, és várná, hogy megkérdezzék, van-e még más is.

Ültesse Gyakorlatba

1

Kalkuláljon ki 3 fix menü szintet a tényleges élelmiszerköltsége alapján, ne találgatással, körülbelül 30%-os élelmiszerköltség-arányt célozva meg.

2

Korlátozza minden fogást 2 vagy 3 választásra, és győződjön meg róla, hogy a vegetáriánus opció valóban erős, ne utólagos gondolat.

3

Mutassa be mindhárom szintet egymás mellett a következő 5 csoportos érdeklődésénél, a középső szintet "legnépszerűbb opciónként" bemutatva.

4

Próbálja ki a menüt egy valódi, csendes esti csoportos foglалáson, és kérjen közvetlen visszajelzést a felszolgálóktól, akik lefuttatták.

FEJEZET 5

Minimumköltés, Teremdíj Vagy Mindkettő

Az ár az, amit fizetsz. Az érték az, amit kapsz.

— WARREN BUFFETT

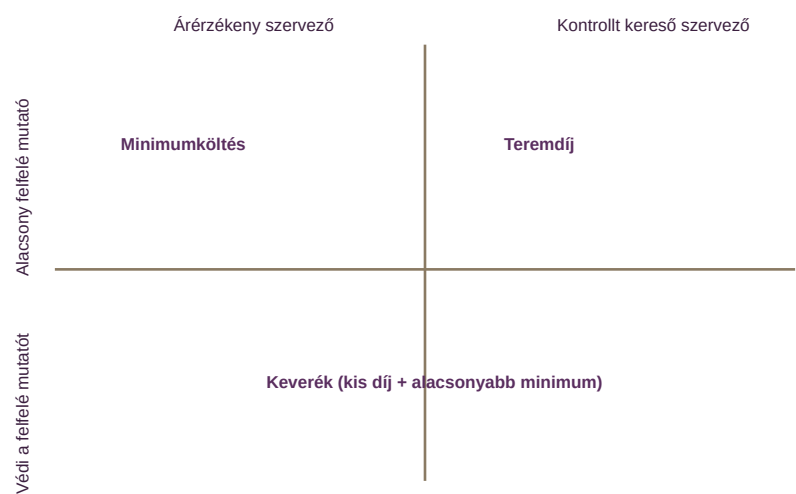
Minden különteremnek szüksége van egy hozzárendelt számra, mielőtt egy szervező valaha is megkérdezné — és a legtöbb étteremnek vagy egyáltalán nincs száma, vagy olyan száma, amelynek eredetét senki sem tudja megmagyarázni. 3 strukturális megközelítés van magának a teremnek az árazására, az ételtől elkülönítve: egy fix teremdíj, egy minimumköltség-követelmény, vagy a 2 keveréke. Mindegyik más pszichológiát hordoz a szervező számára, és a formátumhoz és a jellemző vendégéhez illő helyes kiválasztása ugyanolyan fontos, mint maga a szám.

A teremdíj — egy fix díj egyszerűen a hely birtoklásáért, az étel és ital külön felszámolva rá — tisztának és kiszámíthatónak olvasódik a szervező számára: "a terem 400 €-ba kerül, aztán azt rendelünk, amit szeretnénk." A legjobban azoknál a szervezőknél működik, akik teljes ellenőrzést akarnak a menü felett, és kevésbé árérzékenyek, és teljesen megvédi önt még akkor is, ha a csoport szerényen költ ételre. Gyengesége, hogy egy költségtudatos vállalati szervező számára úgy érezheti, mint 2-szer fizetni — egyszer a teremért, egyszer az étkezésért — és korlátozza a felfelé mutató potenciálját, ha a csoport egyébként is bőkezűen költött volna.

A minimumköltség — nincs külön díj, de a csoport étel-ital számlájának el kell érnie egy meghatározott számot, amelyet feltöltenek, ha nem éri el — bőkezűbbnek olvasódik ("nincs extra díj, csak egyél és igyál velünk"), és jobban konvertál olyan szervezőknél, akik több helyszínt hasonlítanak össze, mert nincs látható tételsoros díj, amelyet meg kellene magyarázni annak, aki jóváhagyja a költségvetést. Kockázata az alulteljesítés: ha a

csoport szerényen rendel, és nem érzi magát kényelmesen egy felárat bemutatni az este végén, akkor gyakorlatilag ingyen adta oda a termet.

A keverék — egy alacsonyabb teremdíj kombinálva egy alacsonyabb minimumköltséssel, mint amennyit bármelyik önmagában hordozna — az, ahová a legtöbb étterem kiköt, miután egy szezonon át kipróbálta mindkét megközelítést, mert megvéd egy alapszintet (a teremdíj fedezi a hely fenntartásának fix költségét még akkor is, ha a csoport alig eszik), miközben megtartja a fő minimumköltségi számot megközelíthetőnek a költségtudatos szervezők számára.



VÁLASZTÁS A TEREMDÍJ ÉS A MINIMUMKÖLTÉS KÖZÖTT — A SZERVEZŐ TÍPUSA ÉS A VÉDENDŐ FELFELE MUTATÓ MÉRTÉKE ALAPJÁN

Íme, hogyan állítsa be ténylegesen a számot, ahelyett hogy egy "helyesnek érződő" számot találgatna. Vegye a terem à la carte alternatíváját — amit azok a helyek termelnének a normál forgási arányán az adott hét adott napján és szezonjában, ugyanaz a számítás, mint a 2. fejezet Csoport-hozzájárulási Modellje — és használja padlóként, ne célként. Állítsa be a minimumköltséget az alternatíva körülbelül 90-110%-ára egy hétköznap közepi estén, és jelentősen magasabbra, gyakran 130-160%-ra, egy pénteki vagy szombati napon, mert azokon az estéken a legmagasabb keresletű kínálatot mozdítja el, és a csoportnak felül kell múlnia azt, amit a betérő kereslet önmagában szállított volna.

Építse fel a **Minimumköltség Kalkulátort** egyszerű nap-szerinti-szezon rácsként, ne egyetlen fix számként.

MINIMUMKÖLTÉS KALKULÁTOR

**À la carte alternatíva × 90-110% (hétköznap
közepén) vagy × 130-160% (péntek/szombat) =
Minimumköltség**

Vegyünk egy 24 fős termet egy keddi à la carte alternatívával 920 € (24 hely × 1 reális forgás × 38 € átlagos kiadás, mivel a csoportos esték a legjobban a lassú esti egyetlen reális forgását mozdítják el) — állítsa be a keddi minimumköltséget 900 €-ra, lényegében megegyezve az alternatívával, mert egy lassú este alkalmi költsége valóban alacsony, és meg akarja nyerni a foglalást. Ugyanaz a terem szombaton, ahol az à la carte

alternatíva $24 \times 1,7 \text{ forgás} \times 54 \text{ €}$ átlagos kiadás = 2 203 € — állítsa be a szombati minimumköltséget 2 800 € és 3 200 € közé, kényelmesen az alternatíva felett, mert valódi, magas keresletű kínálatról mond le, és a csoportnak többet kell érnie, mint amiről lemond, hogy odaadja nekik a termet.

Futtassa a tényleges összehasonlítást egy teljes éven át, és a minta világossá válik: egy étterem, amely fix 1 200 €-s minimumköltséget számít fel minden este, függetlenül a naptól vagy szezontól, alulárazza minden hétvégi foglalást (bevételt hagyva az asztalon ahhoz képest, amit azok a helyek egyébként is kerestek volna), miközben egyidejűleg túlárazza minden csendes keddet (foglalható csoportokat veszítve egy versenytárral szemben, akinek hétköznap közepi száma reális). A rács napi bontásban való felépítése jellemzően 15-25%-kal emeli a kombinált éves csoportos bevételt tisztán az árazás átalakításával, a terem, a menü vagy az értékesítési folyamat megváltoztatása nélkül — csupán árazás, ugyanazzal a fegyelemmel alkalmazva, amelyet már most is alkalmaz az à la carte menüjén.

Egy strukturális árnyalat, amelyet érdemes kezdetől beépíteni: döntse el kifejezetten, hogy a minimumköltsége az étel és ital kombinációjára vonatkozik-e, vagy csak az ételre, míg az italt külön követik, mert a 2 eltérő ösztönzőket teremt a felszolgáló személyzete számára. Egy kombinált minimum minden okot megad csapatának arra, hogy aktívan eladja az italcsomagokat és a fejlesztéseket az este folyamán, mivel bármely kiadás ugyanahhoz a célhoz járul hozzá, és a csoport végső számlaeredménye számít. Egy csak ételre vonatkozó minimum,

korlátlan és külön italköltséssel, akaratlanul azt jelezheti egy újabb felszolgálónak, hogy az italeladás valaki más dolga, mivel láthatóan nem mozdítja azt a számot, amelyet mindenki figyel. A legtöbb étterem a legjobban jár, ha a 2-t kombináltként kezeli az egyszerűség kedvéért a szervező fejében — egyetlen szám, amelyet el kell érni, egyetlen dolog, amelyet meg kell magyarázni —, miközben belsőleg jelentik a fejenkénti kiadást étel és ital szerint bontva a havi eredménylapukon, hogy lássák, melyik kar teszi valójában a munkát, még akkor is, ha a szervező mindig csak az egyetlen kombinált számot látja.

Az is megéri, hogy felülvizsgálja a rácsot, amikor a főterme saját árazása megváltozik. Ha egy menüfrissítéssel emeli az átlagos à la carte kiadását, vagy egy új tétel felfelé mozdítja jellemző szombati fejenkénti kiadását, a minimumköltési számai közvetlenül abból az alternatívából számíthatódnak, és velük együtt kell mozogniuk — egy 2 évig érintetlenül hagyott rács, miközben az alapmenü árazása emelkedett, csendben lemarad saját logikája mögött, alulértékelve azt, amit a teremnek most már érnie kellene az őt körülvevő üzlethez képest.

Ezen a héten: Építse fel saját minimumköltési rácsát legalább 3 esti szinthez — egy lassú hétköznapi közepi este, egy mérsékelt hétköznapi közepi este, és egy hétvégi este — a tényleges à la carte alternatíváját használva mindegyikhez, ne egy egyetlen számot, amelyet évekkal ezelőtti beállítójától örökölt.

MINIMUMKÖLTÉS KALKULÁTOR — 20 FŐS KÜLÖNTEREM

Este	À la carte alternatíva	Beállított minimumköltség
Péntek / Szombat	1 400 €	1 500 €
Csütörtök	1 050 €	1 000 €
Kedd / Szerda	700 €	600 €
December (bármely hétköznapi este)	900 €	1 200 €

Ezen A Héten

1

Számolja ki à la carte alternatíváját egy lassú hétköznapi közepi, mérsékelt hétköznapi közepi és hétvégi estére a különtermében.

2

Építsen fel egy Minimumköltség Kalkulátor rácsot: az alternatíva körülbelül 90-110%-a hétköznapi közepén, 130-160% péntek/szombaton.

3

Döntse el kifejezetten, hogy a minimumköltség az étel és ital kombinációját fedezi-e, vagy csak az ételt, és közölje ezt a döntést a felszolgáló csapatával.

4

Cserélje le bármely egyetlen fix minimumköltségi számot, amelyet jelenleg megad, a nap-szerinti-szezon rácsra.

FEJEZET 6

Előlegek És Lemondási Feltételek, Amelyeket A Szervezők Elfogadnak

Bízz, de ellenőrizz.

— OROSZ KÖZMONDÁS

Egy csoportos foglalás, amelyet előleg és lemondási feltételek nélkül vesznek fel, valójában nem is foglalás — ez egy opció, amelyet a szervező ingyen tart fenn, és az ingyen tartott opciókat gondatlanul élék meg. Ez azonosan játszódik le étteremről étteremre: egy 28 fős csoport, amelyet 3 héttel korábban megerősítettek, előleg nélkül, és 48 órával a dátum előtt a szervező üzenetben lemondja, mert a saját tervei megváltoztak, egy szombat estét hagyva egy lyukkal, amelyet rövid határidővel semmi sem tud betölteni. Az étterem elviseli egy elpazarolt hétvégi este teljes költségét, a szervező pedig semmit sem visel.

A megoldás egy előleg- és lemondási struktúra — de olyannak kell lennie, amelyet a szervezők ténylegesen elfogadnak, mert egy annyira agresszív politika, amely elriasztja a foglalásokat, semmit sem véd meg. Építse fel azt, amit ez a könyv

Lemondási Létrának nevez: egy szakaszos struktúra, amely növeli a szervező pénzügyi elköteleződését, ahogy a dátum közeledik, ahelyett hogy egyetlen mindent-vagy-semmit előleget kérne a foglalás pillanatában.

Íme egy struktúra, amely jól működik 10-40 fős csoportoknál a legtöbb független étteremben. A foglalás megerősítésének pillanatában vegyen fel egy 20%-os előleget a becsült összegből (a minimumköltség vagy a standard menüáron várható létszám alapján), teljes egészében visszatéríthető, ha 30 napnál korábban lemondják. 30 és 14 nap között az előleg vissza nem térítendővé válik, de teljes mértékben jóváíródik a végszámlán — a szervezőnek van tétje a játékban, de semmit sem veszít, ha folytatja, ami az a keretezés, amely méltányossá teszi ezt a szakaszt, nem büntetővé. 14 napon belül emelje az előleget a

becsült összeg akár 50%-áig, még mindig jóváírva a végszámlán, tükrözve, hogy a rövid határidőn belüli hely-feltöltési képessége élesen csökkent. 72 órán belül kezeljen minden lemondást úgy, mintha az előleget teljes egészében elveszítenék, mert ekkorra már szinte biztosan visszautasított más érdeklődéseket erre a dátumra és időpontra a megerősített foglalás erejéig.

A végleges létszámoknak megvan a saját, a lemondási létrától elkülönülő határideje, és ezt egyértelműen közölni kell a foglaláskor: a létszámok büntetés nélkül csökkenthetők 5 napig (az előleget csak akkor számolják újra, ha a csökkenés jelentős), és az 5 nappal korábban megerősített létszám az, amelyet felszámolnak, függetlenül attól, hogy ki jelenik meg ténylegesen az este — egy szabványos, iparágban megszokott feltétel, amely megvédi önt attól a "most csak 16-an vagyunk, nem 22-en" meglepetéstől az esemény délutánján, miután a konyhája már rendelt és készített 22 főre.

Számolja ki, miért fontos ez. Tegyük fel, hogy évi 60 csoportos foglalatást fogad átlagosan 1 600 € értékben, és korábban, előlegi politika nélkül, a 2 héten belüli lemondási aránya 12% volt — ez évi több mint 7 elveszett foglalás, körülbelül 11 500 € elveszett bevétel, amelyet a legtöbb esetben nem lehetett visszaszerezni, mert az értesítés túl rövid volt a hely feltöltéséhez. Egy előlegi és lemondási létrával a helyén, ez a késői lemondási arány jellemzően 2% és 4% közé csökken, egyrészt mert a valódi pénzügyi elköteleződéssel rendelkező szervezők gondosabban terveznek, másrészt mert a valóban elköteleződés nélküli érdeklődések maguktól kiszűrődnek, mielőtt egyáltalán

"foglalássá" válnának — ami önmagában értékes, mivel megakadályozza, hogy csapata ideje olyan foglalások hajszolására menjen, amelyek soha nem valósultak volna meg.

A tulajdonosok által itt felvetett hírnévi félelem jogos, és érdemes közvetlenül foglalkozni vele: károsítja-e a kapcsolatot vagy generál-e rossz értékelést az előleg kérése vagy egy lemondási díj érvényesítése? A gyakorlatban a kockázat szinte teljesen abban rejlik, hogyan közlik a feltételeket, nem magukban a feltételekben. Egy megerősítő e-mail, amely egyértelműen, melegen, egyszer közli az előleg- és lemondási feltételeket — a foglalás megerősítése előtt, soha nem meglepetésként utólag — a szervezők túlnyomó többsége teljesen normálisnak fogadja el, akik saját szakmai és személyes életükben folyamatosan találkoznak előlegekkel és lemondási feltételekkel (rendezvényhelyszínek, szállodák, vállalkozók). Az előlegekhez kapcsolódó rossz értékelések szinte mindig visszavezethetők egy étteremre, amely vagy utólag rátette a szervezőre a díjat, vagy mereven érvényesítette azt egy valóban együttérzést igénylő körülmény között (családi gyász, súlyos betegség), ahol egy emberi mérlegelés a díj elengedésére keveset kóstálna az étteremnek, és óriási jóindulatot szerezne. Építse fel a létrát, közölje egyértelműen, előre, írásban, és tartsa fenn a jogot a mérlegelés használatára — a politika az alapértelmezett, nem fizikai törvény.

Írja bele a létrát egy egyoldalas megerősítő dokumentumba, amelyet a szervező ténylegesen aláír vagy aktívan nyugtáz — egy pipa egy online foglalási űrlapon, egy "válaszoljon a megerősítéshez" e-mail, egy fizikai aláírás nagyon nagy vagy

magas értékű foglalatoknál — ahelyett hogy egy bekezdésbe temetné egy hosszabb e-mailben, amelyet a szervező átfuthat anélkül, hogy felszívna. A Lemondási Létra értéke nem csupán pénzügyi védelem; az is, hogy egy szervező, aki aktívan nyugtázta a feltételeket, mérhetően kevésbé valószínű, hogy meglepődik, és ezért kevésbé valószínű, hogy felháborodik, ha valaha is felszámítanak egy díjat. 2 étterem technikailag azonos politikával rendszeresen nagyon eltérő reakciókat kap tisztán aszerint, hogy a szervező emlékszik-e arra, hogy beleegyezett, és e memória legnagyobb mozgatórugója az, hogy aktívan kellett-e tennie valamit — bepipálni egy dobozt, beírni "elfogadom"-ot, aláírni egy sort — ahelyett hogy egyszerűen passzívan kapta volna meg az információt egy bekezdésben, több más között.

A Lemondási Létra Beállítása

- 1 Foglaláskor vegyen fel 20%-os előleget, amely 30 napnál korábban teljes egészében visszatéríthető.
- 2 30 és 14 nap között tegye az előleget vissza nem térítendővé, de jóváírva a végszámlán.
- 3 14 napon belül emelje az előleget akár 50%-ra, még mindig jóváírva a végszámlán.
- 4 72 órán belül kezeljen minden lemondást úgy, mintha az előleget teljes egészében elveszítenék.
- 5 Követelje meg, hogy a szervező aktívan nyugtázza a feltételeket — egy pipa, egy válasz, vagy egy aláírás — ne csak passzívan kapja meg őket.

Vezessen egyszerű belső naplót arról, hogy a létrát mikor érvényesítik ténylegesen és mikor engedik el, és miért. Egy éven át ez a napló 2 dolgot mond el, amelyet érdemes tudni: hogy csapata következetesen alkalmazza-e a politikát, ahelyett hogy minden vezető a saját engedékenységét rögtönöznél, és hogy egy valódi minta jelenik-e meg az együttérző kivételekben, amelyet érdemes lehet beépíteni magába az írott politikába, ahelyett hogy minden alkalommal ad hoc kezelnék, amikor felmerül.

Ezen a héten: Írja meg saját Lemondási Létráját a fenti struktúrát kiindulási sablonként használva, és adja hozzá

szabvány bekezdésként bármely megerősítő e-mailhez vagy szerződéshez, amelyet jelenleg küld csoportos foglalásokhoz. Ha jelenleg egyáltalán nem küld írásos megerősítést, ez az első és legsürgetőbb hézag, amelyet be kell tölteni.

Kezdő Lépések

- 1 Írja meg saját Lemondási Létráját: 20%-os visszatéríthető előleg 30 napnál korábban, vissza nem térítendő, de jóváírt 30-14 nap között, akár 50% 14 napon belül, elveszett 72 órán belül.
- 2 Állítson be külön végleges létszám határidőt 5 nappal korábban, a megerősített létszámmal mint a felszámolt szám, függetlenül a részvételtől.
- 3 Adja hozzá a létrát szabvány bekezdésként megerősítő e-mailjéhez vagy szerződéséhez, és követeljen meg aktív nyugtázást (egy pipát vagy választ), ne egy passzív bekezdést.
- 4 Kezdjen el egy egyszerű belső naplót arról, hogy a létrát mikor érvényesítik vagy engedik el, és miért.

FEJEZET 7

Az Érdeklődési Tölcsér

Ki korán kel, aranyat lel.

— ANGOL KÖZMONDÁS

A legtöbb étterem elveszíti a csoportos foglalásokat, mielőtt a beszélgetés egyáltalán elkezdődne, és soha nem tudja meg, hogy megtörtént, mert egy elveszett érdeklődés sehol sem jelenik meg a jelentéseiben — egyszerűen csenddé válik. Valaki kitölt egy kapcsolatfelvételi űrlapot a weboldalán kedd este 21:40-kor, egy 20 fős vacsorát kérdezve egy 6 héttel későbbi dátumra, és csapata, teljesen ésszerűen, másnap délután foglalkozik vele. Addigra, jelentős esetben, az a szervező már máshol foglalt, mert 3 étteremnek küldött e-mailt aznap este, és az elsőnek, aki magabiztos, konkrét válasszal válaszolt, nyert, függetlenül attól, hogy kinek volt valójában jobb az étele vagy a terme.

Térképezze fel az érdeklődéstől a foglalásig vezető útját tölcserként, ugyanazzal a fegyelemmel, amelyet bármely e-kereskedelmi vállalkozás alkalmaz az értékesítési folyamatára, mert pontosan erről van szó: érdeklődés érkezik, válasz megy, részletek megerősítve (dátum, létszám, formátum, menüsint), előleg befizetve, foglalás lezárva. Minden szakaszban néhány érdeklődés kiesik — a kérdés az, mennyi és miért, és a sebesség az egyetlen legnagyobb kar, amellyel ezt a kiesési arányt befolyásolhatja.

A minta elég szorosan ismétlődik a független éttermek között ahhoz, hogy ökölszabályként kimondható legyen: az egy órán belül megválaszolt érdeklődések 2-szer-3-szor akkora arányban válnak megerősített foglalássá, mint a következő munkanapon megválaszoltak, és a 48 óráig vagy tovább hagyott érdeklődések ennek is csak töredékét érik el — gyakran 10% alatt. Ez nem azért van, mert egy másnapi válasz udvariatlan. Azért van, mert

egy csoportos eseményt szervező szervező, az esetek többségében, egyszerre több helyszínt hasonlít össze, és azzal a helyszínnel foglal, amely elsőként szünteti meg a bizonytalanságot. Egy gyors, konkrét, magabiztos válasz — "igen, minden bizonnyal tudunk 20 főre 14-én, itt a különtermünk, itt a 3 menüopciónk, itt a minimumköltés, tartsam önnek a dátumot?" — magában a válaszban lezárja az üzletet. Egy lassú, homályos válasz nyitva hagyja az ajtót egy versenytárs számára, hogy elsőként zárja be, és minden további óra csend egy óra, amelyben a szervezőnek tovább kell keresnie.

Építse fel az **Érdeklődés-nyomkövetőt** — nem kell kifinomult szoftvernek lennie; egy megosztott táblázat vagy egy egyszerű napló bármely jelenleg használt rendszerben működik, amíg valaki felelős érte. Minden érdeklődést az érkezés pillanatában rögzítenek: forrás (telefon, webes űrlap, e-mail, betérő kérdés), az érkezés dátuma és ideje, az első válasz dátuma és ideje, kimenetel (lefoglalva, szervező által elutasítva, kihűlt, még függőben), és ha elveszett, az ok, ha meghatározható. 3 hónap őszinte naplózás után 2 dolgot fog tudni, amelyet szinte biztosan nem tud ma: tényleges konverziós arányát az érdeklődéstől a foglalásig, és tényleges átlagos válaszsidejét. Mindkét szám általában rosszabb, mint a tulajdonosok várják, és mindkettő közvetlenül javítható.

Építsen fel egy válaszsablon-készletet, hogy a sebesség ne múljon azon, hogy valaki friss, gondos e-mailt fogalmaz este 11-kor — egy első válasz sablon minden formátumhoz (hosszú asztal, félig-privát, különterem, teljes átvétel), amely 2 percen

belül személyre szabható: dátum-megerősítés, kapacitás-megerősítés, a releváns Termékadatlap kulcsadatai, és egy közvetlen következő lépés kérdés ("küldjem el a fix menü opcióinkat, és tartsam önnek a dátumot egy előlegi linkkel?"). A sablon pontosan azért létezik, hogy a leggyorsabb lehetséges válasza egyben a legjobb lehetséges válasza is legyen, ne egy sietős, gyenge.

Íme az aritmetika, amely miatt ezt szinte bármi elé kell helyeznie ebben a könyvben. Ha jelenleg évi 100 csoportos érdeklődést kap, ezek 35%-át konvertálja (35 foglalás), és átlagos foglalása 1 500 €-t ér, az évi 52 500 € csoportos bevétel. Ha a válaszidő javítása és a következetes sablonok használata a konverziós arányát 35%-ról 50%-ra emeli — egy reális eredmény tisztán a sebességből és következetességből, más éttermek e változtatás utáni méréseire alapozva —, az évi 15 további foglalás, 22 500 € értékben, a terme, a menüje vagy az árazása megváltoztatása nélkül. Szinte kivétel nélkül ez az egyetlen legolcsóbb kar ebben az egész könyvben, mert semmibe sem kerül, csak egy gyorsabb válaszba.

A sebesség leginkább az első válaszban számít, de nem ez az egyetlen hely, ahol a tölcser szivárog, és érdemes megfigyelni azt a szakaszt, amelyet a legtöbb tulajdonos soha nem gondol megmérni: mi történik a "részletek megerősítve" és az "előleg befizetve" között. Egy szervező, aki szóban vagy e-mailben megegyezett egy dátumban, formátumban és árban, de még nem fizetett előleget, valójában nincs lefoglalva — és egy foglalás, amelyet néhány napnál tovább hagynak ebben a bizonytalan állapotban, valós eséllyel csendben elpárolog, vagy

azért, mert a szervezőt elterelte valami, vagy azért, mert egy versenytárs gyorsabb előlegi folyamata elsőként zárta le az üzletet. Építsen egyszerű nyomon követési szabályt a folyamatába: ha 48 órán belül nem érkezik előleg attól a pillanattól, hogy a szervező szóban megegyezett a feltételekben, küldjön egy barátságos, alacsony nyomású emlékeztetőt közvetlen fizetési linkkel, ahelyett hogy feltételeznél, hogy a csend azt jelenti, a foglalás magától teljeseedik ki. Ez az egyetlen nyomon követési lépés, következetesen alkalmazva, jellemzően visszaszerzi a foglalások jelentős részét, amelyek egyébként csendben elvesztek volna a tölcser legutolsó szakaszában, miután az érdeklődés megnyerésének szinte minden nehéz munkáját már elvégezték.

Érdeemes azt is auditálni, hogy az érdeklődések ténylegesen hova érkeznek, mert a legtöbb étterem felfedezi, hogy csendben elveszít néhányat közülük, mielőtt bármely ember látná őket egyáltalán — egy kapcsolatfelvételi űrlap, amely csendben egy postaládába e-mailez, amelyet senki sem néz meg naponta, egy telefonvonal, amely egy elfoglalt fogadópulton cseng ki vacsora-kiszolgálás közben rögzített üzenetrögzítő nélkül, egy közösségi média üzenet, amely olvasatlanul ül egy külön postaládában attól, amelyet csapata ténylegesen figyel. Ezeknek a csendes szivárgásoknak a javítása, egyszerűen minden érdeklődési csatorna egyetlen helyre konszolidálásával, amelyet valaki naponta ellenőriz, gyakran visszaszerez foglalásokat, mielőtt bármilyen változtatásra lenne szükség a válaszsebességben vagy a sablonokban.

Ezen a héten: Kezden el naplózni minden beérkező csoportos érdeklődést, bármilyen módon is érkezik, időbélyeggel arra, mikor érkezett és mikor válaszolták meg először. Tegye ezt 2 hétig, mielőtt bármi mást változtatna — szüksége van az alapszámra, mielőtt bizonyíthatná a javulást.



AZ ÉRDEKLŐDÉS-NYOMKÖVETŐ 4 SZAKASZA — A LEGTÖBB FOGLALÁS A MÁSODIK NYÍLNÁL VÉSZ EL

Ezen A Hétén

1

Kezdjen el naplózni minden csoportos érdeklődést időbélyeggel arra, mikor érkezett és mikor válaszolták meg először.

2

Auditáljon minden csatornát, amelyen keresztül egy érdeklődés érkezhetsz — webes űrlap, telefonvonal, közösségi üzenet — és győződjön meg róla, hogy mindegyik olyan valakihez irányul, aki naponta ellenőrzi.

3

Építsen egy első válasz sablont minden formátumhoz, amely 2 percen belül személyre szabható.

4

Állítson be egy 48 órás nyomon követési szabályt bármely szervezőre, aki szóban megegyezett a feltételekben, de még nem fizetett előleget.

FEJEZET 8

Eladás A Vállalati Szervezőnek

A jól elvégzett jobb, mint a jól elmondott.

— BENJAMIN FRANKLIN

Képzelve el az irodavezetőt, akit megbíztak azzal, hogy "csütörtökön intézzen valamit 12-nknek" — egy feladat, amelyre senki sem képezte ki, hozzátoldva a valódi munkaterhéhez, saját főnöke jóváhagyásával, amely azon múlik, hogyan alakul az este. Az étterem, amely eltávolítja a súrlódást a délutánjából, ahelyett hogy hozzáadna, nem csak a csütörtöki foglalatást nyeri meg, hanem a következő 4 év negyedéves vacsoráit is.

A vállalati csoportos foglalásnak konkrét vevője van, és az a vevő nagyon gyakran nem az a személy, aki részt vesz a vacsorán. Az irodavezető, az ügyvezető asszisztens, a csapatvezető, akit megkértek, hogy "intézzon valamit csütörtökön 12-nknek" — valaki, aki kollégák vagy ügyfelek nevében foglal, cégpénzt költve, és személyesen felelős, ha az este rosszul alakul. Annak megértése, hogy mire van szüksége és mitől fél ez a konkrét vevő, megváltoztatja, hogyan ad el neki, és jelentősen eltér attól, ahogyan ugyanazt a termet eladná egy szülinapit foglaló családnak.

Amire a vállalati szervezőnek szüksége van, nagyjából abban a sorrendben, ahogyan mennyire gyorsan van rá szüksége: egy világos ár, amelyet bárki elé tehet, aki jóváhagyja a költségvetést, oda-vissza egyeztetés nélkül; egy menü, amelyet szétszthat kollégáinak diétás igényekért anélkül, hogy kézzel kellene ide-oda továbbítania az információt; egy számla, nem kártyás nyugta, mert a legtöbb cég ezt igényli a könyvelés miatt; és biztosíték arra, hogy a logisztika — érkezési idő, ültetés, bármilyen AV egy prezentációhoz vagy beszédhez — egyszerűen működni fog anélkül, hogy valós időben kellene kezelnie az adott este, mivel az ő munkája aznap este az, hogy

gondoskodjon kollégáiról vagy ügyfeleiről, nem az, hogy kezelje a terem alaprajzát.

Amitől a vállalati szervező fél, és ez ugyanolyan fontos, mint amire szüksége van: hogy szakszerűtlennek tűnjön saját főnöke vagy egy ügyfele előtt, ha valami rosszul sül el; hogy hibáztassák egy költségvetésen túli számláért, ha a csoport szabadon rendel italokat felső határ nélkül; és hogy 2-szer kelljen utána kérnie alapvető információkat (menü, diétás űrlap, végszámla), amelyeket proaktívan kellett volna elküldeni. Egy szervező, akinek 2-szer kell kérnie ugyanazt a dokumentumot, csendben dönt úgy, hogy jövőre nem foglal önnel újra, még akkor is, ha a tényleges vacsora jól ment.

Építse fel a **Vállalati Szervező Szekvenciát** — egy fix érintkezési pontsorozatot, amelyet proaktívan küldenek, nem csak kérésre, a megerősítéstől az esemény utánig:

A foglalás megerősítésekor: küldje el a menüt (a 4. fejezet szintopcióival egyértelműen árazva) és egy egyszerű diétás gyűjtő linket vagy űrlapot, amelyet a szervező továbbíthat kollégáinak, plusz egy egyszerű nyelvezetű összefoglalót a minimumköltségről vagy teremdíjról, a már megbeszélte előlegről, és a létszámhataridőről.

2 héttel korábban: egy rövid check-in, nem értékesítési nyomás — erősítse meg, hogy a létszámok jól alakulnak, emlékeztesse a diétás határidőre, kérdezze meg, szükségük van-e nyomtatott menükijelzőre vagy bármilyen táblára (sok vállalati szervező értékeli egy kis fenntartva táblát a cég vagy esemény nevével,

gyakorlatilag nulla költséggel önnek, de valós észlelt értékkel számukra).

3-5 nappal korábban (a 6. fejezet létszám-megerősítési határidejéhez kötve): a rendezvény előtti hívás vagy rövid e-mail — végleges létszámok rögzítve, végleges diétás lista megerősítve, érkezési idő és bármilyen AV vagy prezentációs logisztika megerősítve, és egy megnevezett kapcsolattartó az estére (ideális esetben a vezető vagy pincérkapitány, aki ténylegesen vezetni fogja az asztalukat), hogy a szervezőnek legyen egy valós személy, akit elérhet aznap, ne egy általános éttermi szám.

Az esemény után 48 órán belül: a számla, azonnal elküldve és elegendően részletesen tételezve ahhoz, hogy ne igényeljen oda-vissza egyeztetést a belső feldolgozáshoz — ez az egyetlen szokás, amelyet anélkül küldenek, hogy kérnék, aránytalanul felelős az ismételt vállalati foglalásokért, mert eltávolítja a leggyakoribb súrlódási pontot (egy lassú vagy homályos számla) egy jó vacsora és egy szervező között, aki újra foglal önnel.

A Vállalati Szervező Szekvencia, Érintkezési Pontonként

- 1** Megerősítéskor küldje el az árazott menüt, egy diétás űrlapot, és egy egyszerű összefoglalót a minimumköltségről, előlegről és létszámhatáridőről.
- 2** 2 héttel korábban küldjön egy rövid check-int, amely megerősíti a létszámokat és emlékezteti a szervezőt a diétás határidőre.
- 3** 3-5 nappal korábban tartsa meg a rendezvény előtti hívást: végleges létszámok, diétás lista, logisztika és egy megnevezett esti kapcsolattartó.
- 4** Az esemény után 48 órán belül küldjön tételes számlát anélkül, hogy kérnék.

Íme, mit ér ez. Egy vállalati szervező, akinek zökkenőmentes első élménye van — világos árazás, nincs utána kell futni, gyors számla — megbízhatóan az egész épület egyik legmagasabb értékű ismétlődő ügyfelévé válik, mert a cégek ismétlődő eseményeket tartanak: negyedéves csapatvacsorák, éves ügyfélszórakoztatás, évzáró bulik, és az irodavezető, aki megtalálta "azt a helyet, amely csak elintézi", hajlamos alapértelmezetten önhöz visszatérni, keresgélés nélkül minden alkalommal. Ha egy egyetlen vállalati szervező évente 3-szor foglal átlagosan 1 800 €-ért foglalásonként, 3 év megtartás alatt ez több mint 16 000 € bevétel, amely egyetlen kapcsolathoz vezethető vissza, amelyet lényegében jó adminisztrációval épített, nem valamivel, ami a tányéron van.

Érdemes megkülönböztetni 2 vállalati szervező archetípust, akik telefonon szinte azonosan mutatkoznak be, de kissé eltérő kezelést igényelnek. Az első rutinszerű, ismétlődő eseményt foglal — egy havi vagy negyedéves csapatvacsorát —, ahol az ismerősség és az alacsony súrlódás fontosabb, mint az újdonság, és ahol a célja az, hogy alapértelmezett választássá váljon, amelyet már meg sem keresgélnek. A második egyszeri, magasabb tétű eseményt foglal — egy ügyfélszórakoztató vacsorát, egy vezetői látogatást, egy éves díjátadó estét —, ahol a szervező szorongása jelentősen magasabb, mert több múlik azon, hogy jól sikerül-e az este olyan emberek előtt, akik számítanak a saját karrierjük szempontjából, nem csak a csapatuk morálja szempontjából. Ennél a második típusnál egy rövid, esemény előtti teremjárás, proaktívan felajánlva, ne csak kérésre, megéri azt a 10 percet, amibe kerül önnek: hogy a szervező fizikailag lássa az asztalt, az AV-beállítást és a terem áramlását előre, eltávolítja szorongásuk jelentős forrását, és pontosan az a fajta megnyugtatás, amely egy nervóz első vállalati foglalatást magabiztos ismétlődővé alakít.

Egy további részlet, amelyet érdemes beépíteni a szekvenciába: kérdezze meg közvetlenül, a megerősítés szakaszában, hogy a szervező szeretné-e, ha a végszámlát egy konkrét osztálynak, költséghelynek vagy megrendelésszámnak címeznék. A nagyobb cégek különösen gyakran megkövetelik ezt ahhoz, hogy a számlát egyáltalán feldolgozzák, és ha csak az esemény után fedezi fel, hogy hiányzik, kínos, késleltetett nyomon követést kényszerít, amely aláássa azt a zökkenőmentes, szakszerű

benyomást, amelyet a szekvencia többi része arra épített, hogy megteremtsen.

Egy utolsó, alacsony költségű szokás, amelyet érdemes itt kialakítani: tartson rövid belső jegyzetet minden ismétlődő vállalati szervezőről — szokásos létszámukat, csapatuk állandó diétás igényeit, preferált formátumukat — hogy a második és harmadik foglалás láthatóan könnyebbnek tűnjön a szervező számára, mint az első, ahelyett hogy minden hívásnál a nulláról kezdenék az egész információgyűjtési folyamatot.

Ezen a héten: Írja meg a 3 érintkezési pont sablont a Vállalati Szervező Szekvenciához — megerősítés, 2-hetes check-in, rendezvény előtti hívás — és kezdje el proaktívan küldeni azokat minden vállalati foglалásnál mostantól, ahelyett hogy megvárná, amíg kéri.

Kezdő Lépések

1

Írja meg a 3 Vállalati Szervező Szekvencia érintkezési pontot: megerősítés (menü, diétás űrlap, minimumköltség), 2-hetes check-in, és a rendezvény előtti hívás 3-5 nappal korábban.

2

Küldjön tételes számlát az esemény után 48 órán belül, anélkül hogy kérnék.

3

Kérdezze meg megerősítéskor, hogy a számlának szüksége van-e egy konkrét osztályra, költséghelyre vagy megrendelésszámra.

4

Egy magas tétű egyszeri eseménynél proaktívan ajánljon fel egy rövid, esemény előtti teremjárást.

FEJEZET 9

Az Ünneplés Eladása

*Az emberek elfelejtik, amit mondtál,
elfelejtik, amit tettél, de soha nem felejtik el,
milyen érzést keltettél bennük.*

— MAYA ANGELOU

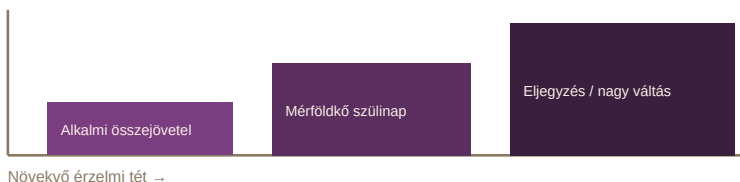
Képzelsen el egy 22 fős csoportot, amely egy mérföldkő születésnap vacsorára érkezik, az ünnepelt még nem tudja, hogy a nővére elrendezte, hogy az egész asztal az ajtó felé nézzen, hogy méltó bevonulása legyen. Az étel aznap este jó, ugyanaz az étel, amelyet minden este felszolgálnak — de amire a társaság emlékszik, amit lefényképez, és amiről utólag 3 barátjának mesél, az a bevonulás.

Egy születésnap, egy évforduló, egy eljegyzési vacsora, egy családi összejövetel egy szülő nyugdíjba vonulásának megünneplésére — ezek a foglalkozások teljesen más érzelmi súlyt hordoznak, mint egy vállalati vacsora, és jó eladásuk és lebonyolításuk megköveteli, hogy helyesen olvassa ezt a súlyt. A szervező, aki partnerének negyvenedik születésnapját szervezi, nem a minimumköltségét hasonlítja össze egy táblázattal, ahogyan egy irodavezető tenné; aggódik amiatt, hogy az este különlegesnek fog-e érződni, hogy az ünnepelt valóban élvezni fogja-e, és hogy őt magát felismerik-e valami emlékezetes megszervezőjeként. Ez a szorongás az ön lehetősége, nem bonyodalom.

Az ünneplő szervezők abszolút értelemben árérzékenyebbek a vállalati szervezőknél — általában saját pénzüket költik, nem a cégét —, de sokkal kevésbé árérzékenyek, mint azt a tulajdonosok feltételezik, amint elhiszik, hogy az este valóban meg fogja hozni a keresett érzelmi eredményt. Egy szervező jelentősen többet fizet egy születésnap vacsoráért, amelyről magabiztos, hogy különlegesnek fog érződni, mint egy azonos menüért, amelyet egyáltalán semmiféle figyelemmel nem mutatnak be az alkalomhoz. Ez a lényegi felismerés ami mögött ez a könyv **Érzelmi Tét Létrájának** nevez: rangsorolja az

ünneplési típusokat, amelyeket fogad, aszerint, hogy az alkalom jellemzően mennyire érzelmileg jelentős a szervező számára, és igazítsa a kiszolgálási érintéseket és extrákat ahhoz a tétszinthez, ahelyett hogy egyetlen sablonos megközelítést alkalmazna minden 12 fős társaságra.

Az alacsonyabb tétű végén ülnek az informális csoportos összejövedelek és a hétköznapi születnapok — barátok, akik összejönnek, erős érzelmi középpont nélkül. Egy meleg fogadtatás, egy jó fix menü, és gyors, figyelmes kiszolgálás elegendő; a nehéz rendezés itt túlzásnak és felesleges extra költségnek érződhet. Középen ülnek a mérföldkő születnapok, nyugdíjazások, ballagások — alkalmak, egyértelmű ünnepelttel és valódi érzelmi súllyal. Itt a kicsi, alacsony költségű érintések aránytalanul számítanak: egy kézzel írt kártya az asztalon, a konyha egy egyszerű desszertet küld ki gyertyával díjmentesen, a személyzet felkészítve az ünnepelt nevére, hogy személyesen szólítsák meg, ne általánosan. A legmagasabb tétű végén ülnek az eljegyzési vacsorák, a valódi jelentőségű évfordulók, és a fő életeseményt megünneplő családi összejövedelek — itt a szervezők fizetnek a valódi rendezésért: egy privát pohárköszöntő pillanat a teremmel összehangolva, egy konkrét dal vagy fotópillanat előre megszervezve, egy nyomtatott, személyre szabott menü az alkalom nevével rajta.



AZ ÉRZELMI TÉT LÉTRA — A KISZOLGÁLÁSI ÉRINTÉSEKNEK AZ ALKALOM TÉTJÉVEL KELL NÖVEKEDNIÜK

Építsen egy egyszerű **ünneplési foglalási forgatókönyvet**, amelyet fogadósa vagy foglalási csapata követ minden olyan csoportos érdeklődésnél, amely alkalmat említ: kérdezze meg közvetlenül, mi az ünnepség (a legtöbb szervező készségesen elmondja ezt, és ha nem, kérdezzen rá), kérdezze meg, ki az ünnepelt, és hogyan szeretné, hogy meglepjék vagy elismerjék, és ajánlja fel a releváns extra-menüt a beszélgetés azon pontján, ahelyett hogy az este felfedezésére hagyná. Ez az egyetlen kérdés — "ez egy különleges alkalomra van?" — amelyet következetesen feltéve minden csoportos érdeklődésnél, egy generikus foglalat személyre szabottá alakít, mielőtt a vendég egyáltalán megérkezne, és semmibe sem kerül, csak a kérdezés szokásába.

Építse fel magát az extra-menüt rövid, árazott listaként: egy üveg prosecco az asztalon érkezéskor (28 €), egy személyre szabott desszerttányér csokoládéból kicsöpögtetett üzenettel (6 € fejenként, vagy ingyenes egy bizonyos méret feletti társaságoknál jóindulati gesztusként), egy nyomtatott menü az alkalommal és nevekkal rajta (gyakorlatilag ingyenes, és

aránytalanul értékelt — a szervezők lefényképezik és megosztják ezeket), egy fenntartva tábla az ünnepelt nevével a terem bejáratánál (ingyenes, 5 perc beállítás). Egyik sem drága. Mindegyik olyan típusú részlet, amely megjelenik, konkrétan megnevezve, az utólagos ötcsillagos értékelésben — "még a menün is a mamám neve volt a 70. születésnapjára" olyan mondat, amely több jövőbeli foglalást ad el, mint szinte bármi, amiért fizethetne reklámozásért.

Számolja ki a valódi gazdaságtant: ha egy körülbelül 40 € valódi, alacsony költségű személyre szabás hozzáadása egy átlagos 1 200 €-s ünnepelési foglaláshoz jelentősen emeli online értékelési pontszámát, és közvetlenebbül emeli a szervező ismétlődő-és-ajánlási arányát — az ünneplő szervezők folyamatosan más ünneplő szervezőket ajánlanak, mert a "hol tartottátok a bulit?" az egyik leggyakoribb kérdés bármely bulin — annak a 40 €-nak a megtérülése messze felülmúlja szinte bármely fizetett marketingköltséget, amely elérhető önnek. Egyetlen ajánlott foglalás évente egy boldog ünneplő szervezőtől, átlagosan 1 200 € értéken, 30-szor megtérül azzal, amennyibe a személyre szabási érintések kerültek 30 külön foglalás alatt.

Ne feltételezze, hogy minden ünneplő szervező ugyanolyan mértékű látható felhajtást akar, és alakítsa ki a kérdés szokását, ahelyett hogy a leghangosabb opciójára alapértelmezne. Egyes szervezők, akik mérföldkő vacsorát szerveznek, azt akarják, hogy a terem vegye észre, és csináljon belőle pillanatot; mások, különösen egy magánjellegűbb alkalomnál, mint egy csendes évforduló vagy egy kisebb családi összejövetel egy nehéz év után, melegséget és figyelmességet

akarnak nyilvános produkció nélkül — egy meglepetéstorta, amely az egész teremmel énekelve érkezik, elbűvölhet egy asztalt, és láthatóan megszégyeníthet egy másikat. Egyetlen kérdés a foglalás pillanatában — "szeretnék, hogy a teremben pillanatot csináljunk belőle, vagy inkább maradjon diszkrét, csak az asztaluk között?" — semmibe sem kerül, és megakadályozza a leggyakoribb módot, ahogyan egy jó szándékú ünneplési gesztus visszaüt — a személyzet, amelyet arra tanítottak, hogy "mindig csinálja meg a gyertyát és az éneket", egységesen alkalmazza, függetlenül attól, mit fogadna valójában örömmel a konkrét szervező és ünnepelt.

Érdemes kiképezni a személyzetet, hogy észrevegyék és megemlítsék az ünneplési jeleket még akkor is, ha egy szervező nem árulta el őket előre — egy asztal, amely extra gyertyákat kér, egy vendég, aki láthatóan meghiúsult érkezéskor, egy kártya, amely körbejár, mielőtt az étkezés elkezdődne. Egy csendes szó a teremvezetőnek ezekben a pillanatokban lehetővé teszi, hogy kiterjesszen egy kis, megfelelő gesztust még olyan foglalásnál is, amely egyszerű csoportos foglalásként érkezett, minden alkalom említése nélkül, és azok a szervezők, akik nem gondoltak arra, hogy előre jelezzék az alkalmat, gyakran a legmeglepettebbek, és a leghálásabbak, amikor az étterem mégis észreveszi.

Ezen a héten: Adja hozzá az "ez egy különleges alkalomra van?" kérdést szabvány kérdésként minden csoportos érdeklődésnél mostantól, és állítsa össze extra-menüjét 3-4 alacsony költségű, magas érzékelt értékű érintéssel, hogy csapatának legyen valami konkrét ajánlania abban a pillanatban, amikor a válasz igen.

Ezen A Héten

1

Adja hozzá az "ez egy különleges alkalomra van?" kérdést szabvány kérdésként minden csoportos érdeklődésnél.

2

Rangsorolja az alkalmat az Érzelmi Tét Létrán, és igazítsa a kiszolgálási érintéseket ahhoz a szinthez, ne egyetlen sablonos megközelítést.

3

Építsen egy árazott extra-menüt: prosecco érkezéskor, egy személyre szabott desszerttányér, egy nyomtatott, névvel ellátott menü, egy fenntartva tábla.

4

Kérdezze meg közvetlenül a szervezőt, szeretné-e, hogy a terem pillanatot csináljon belőle, vagy maradjon diszkrét.

FEJEZET 10

A Csoportos Kereslet Naptára

Mindennek megvan a maga évadja, és minden szándéknak a maga ideje az ég alatt.

— PRÉDIKÁTOR 3:1

A csoportos és magánterem kereslet nem egyenletes az év folyamán — kiszámítható ritmusban mozog, amelyet a legtöbb tulajdonos ösztönösen érez, de soha nem térképezte fel, árazta be vagy tervezte meg köré a kapacitást szándékosan. Amint megfelelően felvázolja, megszűnik meglepődni decemberen, és megszűnik vérezni egy csendes januárban, mert mindkettőt látja jönni, és szándékosan tervezhet mindkettőre.

Építse fel a **Csoportos Kereslet Naptárát** — helyi keresleti mintájának hónapról hónapra térképét, mert bár a nagy vonalakban a forma meglehetősen egyetemes a független éttermek között, a részletek régióként és az adott vendégbázisa szerint eltérnek, és megéri saját magát felépíteni, ahelyett hogy feltételezné, hogy egy generikus sablon megfelel.

A legtöbb étterem közös nagy vonalú mintázata: erős vállalati szezon november második felétől december végéig, amelyet irodai bulik és ügyfélszórakoztatás hajt, ahol a különtermek és átvételek iránti kereslet egy normál hónap többszörösén futhat, és ahol, ha októberre nem adta el előre kapacitását, akkor a legjövedelmezőbb ablakát hagyja alulmonetizálva. Az Anyák Napja és hasonló családi alkalomdatumok éles, egynapos csúcspot teremtenek, amely erősen a 9. fejezet ünneplési szegmense felé súlyozódik, és megéri egy konkrét fix menüt és személyzeti tervet szervezni köré jóval előre, ahelyett hogy a normál vasárnapi kiszolgálást futtatná. A ballagási szezon, a helyi tanévvel időzítve, néhány koncentrált héten belül családi ünneplési foglalások klaszterét termeli. Ezután, éles ellentétben, egy valóban csendes szakasz — jellemzően január elejétől-közepétől februárig azokon a piacokon, ahol erős decemberi

kiadási szezon van, ahol a háztartási és vállalati szórakoztatási költségvetések egyaránt kimerültek, és a csoportos foglalások iránti kereslet jóval éves átlaga alá esik.

A legtöbb tulajdonos hibája, hogy minden hónapot ugyanúgy kezel: ugyanaz az árazás, ugyanaz a proaktív promóció hiánya, ugyanaz a passzív "elérhető, ha valaki kérdezi" hozzáállás, egész évben. Ez pontosan fordítva helyes. Decembernek szinte semmilyen promóciós lökésre nincs szüksége — a kereslet meghaladja a kínálatot, tehát a feladat a foglalásonkénti hozam maximalizálása (a magasabb fix menü szintek felé terelés, a legjobb estéinek megvédése az alulárazástól), nem a volumen hajszolása. Januárnak és februárnak ellenkezőleg van szüksége: aktív promócióra, és sok esetben ideiglenes árkiigazításra vagy extra ösztönzőre (egy díjmentes extra, egy kissé alacsonyabb minimumköltség) kifejezetten azért, hogy megtöltse a hétközi időpontokat, amelyek egyébként teljesen üresen maradnának, mert az üres kapacitás egy csendes hónapban ugyanolyan fix rezsibe kerül, mint az olcsón betöltött kapacitás.

Íme egy kidolgozott példa arra, mit ér ez. Tegyük fel, hogy különterme, kezelés nélkül hagyva, jelenleg a rendelkezésre álló hétvégi esték nagyjából 60%-át és a hétköznapi esték 15%-át foglalja le az év folyamán, átlagolva — de ez az átlag elrejtí a valódi mintát: a decemberi hétvégék lényegében hetekkel előre kifognak, míg a januári hétköznapiak szinte üresen állnak. Ha felépíti a naptárt és reagál rá — a decemberi foglalásokat korán, teljes, kedvezmény nélküli áron rögzítve, mert a kereslet ezt támogatja, miközben egy célzott január-februári promóciót futtat (talán egy csökkentett kedd-szerdai minimumköltség, kifejezetten

a 8. fejezet meglévő vállalati szervezői listájának ajánlva, akik gyakran csendesebb belső naptárral rendelkeznek Q1-ben, és fogékonyak egy év eleji csapatvacsorára) — egy reális eredmény az éves hétköznapi különterem-foglaltság 15%-ról 30%-ra emelése, megduplázva azt, kizárólag az értékesítési erőfeszítés naptárhoz igazításával, ahelyett hogy minden hónapban ugyanazt a passzív megközelítést alkalmazná.

Egy teremen, amely átlagosan 1 400 €-t termel hétköznapi foglalásonként, a hétköznapi foglaltság 15%-ról 30%-ra mozdítása körülbelül 200 foglalható hétköznapi alatt évente (a zárvatartásokat és ünnepnapokat figyelembe véve) a különbség körülbelül 30 és 60 foglalás között — további 30 foglalás, évi 42 000 € értékben, semmi mást nem téve, csak aktívan promotálva az ismert csendes hónapjaiba, ahelyett hogy várná, hogy csörögjön a telefon ugyanúgy, ahogyan decemberben várja.

Rétegezze a helyi eseményeket a naptárba a nagy vonalú szezonális minta mellett, mert gyakran jobban számítanak az ön konkrét foglalási csővezetékéhez, mint a generikus forma, amelyet minden étterem megoszt. Egy közeli konferenciaközpont vagy kiállítási csarnok, egy helyi sportklub mérkőzésnaptára, egy közeli munkáltató ismert éves vacsoradátuma, egy iskola vagy egyetem ballagási hétvégéje — mindegyik kiszámítható, ismétlődő csoportos keresleti csúcsot teremt, amely specifikus a helyszínére, amelyet egy generikus iparági naptár soha nem fog megragadni, és megéri egyszerű, futó listát vezetni ezekről a dátumokról, ahogyan évről évre megfigyeli őket, ahelyett hogy meglepetésként fedezné fel újra ugyanazt a mintát minden 12 hónapban. Ismétlődő minta jelenik meg azoknál a független

éttermeknél, amelyek ilyen listát vezetnek: legmegbízhatóbb éves csoportos foglalásuk egyetlen konkrét, ismétlődő helyi dátumra vezethető vissza, amelyet miután egyszer meglepte őket, feljegyeztek — egy közeli cég fix éves konferenciája, egy helyi klub szezonvégi vacsorája — és egyszerűen proaktívan felkeresték a következő évben, mielőtt a dátumot máshol lefoglalhatták volna.

Építse fel a naptárt élő dokumentumként, ne évi egyszeri gyakorlatként: frissítse minden januárban az előző év tényleges foglalási mintájával, előrejelzéseivel szemben rétegezve, hogy a térkép évről évre élesebb legyen, ahelyett hogy határozatlan ideig az első, legdurvább becslésére támaszkodna. 3-4 éven belül a legtöbb étterem azt tapasztalja, hogy naptára ésszerű becslésből valóban pontos előrejelző eszközzé fejlődött, elég pontos ahhoz, hogy köré tervezze a személyzeti szinteket, a szezonális menüfejlesztést és a marketingköltséget valódi bizonyossággal, ahelyett hogy a keresletre reagálna, miután az már megérkezett.

Hasonlítsa össze a naptárat a személyzeti tervével konkrétan, ne csak az értékesítési és marketing erőfeszítéssel, mert egy erős vállalati hónap gyenge hétköznapi à la carte kereslettel más munkaerő-elosztást igényel, mint egy csendes hónap, ahol ugyanarra a személyzetre a hétvégi főteremi volumen miatt van szükség — a naptár mindkét oldalának együttes tervezése elkerüli azt a gyakori csapdát, hogy túl sok a személyzet egy csoportos hullámra, amelyet a marketing sikeresen keresletet keltett, de alul van a személyzet ahhoz, hogy azt aznap este ténylegesen jól szolgálja ki.

Ezen a héten: Vázzolja fel saját 12 hónapos keresleti naptárát emlékezetből és a tavalyi foglalási adatokból, megjelölve 2 vagy 3 legerősebb hónapját, és egy vagy 2 legcsendesebb hónapját. Válassza ki a naptár legcsendesebb hónapját, és tervezzen egy konkrét promóciós lökést — egy e-mailt vállalati szervezői listájának, egy korlátozott ideig tartó csökkentett minimumköltsétt, egy közösségi bejegyzést az ünneplési foglalásokra célozva — amelyet azelőtt futtat, hogy az a hónap megérkezik, ne miután már elkezdődött.

Kezdő Lépések

1

Vázzoljon fel egy 12 hónapos Csoportos Kereslet Naptárt emlékezetből és a tavalyi foglalási adatokból.

2

Jelölje meg 2 vagy 3 legerősebb hónapját, és egy vagy 2 legcsendesebb hónapját.

3

Rétegezze be a helyi eseményeket, amelyek specifikusak az ön területére — egy konferenciaközpont, egy sportmérkőzés, egy közeli munkáltató éves vacsorája.

4

Tervezzon egy konkrét promóciós lökést legcsendesebb hónapjára, azelőttre időzítve, hogy az a hónap megérkezik.

FEJEZET 11

Előrendelések, Diéták És A Létszámprobléma

Aki nem készül fel, a kudarcra készül.

— BENJAMIN FRANKLIN

A 4. fejezetben épített fix menü csak akkor hozza meg üzemeltetési előnyét, ha ténylegesen összegyűjti a választásokat, allergéneket és egy rögzített létszámot a kiszolgálás napja előtt — különben egyszerűen egy rövidebb à la carte menüt írt, és mindent továbbra is az asztalnál fedez fel. Egy konyha, amely valóban kiváló fix menüt épített, még mindig meglepetést kaphat este, ha senki sem rendelkezik rendszerrel, amely "a 22-neknek a standard menüt kérjük" mondatot a konyha által ténylegesen tervezhető előkészítési listává alakítja.

Építse fel az **Előrendelési Űrlapot**, amelyet a foglalás megerősítésekor küldenek el a szervezőnek egyértelmű, hozzá csatolt határidővel — jellemzően 7-10 nappal az esemény előtt 20 fő alatti csoportoknál, és 10-14 nappal bármely nagyobbánál, mert a nagyobb csoportoknál a szervezőnek tovább tart utánamenni a kollégáknak vagy családtagoknak a választásaikért. Az űrlapnak vendégenként kell gyűjtenie (nem csak asztalonként): a fix menü szintjeiről a fogásválasztásokat, bármilyen allergén vagy diétás igényt egyszerűen kimondva, ne kikövetkeztetve, és egy nevet, ha ültetőkártyákat vagy ültetési tervet használ. Tartsa valóban egyszerűnek — egy megosztott táblázatlink, egy rövid online űrlap, még egy nyomtatott lap is, amelyet a szervező kézzel tölt ki és lefényképezve visszaküld, mind működik, amíg egyetlen világos dokumentum, ne szétszórt üzenetek és telefonhívások az esemény hetében.

Az allergének megérdemlik saját fegyelmüket, elkülönítve az általános diétás preferenciától. Egy vendég, aki azt mondja, "nincs dió", valami mást mond önnek, mint egy vendég, aki azt mondja, "nem szeretem nagyon a gombát" — az első biztonsági

követelmény, amelynek írásban el kell jutnia a konyhára, és ellenőrizni kell a tényleges étellel szemben, a második preferencia, amely este helyettesítéssel kezelhető anélkül, hogy megváltoztatná az előkészítést. Ne hagyja, hogy ezek összemosódjanak a szervezővel folytatott alkalmi beszélgetésben; kérdezze meg az allergén kérdést kifejezetten és külön, és erősítse meg írásban, hogy legyen nyoma, ha valaha vitatnák.

A végleges létszámhatáridő az, ahonnan a csoportos étkeztetés üzemeltetési fájdalmának nagy része ténylegesen ered, és megérdemel egy nevet és egy fix struktúrát: **a T-mínusz Rendszert**. T-mínusz 14 napnál küldje el az Előrendelési Űrlapot egyértelműen közölt határidővel. T-mínusz 7 napnál (vagy bármelyik legyen a választott határideje), az előrendelés és a diétás lista lezárul — nincs több változtatás az egyéni fogásválasztásokban, bár a teljes létszám még ésszerű mértékben mozoghat. T-mínusz 5 napnál a végleges létszám rögzül, és azzá a számmá válik, amelyet felszámol, függetlenül a tényleges részvételtől, közvetlenül a 6. fejezet lemondási és létszámfeltételeihez kötve. T-mínusz 2 napnál a konyha megkapja végleges előkészítési lapját — egyetlen dokumentumot, amely felsorolja a pontos fogásszámokat választásonként, minden allergént megjelölve, és bármilyen időzíteni megjegyzést (például egy beszéd tervezve a főétel előtt), amely befolyásolja a kiszolgálás ütemét.

A T-mínusz Rendszer, Lépésről Lépésre

1

T-mínusz 14 nap: küldje el az Előrendelési Űrlapot egyértelműen közölt határidővel.

2

T-mínusz 7 nap: az előrendelés és a diétás lista lezárul az egyéni fogásválasztási változtatásoknál.

3

T-mínusz 5 nap: a végleges létszám rögzül, és azzá a számmá válik, amelyet felszámolnak.

4

T-mínusz 2 nap: adja át a konyhának végleges előkészítési lapját, allergénekkal megjelölve és időzíteni megjegyzésekkel.

Íme, miért számít a határidő-fegyelem kemény számokban, nem csak elvben. Egy konyha, amely 5 nappal korábban rögzített fogásválasztásokkal készül egy 24 fős csoportra, hatékonyan előre készíthet: mise en place pontosan a választások megosztásához mérve, fehérjék ismert szám alapján rendelve, nem felfújt becslés. Egy konyha, amely még a kiszolgálás napján is találhatja a választásokat, jellemzően 15-20%-kal túlrendel, hogy fedezze a bizonytalanságot — egy csoportnál, amelynek átlagos alapanyagköltsége fejenként 17 € 24 fő esetén, ez 70-80 € szükségtelenül elpazarolt vagy fel nem használt készlet egyetlen foglalásnál, tisztán amiatt, hogy nem volt rögzített szám időben. Évi 60 csoportos foglalásnál önmagában ez a pazarlás több 1000 euróra rúghat, a rögtönzés utolsó pillanatának kiszolgálási stresszén felül.

Ennek van egy emberi oldala is, amelyet érdemes közvetlenül kimondani: a szervezők gyakran enyhén bosszantónak találják, hogy vendégeiktől kell hajtaniuk az előrendelési űrlapokat, és ha nem teszi egyértelművé és határozottá a határidőt, jelentős rész egyszerűen nem fogja kitölteni a kért dátumig. A megoldás nem az, hogy lágyítsa a határidőt — hanem az, hogy a mulasztás következményét egyértelművé és ésszerűvé tegye a megerősítő e-mailben: "az [dátum] után beküldött választások alapértelmezetten séfünk választását kapják ezeknek a vendégeknek, hogy biztosítsuk az esemény zökkenőmentes lebonyolítását." Ez megvédi konyháját anélkül, hogy büntetné a szervezőt, és a gyakorlatban ritkán hívják segítségül, mert az egyértelmű közlés általában elég ahhoz, hogy időben visszakapja az űrlapot.

Egy további üzemeltetési megjegyzés, amely valódi bosszúságot takarít meg: építsen egy egyszerű allergén-keresztellenőrzést a végleges előkészítési lap felülvizsgálatába, ahol egy második személy — nem csak az, aki összegyűjtötte az űrlapot — elolvassa az allergénlistát a tényleges kiszorgálandó ételekkel szemben, mielőtt a kiszolgálás elkezdődne. A csoportos étkeztetésben az allergén-incidensek aránytalanul visszavezethetők olyan információkra, amelyeket helyesen gyűjtöttek, de nem ellenőriztek ténylegesen a konyha végleges tervével szemben, nem pedig olyan információkra, amelyeket soha nem gyűjtöttek be. Egy 5-perces második olvasat az esemény délutánján megbízhatóan elkapja ezt.

Adjon a szervezőnek egy egyszerű módot arra, hogy válaszoljon olyan vendégek nevében, akik hírhedten lassan reagálnak egy

úrlapra, mert egy előrendelési rendszer, amely feltételezi, hogy minden meghívott vendég azonnal kitölti saját választásait, alábecsüli, hogyan működik valójában a csoportos logisztika a gyakorlatban. Építsen be egy egyszerű alapértelmezést: a szervező egyetlen ülésben beadhatja a választásokat az egész társaság nevében, ha ez könnyebb számára, ahelyett hogy kényszerítve lenne egy egyéni linket továbbítani mindegyik 24 külön embernek, és mindegyiket egyenként hajtania. Sok szervező, ha felkínálják nekik ezt a lehetőséget, valójában szívesebben végez gyors szavazást csoportjában üzenetben vagy személyesen, és maga küldi be az összesített űrlapot, mert ez irányítást ad neki a határideje betartásában, ahelyett hogy olyan kollégáktól vagy családtagoktól függene, akik esetleg nem helyezik előtérbe egy étterem űrlapját úgy, mint a szervező. Ha ezt teszi a könnyű úttá, nem kínos megkerülővé, jelentősen javítja időben teljesítési arányát.

Ezen a héten: Építse fel Előrendelési Űrlapját bármely eszközzel, amely a legkönnyebben fenntartható önnek — egy megosztott táblázat elég a kezdéshez —, és csatolja a T-mínusz határidőket kifejezetten standard csoportos foglalási megerősítő e-mailjéhez mostantól.

Ezen A Héten

1

Építsen egy Előrendelési Űrlapot, amely fogásválasztásokat, allergéneket és neveket gyűjt vendégenként, elküldve a foglalás megerősítésekor.

2

Állítsa be a T-mínusz Rendszer határidőit: előrendelési űrlap T-14-nél, választások lezárása T-7-nél, létszám rögzítése T-5-nél, konyhai előkészítési lap T-2-nél.

3

Kérdezze meg az allergén kérdést kifejezetten és külön az általános diétás preferenciától, és erősítse meg írásban.

4

Építsen egy második személy általi allergén-keresztellenőrzést a végleges előkészítési lap felülvizsgálatába a kiszolgálás előtt.

FEJEZET 12

Az Este Vezetése: A Csoportos Kiszolgálási Szekvencia

*A tervezés elmulasztása a kudarc
tervezése.*

— ALAN LAKEIN

Egy 30-fős csoport nem egyszerűen "több ember" a teremben — ez egy másfajta kiszolgálási forma, amely saját tervet igényel, elkülönítve attól, ahogyan csapata a főtermet vezeti. A leggyakoribb hiba az az étterem, amely jól eladja a csoportos foglalást, remek fix menüt épít, megfelelően összegyűjti az előrendeléseket, majd a tényleges estét pontosan úgy futtatja, mint bármely másik szombatot, a csoportot egyszerűen a normál kiszolgálásba beépítve. Ott törnek le a kerekék, mert egy csoportnak megvan a saját ritmusa és saját hibapontjai, amelyeket egy normál 4-fős asztal soha nem mutat.

Építse fel a **Csoportos Menetlevélt** — egy egyszerű, időzített szekvenciát, amely az adott foglaláshoz specifikus, nyomtatva vagy megosztva a teremmel és a konyhával a kiszolgálás kezdete előtt, lefedve az érkezéstől a számláig. Íme a struktúra egy tipikus 30 fős csoportvacsorára, amely este 19:30-kor kezdődik.

Érkezés, 19:15-19:30: köszöntse a szervezőt névvel (ez önmagában, következetesen végezve, aránytalanul figyelemreméltó és értékelt — a legtöbb étterem az asztalt köszönti, nem konkrétan a szervezőt), erősítse meg, hogy a végleges ültetési elrendezés megfelel a tervezettnak, és ültesse le a csoportot az érkezéstől számított 10 percen belül. Egy csoport, amely álldogál, várva, hogy leültessek, lendületet veszít, mielőtt az étkezés egyáltalán elkezdődne, és egy lassú ültetési folyamat az egyik leggyakoribb korai súrlódási pont, amelyet a szervezők utólag megemlítenek.

Italok és letelepedés, 19:30-19:45: ez az ablak fontosabb, mint amilyennek látszik. Vegye fel az első italrendelést a csoport leültetésétől számított 5 percen belül — nem feltétlenül a teljes rendelést, de legalább vizet és egy aperitifet vagy az előre megegyezett italcsomag első kitöltését, hogy az asztalnak legyen valami a kezében, miközben a terem letelepszik, és bármilyen vacsora előtti beszéd vagy pohárköszöntő megtörténik.

Első fogás, 19:50-20:00-ra célozva a kiadást: mivel a választásokat előre megrendelték (11. fejezet), a konyha kiadhatja ezt a fogást, amint az asztal letelepedett, ahelyett hogy várna az egyéni rendelések felvételére és továbbítására — ez a legnagyobb időzíteni előny, amelyet egy jól vezetett előrendelési rendszer nyújt a rögtönzött csoportos kiszolgáláshoz képest, és megéri szándékosan megvédeni, ahelyett hogy hagyná elcsúszni, mert a teremcsapat alapértelmezetten a normál, asztalonkénti ütemre vált.

Főétel, körülbelül 45-55 perccel az első fogás elvitele után ütemezve, bármilyen tervezett beszédhez vagy pohárköszöntőhöz igazítva — ez az a pont a csoportos kiszolgálásban, ahol az étterem leggyakrabban elveszíti a fonalat, mert egy beszéd tarthat 5 percre vagy 25-5 is, a beszélőtől függően, és konyhájának egyértelmű jelre van szüksége (egy futár, aki diszkrétan ellenőrzi a szervezőnél, nem a konyhából találgatva), hogy mikor kell ténylegesen kiadni a főételeket, ahelyett hogy fix órán kiadna, függetlenül attól, mi történik a teremben.

Desszert és kávé, a számla-beszélgetéssel itt kezdve, nem utána — a 13. fejezet mélyrehatóan foglalkozik a fizetési mechanikával, de az elv a menetlevélbe tartozik: a szervezőt soha nem szabad kérdésben hagyni este 22:15-kor, a csoport indulásra kész állapotában, hogy vajon rendezve van-e a számla, mert ez a bizonytalanság az egyik leggyakoribb forrása egy amúgy jó este enyhén megkeseredett végének.

Egy 30 Fős Csoportos Menetlevél

- 1** 19:15-19:30: köszöntse a szervezőt névvel, és ültesse le a csoportot 10 percen belül.
- 2** 19:30-19:45: hozzon egy első italt kézbe az ültetéstől számított 5 percen belül.
- 3** 19:50-20:00: adja ki az előre megrendelt első fogást, amint az asztal letelepszik.
- 4** +45-55 perc: adja ki a főételt, bármilyen tervezett beszédhez vagy pohárköszöntőhöz ütemezve.
- 5** Desszert és kávé: itt nyissa meg a számla-beszélgetést, ne az ajtónál.

Egy pincérkapitány, aki 100-szor lefuttatta már a szekvenciát, még mindig csendesesen ellenőriz a szervezővel, mielőtt kiadja a főételeket egy olyan estén, amelyre pohárköszöntőt terveztek — mert az egyetlen alkalommal, amikor az óra szerint adott ki, nem

jelzés szerint, a főételek a beszéd közepén landoltak, és az asztal ételének fele kihűlt, miközben mindenki udvariasan tovább hallgatott.

Ennek a menetlevélnek a kritikus képessége az, hogy megvédi a csoport ütemezését a terem többi részéhez képest, nem elszigetelten. Egy 30 fős csoport nagy, látható tömböt foglal el terem- és konyhakapacitásából egyszerre — ha konyhája pontosan abban a pillanatban adja ki a csoport főételét, amikor a főterme eléri saját szombati csúcsát, akkor egy szűk keresztmetszetet teremtett, amely mindkettőt lassítja. A megoldás az, hogy a csoport fogásidőzítését beépítse a kiszolgálás előtti briefingjébe, ugyanúgy, ahogyan egy nagy asztal hatását megtervezné bármely nyüzsgő estén, ahelyett hogy a csoportot elkülönített, önmagában álló eseményként kezelné, amely véletlenül ugyanabban az épületben zajlik.

Rendeljen egyetlen kapcsolattartót a csoporthoz — általában egy pincérkapitányt vagy vezető felszolgálót, ne szétszórva bárkire, aki éppen a közelben van —, mert egy szervező, aki az este folyamán 3 különböző felszolgálótól kap kérdéseket, akik közül egyik sem tűnik ismerni a teljes tervet, nem érzi magát gondoskodva, függetlenül attól, milyen jó volt az étel. Ez a személy birtokolja a menetlevelet, ellenőrzi a szervezővel a természetes szüneteknél (miután az első fogás landolt, a desszert előtt), és ő az, aki a végén kezeli a számla-beszélgetést.

Számolja ki a tényleges költségét annak, ha ezt elrontja: egy csoport, amely 40 perccel a tervezett befejezési ideje után fut,

mert a fogásütemezést nem kezelték egy beszéddel vagy lassú konyhai pillanattal szemben, nem csak azt a csoportot zavarja meg — egy estén, ahol ugyanabba a térbe második ültetést foglaltak, egy késve futó csoport késleltetett vagy lemondott második foglalásba kaszkádolhat, valódi bevételi költséggel, és egy második elégedetlen társasággal a tetején. Egy jól vezetett, következetesen betartott menetlevél az, amely megvédi az este többi ütemtervét, nem csak magát a csoport élményét.

Tájékoztassa konyháját a menetlevélről ugyanolyan komolysággal, mint a termet, mert egy kiszolgálási terv, amelyet a felszolgáló csapat megért, de a konyha nem látott írásban, hajlamos pontosan akkor szétesni, amikor a legjobban számít — amikor egy beszéd hosszúra nyúlik, és valakinek valós idejű döntést kell hoznia a főételek visszatartásáról. Nyomtassa ki a menetlevelet, és tegye ki a konyhában bármely 20 fő feletti csoportnál, ne csak adja át a teremcsapatnak, és menjen végig szóban az időzítésen a séffal a kiszolgálás előtti briefingnél, ahelyett hogy feltételezné, hogy az írott lapot önmagában elolvassák és felszívják egy elfoglalt előkészítési időszak alatt. Azok az éttermek, amelyek a legsimábban futtatnak nagy csoportokat, kivétel nélkül azok, ahol a konyha és a terem ugyanabból a dokumentumból és ugyanabból a megértésből dolgozik arra vonatkozóan, hogy mit jelent valójában az időzítés szempontjából, hogy "a pohárköszöntő kezdődik" vagy "készen állnak a főételekre", ahelyett hogy mindkét oldal találgatná, mit csinál a másik.

Ezen a héten: Építsen egy Csoportos Menetlevél sablont, amelyet kitölthet bármely 15 fő feletti csoporthoz, saját időzési

ablakaival az érkezésre, első italra, első fogásra, főételre és számlára, és rendeljen egyetlen megnevezett kapcsolattartót minden csoportos foglaláshoz mostantól, ahelyett hogy bárkire hagyná, aki éppen a teremben van.

Kezdő Lépések

1

Építsen egy Csoportos Menetlevél sablont időzíítési ablakokkal érkezésre, italokra, első fogásra, főételre és számlára.

2

Rendeljen egyetlen megnevezett kapcsolattartót minden 15 fő feletti csoportos foglaláshoz.

3

Nyomtassa ki a menetlevelet a konyhának bármely 20 fő feletti csoportnál, és menjen végig az időzítésen a séffal a kiszolgálás előtti briefingnél.

4

Építse be a csoport fogásidőzítését kiszolgálás előtti briefingjébe, hogy ne ütközzön a főterem saját csúcsával.

FEJEZET 13

A Számla: Osztás, Borravaló És Fizetés

Minden jó, ha a vége jó.

— WILLIAM SHAKESPEARE

A csoportos étkeztetés legfeszültebb pillanata, étteremről étteremre, az este vége: egy számla, egy 12 fős asztal, és egy kártya-, készpénz- és "ki mivel tartozik" kavalkád, amely 5 perc zűrzavarban tönkreteheti az egyébként kiváló kiszolgálás 40 percét. Rontsa el ezt, és ez az utolsó dolog, amire a csoport emlékezni fog. Csinálja jól, és senki sem veszi észre, ami pontosan a kívánt eredmény.

A megoldás azelőtt kezdődik, hogy a csoport egyáltalán megérkezik, nem az asztalnál, amikor a számla landol. Döntse el **fizetési politikáját** a csoportos foglalásokhoz, és közölje egyértelműen a megerősítésben: ez egy egyfizetős megállapodás (a szervező fizeti a teljes számlát, az egyéni vendégek külön rendezik a szervezővel, az éttermen kívül), egy előre megegyezett egyenlő osztás (az összeg elosztva a létszámmal, egyéni kártyákra terhelve az este folyamán), vagy egy nyitott megállapodás, ahol a vendégek saját részüket rendezik az asztalnál. Mindegyik jogos; ami a tényleges problémát okozza, az az, hogy nem döntenek előre, és csak akkor fedezik fel a csoport elvárását, amikor a számla megérkezik.

Körülbelül 15 fő feletti csoportoknál alapértelmezzen egyfizetős politikára, ahol a szervező elfogadja, és közölje ezt standard megközelítésként a megerősítő e-mailben, ahelyett hogy korlátozásként mutatná be: "ilyen méretű csoportoknál kérjük, hogy a csoportot egyetlen fizetéssel rendezzék az este végén, hogy fenntartsuk a zökkenőmentes kiszolgálást önnek és a terem többi részének — az egyéni vendégek természetesen szívesen visszatéríthetik a szervezőnek külön." A legtöbb

szervező, amint ezt úgy keretezik, mint estékünk védelmét, nem opcióik korlátozását, könnyen elfogadja, mert az alternatíva — 12 külön kártyaterminál, amely este 22:30-kor kering egy asztal körül — valójában nem is az, amit a legtöbb szervező amúgy is akar; ez egyszerűen az, ami alapértelmezetten történik, amikor senki sem javasolt semmi jobbat.

Az előzetes engedélyezés megoldja azt a kockázatot, amelyet ez a politika a szervező számára felvet: ha a szervező vállalja, hogy egyetlen számlát fizet egy csoportért, amelynek végleges fogyasztását nem tudja teljesen kontrollálni (nyitott bár, extra köröket rendelő vendégek), egy előzetesen engedélyezett kártyázárolás a minimumköltség szintjén, amelyet a foglaláskor vagy érkezéskor vesznek fel, mindkét felet védi — az étteremnek van biztosítéka arra, hogy a számla rendezve lesz, a szervezőnek pedig van egy világos plafonja, amellyel egyetért, ahelyett hogy nyitott kitettsége lenne. Közölje ezt egyértelműen a standard feltételei részeként, ne meglepetésként az asztalon.

A fix menükön a borraivaló megérdemli saját kifejezett politikáját, mert ez az egyik leggyakoribb zavarforrás, és alkalmanként neheztelés forrása saját személyzete körében, ha kétértelműen hagyják. Döntse el, hogy egy szervizdíj benne van-e a megadott fejenkénti árban (egyre gyakoribb, és a legegyszerűbb mind a szervező, mind a személyzet számára), automatikusan hozzáadva egy megadott százalékon egy bizonyos méret feletti csoportos számlákhoz, vagy teljesen a szervező belátására bízva — és közölje egyértelműen, melyiket választja, a megerősítésben és ismét a végszámlán, tételesen, ne elrejtve. Egy csoportos számla, amely egy meg nem magyarázott

szervizdíj sorral érkeznek, amelyről a szervezőt előre nem tájékoztatták, jogos forrása egy rossz értékelésnek, teljesen elkerülhető egy mondattal a megerősítő e-mailjében.

Építse fel a **Fizetési Forgalomkönyvet**, amelyet személyzete a csoportos számla tényleges rendezésének pillanatában használ, mert még egy előre egyértelműen közölt politikával is, az élő pillanat profitál egy következetes, magabiztos átadásból: közelítse meg a szervezőt diszkréten, az asztaltól távol, ha a terem lehetővé teszi, mutassa be a számlát, már az előre megegyezett minimumköltéssel vagy menüszinttel szemben tételezve, erősítse meg a borraival vagy szervizdíj kezelését egy világos mondatban, és dolgozza fel a fizetést diszkréten, ahelyett hogy látható produkciót csinálna belőle az asztalnál — egy szervezőnek, aki csendben akart fizetni, anélkül hogy a csoport többi tagja lássa a tranzakciót, képesnek kell lennie erre.

Íme a számszerű érv mellett, hogy ezt jól végezze. Ha egy rosszul kezelt számla-pillanat akár csak egy csillagba kerül önnek egy értékelésben, amely egyébként ötcsillagos lett volna, és azt az értékelést, konzervatívan becsülve, több 100 potenciális vendég olvassa élettartama alatt egy platformon, egy elkerülhető rossz értékelés utólagos költsége messze meghaladja azt az 5 percet, amely a megelőzéséhez szükséges lett volna. Ezzel szemben egy szervező, aki később kifejezetten megemlíti egy értékelésben, hogy "a számla annyira egyszerű volt, csak elintézték", olyan élményt ír le, amely annyira szokatlan a csoportos étkeztetésben, hogy valódi megkülönböztető tényezővé válik, amely megéri a reklámozást — számos étterem most közvetlenül közli egyfizetőt, előre

megegyezett számlázási megközelítését magánterem oldalán, mert azok a szervezők, akiket máshol egy kaotikus csoportos számla megégetett, aktívan keresnek olyan éttermet, amely ezt megoldotta.

Képezze ki csapatát kifejezetten erre a pillanat kínos változatára, amely a legtöbb személyzetet felkészületlenül éri: a szervezőt, aki csendben jelzi, még mielőtt az étkezés elkezdődne, hogy nem akarja, hogy vendégei tudják, ő fizeti a számlát. Ez gyakori családi ünnepléseknél és közeli baráti körökben, és a diszkréció olyan szintjét igényli, amely túlmutat azon, hogy egyszerűen csendben feldolgozza a fizetést a végén — azt jelenti, hogy a szervező kártyáját soha ne kérjék láthatóan az asztalnál a csoport előtt, bármilyen előzetes engedélyezést privátban kell elrendezni érkezéskor vagy akár előre telefonon, és bármilyen ellenőrzést a számláról az este folyamán az asztaltól teljesen távol kell végezni. A személyzet, amelyet nem tájékoztattak erről a konkrét forgatókönyvről, jó szándékkal olykor megkérdezi: "hozhatom a számlát az asztalhoz?" az egész csoport előtt, pontosan tönkretéve azt a diszkréciót, amelyet a szervező egész este szervezett, hogy megvédjen — egy apró hiba, amelyre a szervező sokkal tovább emlékszik, mint bármely egyedi fogás minőségére.

Képzелjen el egy apát, aki csendben előzetesen engedélyezi kártyáját telefonon 2 nappal lánya ballagási vacsorája előtt, kifejezetten azért, hogy senki az asztalnál ne lássa a tranzakciót. Egy jó szándékú, új felszolgáló, aki nem ismeri a megállapodást, vidáman megkérdezi: "kié lesz ma este a számla?" az egész

társaság előtt — az a pillanat, amelyet az apa egy hétig védett, egyetlen mondatban tönkretéve.

Ezen a héten: Írja meg fizetési politikáját egy bekezdésben — egyfizetős vagy osztott, előzetes engedélyezés a választott mérete feletti csoportoknál, borraavaló-kezelés — és adja hozzá standard sorként minden csoportos megerősítéshez mostantól, ahelyett hogy az este az asztalnál fedeznék fel.

Ezen A Héten

1

Döntse el fizetési politikáját — egyfizetős, előre megegyezett egyenlő osztás, vagy nyitott — és alapértelmezzen egyfizetősre körülbelül 15 fő feletti csoportoknál.

2

Adjon hozzá előzetes engedélyezést minimumköltsége szintjén standard feltételeihez a nagyobb csoportoknál.

3

Közölje borraavaló/szervizdíj-kezelését egyértelműen a megerősítésben és ismét, tételesen, a végszámlán.

4

Írja meg a Fizetési Forgatókönyvet, amelyet személyzete az asztalnál használ, beleértve a diszkrét kezelést egy szervezőnél, aki nem akarja, hogy vendégei tudják, ő fizeti a számlát.

FEJEZET 14

Italcsomagok És A Bárköltés

A borban igazság van.

— IDŐSEBB PLINIUS

A bárköltés egy csoportos foglalásnál vagy a legjobb árrés-sora, vagy a legnagyobb fejfájása, és hogy melyiké válik, szinte teljesen azon múlik, hogy van-e előre megegyezett italcsomagja, mielőtt a csoport megérkezik. Egy nyitott bár terv nélkül — "csak vezessünk egy nyitott számlát, és a végén rendezzük" — rendszeresen 2 rossz eredmény egyikét produkálja: egy csoport, amely szerényen iszik, mert senki sem kínál aktívan semmit, valódi bevételt hagyva az asztalon, vagy egy csoport, amely sokat iszik, és egy bárszámlát produkál az este végén, amely megdöbbeníti a szervezőt, és megkeseríti a búcsút, függetlenül attól, mennyire volt jó az étel.

Egy előre megegyezett italcsomag egyszerre oldja meg mindkét problémát, és megéri ugyanolyan szándékossággal felépíteni, mint fix menü szintjeit. Strukturálja, mint az ételt, szintekben: egy háziasztal-csomag (házibor, sör, üdítő, egy pohár prosecco üdvözlésként, fejenként árazva egy meghatározott időtartamra — jellemzően az étkezés hosszára), egy prémium csomag (jobb borválasztékok, szélesebb szeszválaszték, esetleg egy konkrét koktél), és egy legfelső szintű vagy egyedi csomag azoknak a szervezőknek, akik valami konkrétat akarnak (fogásonként párosított bor, az alkalomra létrehozott jellegzetes koktél).

Árazza a csomagot tényleges fogyasztási adatok alapján, ne találgatva. Húzza ki utolsó 20 nyitott bárral tartott csoportos foglalását, és számolja ki a tényleges átlagos fejenkénti kiadást ételre és italra külön — a legtöbb étterem, amikor ténylegesen kiszámolja ezt a számot, meglepődik, hogy átlagos csoportos bárköltése valahol 18 € és 30 € között van fejenként egy 3-órás vacsorán, a társaságtól és az alkalomtól függően. Árazza

házasztal-italcsomagját kissé az átlag alatt (hogy könnyű "igen" legyen a szervezőnek, mivel jó üzletnek tűnik ahhoz képest, amennyibe egy nyitott bár jellemzően kerül), miközben biztosítja, hogy a csomag tényleges kimérési költsége még mindig hozza célárát.

ITALCSOMAG MODELL

**Csomag ára fejenként – Kimérési költség
fejenként = Hozzájárulás fejenként**

Íme az **Italcsomag Modell** valós számokkal kidolgozva. Tegyük fel, hogy adatai szerint a csoportos rendezvényeken az átlagos nyitott bár-kiadás 24 € fejenként. Árazza házasztal-csomagját 22 €-ra fejenként egy 3-órás ablakra. A tényleges kimérési költség egy házibor, sör és üdítő válogatáshoz jellemzően annak a kiskereskedelmi árának a 20-24%-a — nevezzük 5 €-nak fejenként —, ami 17 € hozzájárulást ad fejenként, egy árrés-arányt (76%), amely kényelmesen felülmúlja étel-árrését, és à la carte bár-árrésének nagy részét is, mert egy előre megegyezett csomag lehetővé teszi, hogy pontosan kontrollálja, mit mérnek ki, ahelyett hogy reagálna olyan egyéni rendelésekre, amelyek prémium szeszek felé hajolhatnak, amelyeket egyénileg máshogy áraz. Egy 24 fős csoportnál önmagában az a csomag 408 €-t hozzájárul — gyakran jövedelmezőbb, kiszolgálási óránként, mint az étel.

A nyitott bárok konkrét, ismétlődő okból mennek rosszul: csomag nélkül a vendégek alapértelmezetten azt rendelik, amit egyénileg szoktak, normál italáron, és személyzete az estét külön, apró rendelések folyamának felvételével és kiszolgálásával tölti, ahelyett hogy a sokkal hatékonyabb kiszolgálási mintát alkalmazná, amelyet egy csomag lehetővé tesz (előre kimért üdvözlőitalok, egy meghatározott boradagolás az étkezés alatt, egy egyszerű utolsó felszólítás bármi másra). Egy strukturálatlan nyitott bár működtetésének munkaerőköltsége egy 24 fős csoportnál, csak felszolgálói időben, jellemzően jelentősen magasabb, mint egy előre megegyezett csomag futtatása, az árazási kockázaton felül.

Van valódi kockázat a másik oldalon is, amelyet érdemes őszintén megnevezni: egy túl bőkezűen árazott csomag, vagy egy szervező, aki egy "mindent beleértve, bármit szeretnének" megállapodást tárgyal világos plafon nélkül, valódi veszteséget okozhat, ha a csoport jóval a csomag által feltételezett szint felett iszik. Védekezzen ez ellen ugyanúgy, ahogyan az étel minimumköltségét védi — közölje egyértelműen, mit tartalmaz a csomag (konkrét borok, konkrét szeszek, nem "a teljes bár"), korlátozza az időtartamot, és legyen egy egyértelmű, előre megegyezett ár mindenre, amit a csomagon túl rendelnek (egy nem tartalmazott prémium borpalack, egy konkrét koktél köre), hogy ne legyen kétértelműség, ha egy asztal az este közepén szeretne feljebb lépni.

Számolja ki az éves hatást: ha jelenleg a legtöbb csoportos foglalásnál nyitott bárt működtet, és akár csak 70%-ukat áthelyezi a fenti módszerrel árazott, strukturált csomagra, és a

csomag még csak 4 €-val is emeli átlagos fejenkénti bárhozzájárulását a történelmi nyitott bár átlagához képest (jobb költségkontrollból, nem magasabb árazásból), évi 60 csoportos foglalásnál átlagosan 22 fővel, ez több mint 5 000 € további éves hozzájárulás pusztán a bárkiszolgálásból — struktúra révén megszerezve, nem a vendégekre kirótt magasabb árakkal.

Fontolja meg egy negyedik, egyszerűbb opció felépítését a 3 italszint mellett: egy egyszerű, palackonkénti borlista, amelyet olyan szervezőknek kínálnak, akik kifejezetten saját borukat szeretnék választani ahelyett, hogy egy válogatott csomagot fogadnának el, mert a szervezők jelentős kisebbsége — különösen egy formálisabb vállalati vacsora esetén, vagy egy szervező, aki személyesen ért a borokhoz — aktívan akarja azt a kontrollt, és túlszabályozottnak fogja érezni magát, ha egy csomagot mutatnak be az egyetlen opcióként. Ennek felkínálása egyértelműen jelzett alternatívaként, ne csak akkor említve, ha egy szervező ellenáll, elkerüli, hogy a csomag korlátozásnak érződjön kényelem helyett. A gyakorlatban a legtöbb szervező még mindig a csomagot választja, ha jól mutatják be, pontosan azért, mert eltávolít egy döntést, amelyet nem feltétlenül vártak örömmel meghozni egy nagy csoport nevében — de azok az éttermek, amelyek nyíltan kínálják az alternatívát, hajlamosak kevesebb szervezővel rendelkezni, akik korlátozva érzik magukat általa, ami idővel megjelenik az értékelések nyelvezetében.

Vizsgálja felül csomagárazását ugyanolyan gyakran, mint az élelmiszerköltségeit, ne ritkábban, mert az italköltség-infláció — különösen a bornál — gyorsabban és kiszámíthatatlanabban

mozoghat, mint az élelmiszerköltség, és egy csomag, amelyet 18 hónapja helyesen áraztak egy konkrét beszállító borlistájához képest, csendben eróziót szenvedhet az árrésben, ha az a lista megváltozott anélkül, hogy bárki újra kalkulálta volna vele szemben a csomagot.

Ezen a héten: Húzza ki utolsó 20 nyitott bárral tartott csoportos foglalását, és számolja ki a tényleges átlagos fejenkénti kiadást italokra. Használja ezt a számot egy egyszerű, kétszintű italcsomag árazására, és kínálja alapértelmezett opcióként a következő 5 csoportos érdeklődésénél, ahelyett hogy alapértelmezetten nyitott bárt kínálna.

Kezdő Lépések

1

Húzza ki utolsó 20 nyitott bárral tartott csoportos foglalását, és számolja ki a tényleges átlagos fejenkénti kiadást italokra.

2

Árazzon egy házasztal-csomagot és egy prémium csomagot kissé az átlag alatt, ellenőrizve célzott kimérési költség-árrésével szemben.

3

Közölje egyértelműen, mit tartalmaz minden csomag, korlátozza az időtartamot, és állítson be egy előre megegyezett árat mindenre, amit azon túl rendelnek.

4

Kínálja a csomagot alapértelmezettként a következő 5 csoportos érdeklődésénél, palackonkénti borlistával elérhetővé téve azoknak a szervezőknek, akik kontrollt akarnak.

FEJEZET 15

Teljes Átvételek: Az Egész Étterem Eladása

*Mindennek van ára, és mindennek annyit
ér, amennyit a vevője hajlandó fizetni érte.*

— PUBLILIUS SYRUS

Egy teljes átvétel — az egész étterem, mindenki elől bezárva egy szervező vendégei kivételével, egy estére — a legmagasabb értékű, egyetlen foglalás, amelyet étterme fogadhat, és ez egyben az, amelyet a legtöbb tulajdonos a legrosszabbul áraz, mert az árazási logika valóban eltér ennek a könyvnek minden más csoportos formátumától, és a legtöbb tulajdonos alapértelmezetten egyszerűen felskálázza normál minimumköltség-gondolkodását, ami alulértékeli, mibe kellene ténylegesen kerülnie egy átvételnek.

Kezdje azzal a számmal, amelyet egy átvételnek meg kell haladnia, mielőtt egyáltalán érdemes lenne megfontolni: a törésponti bevétele az adott heti nap és szezon egy normál estéjéhez. Vegye átlagos bevételét, mondjuk, egy pénteki estén csúcsszezonjában, és a hozzá kapcsolódó változó költségeket (étel, ital, óradíjas munkaerő az adott este tipikus vendégszámára skálázva) — a bevétel és e változó költségek közötti rés az a hozzájárulás, amelyet az az este normálisan termelne. Egy átvételnek legalább meg kell egyeznie ezzel a számmal, mert különben pénzügyileg rosszabbul jár, mint egyszerűen egy normál pénteket futtatva, még mielőtt figyelembe venné annak zavarát, hogy teljes meglévő foglalási könyvét kiüríti, hogy helyet csináljon neki.

De egy átvételnek nem szabad egyszerű töréspontnál árazódnia — valódi **exkluzivitási felárat** kell hordoznia, mert olyasmit ad el, amit ennek a könyvnek egyetlen más formátuma sem kínál: teljes magánéletet, a teljes teremátrendezés lehetőségét, és a garanciát, hogy más vendég nem lesz jelen. Azok a szervezők, akik teljes átvételt szeretnének — jellemzően egy mérföldkő

ünneplésre, egy jelentős vállalati eseményre, vagy alkalmanként egy film- vagy fotózásra — a legtöbb esetben nem a normál pénteki bevételéhez hasonlítják az árat; más exkluzív használatú helyszínekhez hasonlítják, ahol az exkluzivitásért fizetett prémium árazás a norma, nem a kivétel.

Építse fel az **Átvétel Árazási Modelljét** így: (normál este hozzájárulása) + (exkluzivitási felár, jellemzően annak a hozzájárulásnak a 40-80%-a, a dátum áthelyezésének nehézségéhez skálázva) + (bármilyen, az átvételre specifikus extra költség — meghosszabbított nyitva tartás, egyedi menü kialakítás, extra biztonsági vagy ruhatári személyzet egy normálnál nagyobb, egyszeri eseményhez).

ÁTVÉTEL ÁRAZÁSI MODELL

**Normál este hozzájárulása + Exkluzivitási felár
(40-80%) + Átvétel-specifikus költségek =
Átvétel ára**

Kidolgozott példa: tipikus pénteki hozzájárulása 4 200 €-ra rúg (változó költségek után, egy olyan estén, amely nagyjából 130 vendéget szolgál ki 2 fordulóban átlagos kiadásán). Egy szervező a teljes átvételt szeretné arra a péntekre egy 90 fős mérföldkő ünnepelésre. Alapozza az árat 4 200 €-ra, adjon hozzá egy 60%-os exkluzivitási felárat (2 520 €, tükrözve, hogy ez egy nehezen áthelyezhető csúcsdátum) egy 6 720 €-s részösszegre, majd adja hozzá az átvétel-specifikus költségeket — egy

meghosszabbított éjjeli befejezés, amely extra személyzeti órákat igényel (480 €), és egy egyedi menü kialakítás (már külön beárazva a fejenkénti étkeztetési díjba) — 7 200 €-ra hozva átvételi díját, mielőtt az ételt és italt, amelyeket felárként számolnak.

Az a szám, amelyet a tulajdonosok rendszeresen elrontanak, az "elutasított vendégek" költsége, és megérdemel kifejezett elszámolást, ne csak futó gondolatot. Egy teljes átvétel a hét legjobb estéjén azt jelenti, hogy minden törzsvendég, aki betért volna, minden meglévő foglalás a könyvben arra a dátumra, és minden új érdeklődés, amely arra a dátumra érkezik, ahány hétig vagy hónapig előre lefoglalják az átvételt, mind elutasításra vagy áthelyezésre kerül. Ha péntekjei jelentős hűségesek törzsvendég-bázist hordoznak, akik számítanak asztalra, ismételten kizorítani őket átvételekért — még ha jól is fizetnek érte — hosszú távú kapcsolati költséget hordoz, amely nem jelenik meg az átvétel saját eredménylapában, de megjelenik, végül, a törzsvendégek gyengülésében.

Ezért az őszinte válasz arra, hogy "vállaljam-e ezt az átvételt", néha nem, és annak kifejezetten kiépítése, hogy ez az ítélet többet ér, mint minden beérkező átvételi érdeklődés hajszolása. Egy hasznos ökölszabály: tartsa fenn a teljes átvételeket valóban alacsonyabb keresletű estére (egy csendes hétfő vagy kedd, ahol az elmozdított betérő bevétel minimális, és nincs hűségesek törzsvendég-bázis megzavarva), hacsak a magas keresletű estére kínált felár elég nagy — legalább a 60-80%-os felár-tartományt javasolnám, ne az alacsonyabb véget — hogy valóban kompenzálja mind a közvetlen alkalmi költséget, mind a

törzsvendégek elmozdításának nehezebben számszerűsíthető kapcsolati költségét.

Futtassa az összehasonlítást őszintén egy teljes éven át: egy étterem, amely minden átvételi érdeklődést elfogad, függetlenül az estétől, egy fix, szerény felárat számolva, gyakran azt fogja találni, hogy legmagasabb keresletű péntek- és szombati átvételei kevesebb kombinált értéket generálnak, mint egyszerűen normálisan futtatva azokat az estéket, amint az elmozdított-törzsvendég hatást és az elutasított-érdeklődés hatást számításba veszik, míg egy étterem, amely fenntartja az átvételeket valóban csendes estékre, és a hétfői átvételeket elég meredek felárral árazza, hogy valóban kompenzáljon, megragadja az átvétel teljes értékét anélkül, hogy erodálná alaptevékenységét.

Építsen egyszerű belső ellenőrzőlistát, mielőtt bármely átvételbe beleegyezik, mert az ebben a fejezetben szereplő árazási modell csak akkor védi meg, ha valaki ténylegesen lefuttatja, mielőtt a dátumot szóban megígérnék egy izgatott szervezőnek. Erősítse meg a dátumot meglévő foglalási könyvéhez képest először — egy "csendes kedd", amelyről feltételezte, hogy szabad, már hordozhat egy kisebb csoportos foglalást vagy egy sor törzsasztalt, amelyeket maguknak is meg kellene venni vagy áthelyezni, ami megváltoztatja tényleges elmozdított-bevétel számát. Erősítse meg, hogy konyhája és terme ténylegesen tudja-e személyzettel ellátni az átvétel konkrét igényeit — egy meghosszabbított befejezési idő, egy egyedi menü, egy normál vendégmintájánál nagyobb egyszeri kiszolgálás — anélkül, hogy egyszerűen személyzetet vonna el egy műszaktól, amely már

teljesen le volt kötve máshol. És erősítse meg, hogy a szervező saját exkluzivitási elvárásai megfelelnek annak, amit ön ténylegesen kínál: egy "teljes átvétel", amely még mindig lehetővé teszi a szállításokat, más személyzet mozgását a kiszolgálási területeken, vagy egy szakaszt, amelyről a szervező nem tudta, hogy továbbra is látható az utcáról, olyan eltérés, amelyet érdemes tisztázni, mielőtt az előleget felveszik, ne a szervező fedezze fel az este.

Ezen a héten: Számolja ki saját normál este-hozzájárulási számát legalább egy erős estére és egy csendes estére a hét folyamán, és használja fel egy Átvétel Árazási Modell felépítésére, kifejezett exkluzivitási felárral mindegyikhez, ahelyett hogy egyetlen fix számból árazna átvételeket, függetlenül a kért dátumtól.

Ezen A Héten

1

Számolja ki normál este-hozzájárulását (bevétel mínusz változó költségek) egy erős estére és egy csendes estére a hét folyamán.

2

Építsen fel egy Átvétel Árazási Modellt: hozzájárulás plusz 40-80%-os exkluzivitási felár plusz bármilyen átvétel-specifikus költség.

3

Tartsa fenn a teljes átvételeket valóban csendes estére, hacsak a magas keresletű estén kínált felár nem éri el a 60-80%-os tartományt.

4

Futtassa az átvétel előtti ellenőrzőlistát foglalási könyvével, személyzetével és a szervező tényleges exkluzivitási elvárásaival szemben, mielőtt előleget venne fel.

FEJEZET 16

Egy Különterem Tervezése Vagy Átalakítása

A forma a funkciót követi.

— LOUIS SULLIVAN

Akár egy alulkihasznált hátsó területet alakít át foglalható privát térré, akár egy teljesebb építkezést tervez, a fizikai tervezési döntések, amelyeket előre meghoz, meghatározzák, hogy a terem mennyire lesz eladható és mennyire hatékonyan üzemeltethető évekig utána — és a jó hír az, hogy a legtöbb, ami egy különtermet ténylegesen működővé tesz, olcsó ahhoz képest, amit a tulajdonosok feltételeznek, mert a legmagasabb értékű elemek ritkán a legdrágábbak.

A kapacitás az első döntés, és a reális célformátuma alapján kell meghatározni, ne azon, hogy "hány szék fér el fizikailag". Egy terem, amely 40 főt fogad szorosan összepréselve egy állófogadásra, de kényelmesen csak 24 főt egy rendes, fix menüs vacsorára, könyök- és felszolgálói munkaterülettel az asztal körül, 24 fős étkezőteremként kell eladni, alkalmi állókapacitási opcióval, ne elméleti maximális számán reklámozva, mert egy szervező, aki 24 főre foglal, és a termet szűkösnek találja arra a számra, miután azt mondták neki, hogy 40 főt fogad, rosszabb élményben részesül, mint amit az őszinte kapacitás produkált volna.

A hang az az egyetlen elem, amelybe a legkevesebbet fektetik a különterem-tervezésben, és egyben az egyik legolcsóbban javítható is. Egy terem kemény felületekkel — csupasz falak, szőnyeg nélküli padló, magas mennyezet — az első órán belül egy élénk 24 fős csoportot valóban kényelmetlen zajszintté alakít, és ellentétben a főétteremmel, ahol a más asztalokból származó környezeti zaj a hangulat része, egy különterem zajának nincs hova diffundálnia. Akusztikai panelek, nehéz függönyök, egy szőnyeg, és puha bútorok jelentősen csökkentik

a visszaverődést egy szerkezeti változtatás töredékéért, és megéri nem tárgyalható tételként kezelni bármely átalakítási költségvetésben, ne utólagos gondolatként, ha marad rá pénz.

Az AV- és képernyőkapacitás dönti el, hogy hitelesen tud-e egyáltalán eladni a 8. fejezet vállalati szegmensének — egy szervező, aki prezentációt tervez, egy díjátadási pillanatot, vagy csak egy fotómontázst szeretne lejátszani egy mérföldkö-ünnepléshez, funkcionális képernyőt és egyszerű, megbízható kapcsolatot igényel (egy HDMI-kábel, amely ténylegesen működik, minden foglalás előtt tesztelve, többet ér, mint egy drága fix rendszer, amelyet senki sem tart karban). Egy alap képernyő, egy tisztességes hangszóró, és egy egyértelműen megjelölt, tesztelt csatlakozási pont töredékébe kerül annak, amit a tulajdonosok feltételeznek az "AV-kapacitás" igényéről, és hiánya csendben kizárja önt a vállalati érdeklődések jelentős részéből, akik közvetlenül rákérdeznek.

Egy dedikált kiszolgálóállomás — akár egy kicsi is, egy diszkrét pult vagy közeli kiszolgálási pont, amelyet kifejezetten arra a teremre készítettek fel — jelentősen javítja a kiszolgálás minőségét, mert egy felszolgáló, aki minden tételért oda-vissza fut a főkonyhába vagy bárba, időt és figyelmet veszít, amelynek az asztalra kellene mennie. És az ajtó jobban számít, mint amennyi hitelt a tulajdonosok adnak neki: egy terem, amely technikailag elkülönül, de nincs valódi ajtaja, csak egy nyitott árkád vagy egy függöny, nem szállítja azt a valódi magánéletet, amiért egy szervező fizet, és a szervezők azonnal észreveszik a különbséget, akár meg tudják fogalmazni, akár nem, hogy a terem miért érződött "nem egészen privátnak".

Építse fel a **Terem Tervezési Ellenőrzőlistát**, amely legalább ezeket lefedi: reális ülőkapacitás kényelmes elhelyezéssel, akusztikai kezelés, funkcionális AV-beállítás tesztelt kapcsolattal, egy közeli vagy dedikált kiszolgálási pont, egy ajtó vagy valódi vizuális és hangyi elkülönítés a főteremtől, megfelelő és állítható világítás (egy dimmelhető rendszer szolgálja mind a vállalati prezentációt, mind a romantikus vacsorát, ahol egy fix, fényes mennyezeti fény egyiket sem szolgálja jól), és egyszerű, de valódi táblázat vagy fenntartva jelzés a bejáratnál a csoport alkalmához.

A megtérülési kérdéshez — hogy megéri-e a tőkét egy átalakítás vagy építkezés — futtasson egy egyszerű **megtérülési modellt**: becsülje meg a terem reális éves bevételét, amint megfelelően eladják, a korábbi fejezetek keretrendszereit használva (Minimumköltség Kalkulátorát alkalmazva egy reális kihasználtsági feltevésre a 10. fejezet keresleti naptárából), vonja le a közvetlen költségeket, hogy eljusson az éves hozzájáruláshoz, és ossza el a teljes átalakítási vagy építési költséget azzal az éves hozzájárulási számmal, hogy megtérülési időszakot kapjon években.

TEREM MEGTÉRÜLÉSI MODELL

Átalakítási vagy építési költség ÷ Reális éves hozzájárulás = Megtérülési időszak (évek)

Egy szerény átalakítás — akusztikai kezelés, egy képernyő, jobb világítás, egy megfelelő ajtó —, amely 18 000 €-ba kerül, egy teremhez képest, amely reálisan 35 000 €-t termel éves hozzájárulásban, amint megfelelően eladják (ugyanazt a Terem Hozamrés logikát használva az 1. fejezetből, most bezárva a nyitottság helyett), kevesebb mint egy év alatt megtérül. Egy teljesebb szerkezeti építkezés, amely 120 000 €-ba kerül, ugyanahhoz a hozzájárulási számhoz képest körülbelül 3-évnél fél alatt térül meg — még mindig ésszerű tőkebevetés a legtöbb független étterem számára, de olyan, amelyet érdemes stressztesztelni egy konzervatív kihasználtsági feltevessel szemben, ne egy optimistával, mielőtt elköteleződné.

Gondolja át alaposan a rugalmasságot, mielőtt egy fix elrendezésre elköteleződné, mert a leggyakoribb egyedi sajnálat, amelyet a tulajdonosok jelentenek egy évvel egy különterem-átalakítás után, egyetlen konfigurációra való építés — mondjuk, egy hosszú asztal 24 főre —, majd annak felfedezése, hogy az érdeklődések jelentős része más formát akar: több kerek asztal egy vállalati vacsorához, ahol a beszélgetés jobban áramlik kisebb csoportokban, vagy egy átrendezhető elrendezés egy állófogadáshoz. Az a bútor, amely könnyen tárolható és gyorsan visszaállítható (egymásra rakható székek, összecukható vagy egymásba illeszthető asztalok, egy alaprajz, amelyet előre 2-3 standard konfigurációra terveztek), viszonylag keveset kerül a tervezési szakaszban, és drága, zavaró utólag módosítani. Kérdezze meg saját elmúlt 12 hónapja csoportos érdeklődéseit, milyen konfigurációkat kértek ténylegesen, mielőtt véglegesítené a tervezést, ahelyett hogy feltételezné, hogy a formátum,

amelyet ön személyesen a legvonzóbbnak talál, az, amit tényleges kereslete a leginkább akar.

Tervezzon külön, és bőkezűen, a kis üzemeltetési tételekre, amelyek ritkán kerülnek fel egy kezdeti felújítási árajánlatra, de rendkívül fontosak a napi használatban: egy kiszolgálókocsi vagy kézikocsi a terem ajtajához méretezve, extra poharak és étkezészetek, amelyeket kifejezetten arra a helyre tárolnak, hogy egy elfoglalt főtermi kiszolgálást soha ne kelljen kifosztani egy privát foglalás fedezésére, és egy zárható szekrény az AV-kábeleknek és távirányítóknak, amelyek különben eltűnnek a terem megnyitása utáni első hónapban.

Ezen a héten: Járja be saját különtermét vagy jelölt helyiségét a fenti ellenőrzőlistával, és azonosítsa a legolcsóbb, legnagyobb hatású javítást, amely most elérhető önnek — a legtöbb teremnél ez akusztikai kezelés vagy egy funkcionális AV-kapcsolat, mindkettő elérhető néhány 100 euróért, ne felújítási költségvetésért.

Kezdő Lépések

- 1 Járja be termét a Terem Tervezési Ellenőrzőlistával szemben: kapacitás, akusztika, AV, kiszolgálási pont, egy valódi ajtó, állítható világítás, táblázat.
- 2 Azonosítsa a legolcsóbb, legnagyobb hatású javítást — általában akusztikai kezelés vagy egy tesztelt AV-kapcsolat.
- 3 Ellenőrizze elmúlt 12 hónapja érdeklődéseit a ténylegesen kért teremkonfigurációkra, mielőtt egy fix elrendezésre elköteleződné.
- 4 Futtasson egy megtérülési modellt: átalakítási költség osztva a reális éves hozzájárulással, amint megfelelően eladják.

FEJEZET 17

A Terem Marketingje

Ha egy fa kidől az erdőben, és senki sincs ott, hogy hallja, ad-e hangot?

— HAGYOMÁNYOS FILOZÓFIAI KÖZMONDÁS

Egy jól megtervezett, jól árazott terem, amelyet senki sem talál meg, még mindig üres terem. A magánteremt másképpen keresik, mint egy normál étteremfoglalást, és ha marketingje ugyanúgy kezeli — egy említés eltemetve az általános "rólunk" oldalán, nincs dedikált tartalom, nincs egyértelmű út érdeklődni — láthatatlan éppen azon szervezők számára, akik aktívan keresnek, hogy pénzt költsenek önnel.

Értse meg, hogyan keresik ténylegesen a magánteremt helyileg: a szervezők konkrét, erős szándékú kifejezéseket gépelnek be — "különterem [az ön városa]", "étterem céges vacsorához [az ön területe]", "helyszín 30. születési vacsorához közelemben" — és az esetek többségében több eredményt hasonlítanak össze egymás mellett ugyanazon a rövid munkameneten belül, gyakran több lapot nyitva. Ez azt jelenti, hogy magánterem jelenléte közvetlenül és azonnal versenyzik más helyszínekkel, nem saját általános hírnevével mint jó étterem, és ezt a konkrét, szűk összehasonlítást a saját feltételei szerint kell megnyernie.

Építsen egy dedikált magánterem oldalt weboldalán — nem egy bekezdést kapcsolatfelvételi oldalán, hanem egy valódi önálló oldalt — **a Magánterem Oldal Brief** szerkezetét használva: egy egyértelmű címsort, amely megnevezi, mit kínál (nem "rendezvények", ami homályos, hanem "Magánterem 10-40 Vendégnek" vagy hasonlóan konkrét), fényképeket a tényleges teremről, valódi eseményre berendezve (nem egy üres teremről készült felvétel, amely semmit sem mond egy leendő szervezőnek arról, hogyan fog kinézni és érződni az eseményük), a 3. fejezet formátummenüjét egyértelműen bemutatva kapacitással és kezdőárral mindegyikhez, a 4. fejezet

fix menü szintjeit mintafogásokkal, és egy egyszerű, alacsony súrlódású érdeklődési űrlapot, amely pontosan azt az információt kéri, amelyre szüksége van a jó válaszhoz (dátum, hozzávetőleges létszám, alkalom, preferált formátum) és semmi mást — egy hosszú, túlzott részleteket kérő űrlap, mielőtt a szervező egyáltalán választ kapott volna öntől, jelentős forrása az érdeklődés elmaradásának, még mielőtt az érdeklődést egyáltalán elküldenék.

A fotózás megérdemli a konkrét figyelmet, mert több eladási munkát végez, mint az oldal bármely más eleme. Egy fénykép a teremről esemény közben — egy megterített asztal, meleg fény, ideálisan emberekkel benne (engedéllyel) egy valódi ünneplést élvezve — sokkal hatékonyabban mondja el egy leendő szervezőnek, hogy "így fog kinézni az eseményük", mint egy tiszta, üres, professzionálisan megvilágított teremfelvétel, amely ingatlanhirdetésként olvasódik, nem meghívásként. Ha jelenleg nincs ilyen típusú fotózása, megéri kifejezetten megrendelni, akár egy szerény fotózást is a következő jól megvilágított csoportos foglalásán a szervező engedélyével, mert a generikus stock- vagy üresterem-fotózás következetesen a leggyengébb láncszem a magánterem oldalakon az iparágban.

Saját weboldalán túl a listázási és helyszínfelfedezési platformok valódi csatorna, amelyet érdemes megérteni, ne elutasítani. A magánteremt keresők, különösen nagyobb vagy jelentősebb rendezvényekhez, gyakran böngésznek dedikált helyszínlistázási platformokat, amelyeket kifejezetten erre a keresésre építettek, ahogyan egy vendég böngészhet egy általános foglalási platformot egy normál asztalhoz. Ha pontosan van listázva a

piacához releváns platformokon — ugyanolyan fotóminőséggel, ugyanolyan egyértelmű formátum- és árinformációval, mint saját oldala — kiterjeszti elérését azokra a szervezőkre, akik ott kezdik keresésüket, ne egy általános webes kereséssel, és a legtöbb esetben vagy semmibe, vagy szerény jutalékba kerül csak a ténylegesen generált foglalásokon, ami alacsony kockázatú csatornává teszi a tesztelésre.

Építsen **egy listázási tervet**: azonosítsa a helyi piacához és vendégtípusához legrelevánsabb 2 vagy 3 platformot (egy vállalati-erős piac és egy ünneplés-erős piac gyakran eltérő platformokat preferál), győződjön meg róla, hogy listája mindegyiken megfelel weboldalának fotóminőségben és árazási egyértelműségben, és kövesse, hogy melyik csatornából érkezett ténylegesen minden új csoportos érdeklődés (egy egyszerű kérdés érdeklődési űrlapján — "honnan hallott rólunk?" — elegendő), hogy néhány hónap múlva tudja, mely csatornák konvertálnak ténylegesen, ne csak melyeket feltételezte.

Számolja ki a numerikus indoklást a valódi erőfeszítés befektetésére itt: ha jelenlegi magánterem oldala, mondjuk, havi 4 minősített érdeklődést generál tisztán organikus keresésből és ajánlásból, és egy megfelelő újjáépítés — jobb fotózás, egyértelműbb formátum- és árinformáció, egy alacsonyabb súrlódású érdeklődési űrlap — havi 7-re emeli ezt, tisztán ugyanannak a teremnek és menünek a jobb bemutatásából, amellyel már rendelkezik, meglévő 7. fejezet-beli érdeklődés-foglalás konverziós arányán és átlagos foglalási értékén, ez a különbség önmagában 10000 eurókat is jelenthet további éves

csoportos bevételben, teljes egészében egy már létező eszköz jobb marketingjéből megszerezve.

Tartsa naprakészen magánterem oldalát ugyanolyan fegyelemmel, amelyet rendes menüjére alkalmaz, mert egy elavult oldal — régi árazás, egy terem fényképe, amelyet azóta átdekoráltak, egy telefonszám egy 2 éve távozott vezető — aktívan károsítja a bizalmat pontosan azoknál a részletorientált szervezőknél, akik legvalószínűbben foglalnak egy jelentős eseményt, akik gyakran észreveszik a kis inkonzisztenciákat, és csendben elgondolkodnak, mi más lehet elavult. Állítson be egy ismétlődő negyedéves emlékeztetőt az oldal felülvizsgálatára: erősítse meg, hogy az árazás még mindig megfelel jelenlegi Minimumköltség Kalkulátorának, erősítse meg, hogy a fotózás még mindig tükrözi a tényleges termet, és erősítse meg, hogy az érdeklődési űrlap még mindig oda irányul, aki jelenleg felelős a gyors válaszáért. Egy magánterem oldal nem egyszeri projekt, amelyet befejeznek és elfelejtene; közelebb áll egy menühöz, ugyanolyan időszakos karbantartást igényelve, és azok az éttermek, amelyek így kezelik, azok, amelyek online jelenléte és tényleges helyszíni élménye összhangban marad.

Vezessen egyszerű nyilvántartást arról, hogy melyik konkrét tartalomdarab ténylegesen mely érdeklődést befolyásolta, ahol megtudhatja — kérdezze meg közvetlenül érdeklődési űrlapján, vagy egyszerűen kérdezze meg, amikor beszél a szervezővel. Egy éven át ez egyértelműen elmondja, hogy a jobb fotózásba, egy újjáépített oldalba vagy egy új listázásba fektetett befektetése valóban megtérül-e foglalásokban, ahelyett hogy találgatásra hagyná a marketingköltség megtérülését, ahogyan a

legtöbb független éttermet kényszerítik arra általános reklámozásuknál.

Ezen a héten: Auditálja jelenlegi magánterem jelenlétét a fenti Magánterem Oldal Briefhez képest. Ha nincs dedikált oldala, ez az egyetlen legmagasabb prioritású hiányosság, amelyet be kell zárnia, mielőtt bármely más marketingtevékenységbe kezdene ebben a fejezetben.

Ezen A Héten

1

Auditálja magánterem jelenlétét a Magánterem Oldal Briefhez képest: konkrét címsor, valódi eseményfotózás, a Formátummenü, fix menü szintek, egy rövid érdeklődési űrlap.

2

Rendeljen valódi eseményfotózást, ha jelenleg üresterem- vagy stockfelvételeket használ.

3

Azonosítson 2 vagy 3 piacához releváns helyszínlistázási platformot, és igazítsa listája fotózását és árazását saját oldalához.

4

Adjon hozzá egy "honnan hallott rólunk?" kérdést érdeklődési űrlapjához, hogy kövesse, melyik csatorna konvertál.

FEJEZET 18

Csoportos Értékelések És Ismétlődő Szervezők

*Egy elégedett vendég a legjobb üzleti
stratégia mindegyik közül.*

— MICHAEL LEBOEUF

Képzelve el az irodavezetőt, aki negyedéves csapatvacsorát foglal, és 2 nappal később egy rövid, kézzel írt köszönetet kap, amely megnevezi a pontos pohárköszöntőt, amelyet valaki mondott aznap este. A következő negyedév vacsoráját ugyanabban az étteremben foglalja le anélkül, hogy akár egy pillantást is vetne egy másik lehetőségre — nem azért, mert az étel legyőzhetetlen volt, hanem mert emlékeztek rá.

Egy szervező, aki egy sikeres csoportos eseményt szervezett étterme, statisztikailag az egyik legértékesebb ügyfél, akit valaha megszerez — nem az adott foglalás értéke miatt, hanem amiatt, amit előre jelez a következő néhány évre nézve. Az emberek, akik csoportos eseményeket szerveznek, hajlamosak folytatni a csoportos események szervezését: az irodavezető foglalja a következő negyedéves vacsorát, a család, amely egy mérföldkövet ünnepelt ott, visszatér a következőre, a baráti társaság, amelynek remek születési vacsorája volt, visszatér a következő barát születésnapjára. Ennek a szervezőnek a megtartása, ahelyett hogy a foglalást egyszeri tranzakcióként kezelné, az egyik legmagasabb áttételű dolog, amelyet ebben az egész üzletágban tehet.

Építse fel a **Szervező Megtartási Rendszert** egyszerű, szándékos szekvenciaként, amely minden csoportos foglalás után lefut, ne a véletlenre bízva. Az esemény utáni 24-48 órán belül egy valódi nyomon követés — nem egy automatizált felmérés-kiküldés, hanem egy személyes üzenet attól, aki az estét vezette, vagy a menedzsertől, aki a foglalást intézte, névvel köszönve meg a szervezőnek, és konkrét dologra utalva az eseményükkel kapcsolatban (a pohárköszöntő, az alkalom, egy

jól sikerült pillanat) — semmibe sem kerül, csak figyelembe, és aránytalanul ritka ebben az iparágban, ami pontosan az, amiért kiemelkedik, ha jól csinálják.

Ahol az alkalom valóban éves vagy ismétlődő — születésnap, évforduló, egy cég évzáró vacsorája —, állítson be egy emlékeztetőt, ideálisan bármely rendszerben, amely foglalásait nyomon követi, hogy körülbelül 10-11 hónappal később felkeresse, a következő év valószínű dátuma előtt, ahelyett hogy megvárna, amíg a szervező emlékszik, és elsőként keresi fel önt. Egy rövid, meleg üzenet — "közeledik [név] születésnapja megint — szeretnék, ha idén is fenntartanánk ugyanazt a termet önnek?" — figyelemreméltóan magas arányban konvertál, pontosan azért, mert teljesen eltávolítja az emlékezés és az újrakeresés erőfeszítését a szervezőtől; egyszerűen a könnyű, nyilvánvaló választássá tette magát pontosan abban a pillanatban, amikor egyébként elkezdené azon gondolkodni, hova foglaljon.

A Szervező Megtartási Rendszer

1

Az esemény utáni 24-48 órán belül küldjön valódi, személyes köszönetet, amely konkrét dologra utal.

2

Ismétlődő alkalomnál állítson be egy emlékeztetőt, hogy 10-11 hónappal később felkeresse, a valószínű következő dátum előtt.

3

Kínáljon szerény lojalitási gesztust ismétlődő szervezőknek egyszerű kedvezmény helyett.

4

Válaszoljon gyorsan és bőkezűen minden csoportos szervezőtől érkező panaszra, tekintve, hányan hallanak róla.

Egy szerény szervezői lojalitási ajánlat, amelyet kifejezetten ismétlődő csoportos foglalásoknak tartanak fenn, ne elsőalkalmi szervezőknek kínálva, ezt erősíti anélkül, hogy legjobb ügyfeleit arra tanítaná, hogy minden foglalásnál kedvezményt várjanak. Ennek nem kell árcsökkentésnek lennie — egy díjmentes palack valami az érkezéskor egy visszatérő szervezőnek, egy kis fejlesztés a következő fix menü szintre extra díj nélkül, prioritásos hozzáférés legjobb dátumaihoz, mielőtt általános érdeklődésre kerülnének — mindezek valódi elismerést jeleznek anélkül, hogy erodálnák árrését úgy, ahogyan egy egyszerű százalékos kedvezmény tenné.

Egy csoportos szervezőtől érkező panasz kezelése megérdemli saját, kifejezett megközelítését, mert a tét magasabb, mint egy 2-fős asztaltól érkező panaszé: egy elégedetlen csoportos

szervező nem csak egy elégedetlen vendég, hanem egy elégedetlen vendég, aki eseményt szervezett 20-30 másik ember számára, akik közül több közvetlenül hallani fog a szervezőtől arról, hogyan kezelték a panaszt, nem csak az eredeti problémáról. Válaszoljon gyorsan, valódi módon és konkrétan — ne egy általános bocsánatkérés, hanem a tényleges felvetett probléma elismerése — és rendezze elég bőkezűen ahhoz, hogy a szervező valóban meghallgatva érezze magát, mert egy bőkezű megoldás költsége szinte mindig kisebb, mint annak a szervezőnek elvesztése költsége, aki egyébként az elkövetkező évtizedben családja vagy cége mérföldkő-eseményeit önnel foglalhatta volna.

Íme az összegződő érv e rendszer felépítésére, ahelyett hogy minden csoportos foglalást egyszerinek kezelne. Ha egy egyetlen megtartott vállalati szervező évente 3-szor foglal átlagosan 1 800 €-ért, és 5 évig marad önnel, mielőtt a körülmények megváltoznak, ez 27 000 € bevétel egyetlen kapcsolatból, szinte teljesen reagálóképességre és jó nyomon követési szokásra építve, semmilyen extra kedvezmény vagy marketingköltség nélkül. Szorozza ezt akár egy szerény, 20 valóban megtartott szervezőből álló bázison — vállalati fiókok és ismétlődő ünneplésekkel rendelkező családok keveréke — és a megtartási rendszer csendben több éves bevételt generál, mint a legtöbb étterem teljes fizetett marketingköltségvetése, a költség töredékéért.

Kövesse az ismétlődő szervezői arányt saját számként, ne az általános ismétlődő ügyfél-statisztikákba beépítve — hogy csoportos foglalásainak hány százaléka jön évente egy olyan

szervezőtől, aki korábban már foglalt önnel — mert ez az egyetlen legvilágosabb jele annak, hogy megtartási rendszere valóban működik-e, elkülönítve attól, hogy általános érdeklődési volumene növekszik-e.

Terjessze ki a megtartási rendszert az egyéni szervezőkön túl azokra a szervezetekre és társasági körökre, amelyeket képviselnek, mert egy egyetlen elégedett szervező gyakran kapu több foglaláshoz, amelyeket még nem szerzett meg. Egy vállalati szervező, akinek remek élménye volt, gyakran csak egy a cégénél lévő több ember közül, akik alkalmanként rendezvényeket szerveznek — kérdezze meg, melegen, van-e még valaki a csapatukban, aki hasonló foglalásokat intéz, és hasznos lenne-e egy bemutatás. Egy család, amely önnel ünnepelt egy mérföldkövet, kapcsolatban áll egy teljes kiterjesztett rokoni hálózattal, akiknek idővel megvannak a saját mérföldköveik ünnepelni. Ehhez semmi tolakodóra nincs szükség — egyetlen valódi sor esemény utáni nyomon követésében ("szívesen gondoskodnánk kollégáinak is a saját eseményeikre") elegendő az ötlet elültetéséhez, és semmibe sem kerül, csak a hajlandóságba kérdezni, ahelyett hogy feltételeznél, hogy a szervező gondol arra, hogy önt megemlítsen felszólítás nélkül.

Tartsa minden megtartási érintkezési pont hangvételt valóban meleggé, ne tranzakcionálissá, mert a szervezők érzékelik a különbséget egy üzenet között, amely azért létezik, hogy még egy foglalást adjon el nekik, és egy olyan üzenet között, amely azért létezik, mert ténylegesen emlékszik és értékeli korábbi látogatásukat. A konkrét részlet — a díszvendég neve, egy

pillanat az estéből, amelyre valóban emlékszik — az, ami elválasztja a 2-t, és megéri egyszerű jegyzeteket vezetni legjobb szervezőiről kifejezetten azért, hogy ez a részlet elérhető és pontos legyen egy évvel később, ahelyett hogy emlékezetből próbálná, kissé rosszul.

Ezen a héten: Húzza ki csoportos foglалásainak listáját az elmúlt 18 hónapból, és azonosítson minden szervezőt, aki egynél többször foglalt önnel. Mindegyikhez jegyezze fel, hogy alkalmuk valószínűleg ismétlődik-e, és ha igen, állítson be egy emlékeztetőt, hogy körülbelül 10 hónappal legutóbbi foglалásuk után felkeresse őket, a valószínű következő alkalom előtt.

Kezdő Lépések

1

Húzza ki csoportos foglалásait az elmúlt 18 hónapból, és azonosítson minden szervezőt, aki egynél többször foglalt.

2

Küldjön valódi, személyes nyomon követést minden csoportos esemény után 24-48 órán belül, konkrét részletre utalva az estéből.

3

Ismétlődő alkalomnál állítson be egy emlékeztetőt, hogy körülbelül 10-11 hónappal a legutóbbi foglалás után felkeresse.

4

Építsen egy szerény ismétlődő szervezői lojalitási ajánlatot, amely nem egyszerű kedvezmény, és kezdje el nyomon követni ismétlődő szervezői arányát.

FEJEZET 19

A Nyomon Követendő Számok

Amit mérnek, azt kezelik.

— PETER DRUCKERNEK TULAJDONÍTVÁ

Minden ebben a könyvben jobban működik, ha látja, hogy működik, és egy havi eredménylap nélkül működő magánterem üzletág egy éven belül visszacsúszik az "elérhető, ha kérdezik" állapotba, bármilyen jól is állította be kezdetben, egyszerűen azért, mert senki sem figyeli a számokat, amelyek korán jeleznék a csúszást. Építse fel a **Magánterem Eredménylapt** rövid, őszinte havi jelentésként — 6 szám, következetesen nyomon követve, mindegyik konkrét dolgot mond önnek, amire cselekedni kell.

Érdeklődések: az adott hónapban kapott csoportos érdeklődések nyers száma, forrás szerint, ha nyomon követi (a 7. fejezet Érdeklődés-nyomkövetője). Ez a tölcser tetejének egészségügyi ellenőrzése — a csökkenő érdeklődésszám, több hónapon át nyomon követve, elmondja, hogy marketingje (17. fejezet) figyelmet igényel, mielőtt bevételi problémaként jelentkezne, vezető indikátort adva önnek, ne lemaradó indikátort.

Konverziós arány: az érdeklődések, amelyek megerősített, előlegezett foglalássá váltak, az adott havi összes érdeklődés százalékában. Ez az egyetlen szám, amely a legközvetlenebbül kapcsolódik válaszsebességéhez és értékesítési folyamatához (7. fejezet) — egy csúszó konverziós arány, miközben az érdeklődési volumen stabil marad, szinte mindig válaszidő- vagy nyomon követési probléma, ne keresleti probléma, és napokon belül javítható, miután azonosították, ne hónapokon belül.

Terem-kihasználtság hét napja szerint: a foglalható esték hány százaléka, hét napja szerint bontva, hordozott ténylegesen csoportos foglalást az adott hónapban. Ez az, ami a 10. fejezet

keresleti naptárát elméletből folyamatos irányítási eszközzé alakítja — havonta nyomon követve, pontosan megmondja, mely hét napjai igényelnek aktív promóciós figyelmet most, ne azt, mely napok igényelték tavaly.

Kiadás fejenként: átlagos teljes fejenkénti kiadás az összes csoportos foglalásban az adott hónapban, formátum szerint bontva, ha többet is működtet (hosszú asztal, különterem, átvétel). Idővel nyomon követve, ez elmondja, hogy fix menü szintjei és italcsomagjai (4. és 14. fejezet) valóban úgy teljesítenek-e, ahogyan tervezték, vagy hogy a szervezők következetesen alapértelmezetten a legalacsonyabb szintjét választják-e, ami arra utalna, hogy a szintek közötti bemutatást vagy árazási rést felül kell vizsgálni.

Előlegveszteségek: az adott hónapban lemondás miatt elveszett előlegek értéke, a beszedett előlegek értékéhez képest. Egy egészséges, alacsony százalék itt megerősíti, hogy Lemondási Létrája (6. fejezet) végzi a dolgát; egy emelkedő százalék korai figyelmeztetés, hogy vagy a feltételei túl engedékennyé váltak a gyakorlatban, vagy egy konkrét foglalási forrás (talán egy konkrét ajánlási csatorna) alacsonyabb elköteleződésű érdeklődéseket hoz önnek, amelyek foglalássá konvertálnak, de aztán magasabb arányban mondanak le, mint más forrásai.

Értékelési pontszám: átlagos értékelési pontszáma kifejezetten a csoportos és magánterem foglalásokból, elkülönítve nyomon követve az általános étterem-értékelési pontszámától, ahol platformja ezt lehetővé teszi, mert egy csoportos szervező értékelése más tényezőcsomagot tükröz (a számla élménye, az

előrendelési folyamat, maga a terem), mint egy általános vendég értékelése, és a 2 összekeverése elrejtí pontosan azt a jelet, amelyet tisztán kell látnia.

A Magánterem Eredménylap

1

Érdeklődések: az ebben a hónapban kapott csoportos érdeklődések nyers száma.

2

Konverziós arány: az érdeklődések, amelyek megerősített, előlegezett foglalássá váltak.

3

Terem-kihasználtság hét napja szerint: a foglalható esték, amelyek ténylegesen csoportos foglalást hordoztak.

4

Kiadás fejenként: átlagos teljes fejenkénti kiadás a csoportos foglalásokban.

5

Előlegveszteségek: lemondás miatt elveszett érték a beszedett értékhez képest.

6

Értékelési pontszám: átlagos értékelési pontszám kifejezetten a csoportos foglalásokból.

Íme, mit vásárol önnek valójában ennek havi nyomon követése, ne éves vagy soha. Egy étterem, amely évente egyszer vizsgálja felül ezt a 6 számot, átlagosan sok hónappal azután kap el egy problémát, hogy elkezdődött — egy márciusban kezdődő, csúszó konverziós arányt csak a decemberi éves felülvizsgálatig

nem veszik észre, mire 9 hónapnyi elvesztett foglalásba került. Ugyanaz az étterem, amely havonta vizsgálja felül az eredménylapt, áprilisban kapja el ugyanazt a csúszást, májusban cselekszik rá, és felépült, mielőtt a probléma néhány hétnyi hatásnál többbe kerülne. Az eredménylap értéke szinte teljesen a visszajelzési hurok sebességében van, ne magukban a számok kifinomultságában — ezek egyszerű számlálások és százalékok, amelyeket bármely tulajdonos 20 perc alatt kiszámolhat havonta egy alapvető táblázattal.

Álljon ellen a kísértésnek, hogy gyorsabban adjon hozzá mutatókat, mint amennyit cselekedni tud rájuk. Az első eredménylapuk felépítése után felpezsdült tulajdonosok gyakran néhány hónapon belül 15 soros jelentéssé bővítik, amely minden elképzelhető adatpontot nyomon követ, amikor a havi felülvizsgálat olyan feladattá válik, amelyet senki sem fejez be következetesen, és az egész rendszer csendben visszacsúszik semmivé. 6 jól kiválasztott szám, megbízhatóan felülvizsgálva minden hónapban, sokkal több értéket ad egy éven belül, mint 15 szám, szórványosan vagy soha felülvizsgálva. Ha valódi hiányosságot talál néhány hónapnyi 6-mutatós eredménylap használata után — egy konkrét mintát, amelyet nyomon szeretne követni, amit ez a 6 nem ragad meg —, adjon hozzá egy számot szándékosan, és fontolja meg egy másik visszavonását vagy egyszerűsítését, ahelyett hogy a listát korlátlanul hagyná növekedni. A rövidségre való fegyelem önmagában is része annak, ami fenntarthatóvá teszi.

Ossza meg az eredménylapt terem- és konyhavezetésével is, ne csak önmagával. Egy teremvezető, aki látja, hogy a konverziós

arány és a fejenkénti kiadás rossz irányba tart, sokkal jobb okkal aktívan előmozdítja az italcsomagot vagy jelzi egy csúszó előrendelési határidőt, mint aki csak elvontan hall a csoportos üzletágról — a láthatóság a számokat a tulajdonos privát aggodalmából közös csapatcéllá alakítja, amelyben mindenkinek érdeke van elmozdítani.

Nyomtassa ki az eredménylapt, vagy jelenítse meg valahol, ahol a szélesebb csapat láthatja, ahelyett hogy egy táblázatban tartaná, amelyet csak ön nyit meg. Egy látható szám olyan számmá válik, amelyet az embereknek fontos elmozdítani, és az egyszerű tett, hogy a csoportos teljesítményt ugyanolyan láthatóvá teszi, mint esti vendégszámát, gyakran az, ami végül háttértevékenységből olyanná alakítja, amit az egész csapat az üzlet valódi részeként kezel.

Ezen a héten: Állítsa fel eredménylap-sablonját a fenti 6 mutatóval, töltsé fel bármilyen történelmi adattal, amelyet ésszerűen újra tud építeni az elmúlt 3 hónapra, és állítson be egy ismétlődő naptáremlékeztetőt, hogy minden hónapban ugyanazon a napon frissítse és felülvizsgálja mostantól.

Ezen A Hétén

1

Állítsa fel a Magánterem Eredménylapt: érdeklődések, konverziós arány, kihasználtság éjszakánként, kiadás fejenként, előlegveszteségek, értékelési pontszám.

2

Építse újra amennyire ésszerűen tudja az elmúlt 3 hónap adatait az első verzió feltöltéséhez.

3

Állítson be egy ismétlődő havi naptáremlékeztetőt, hogy minden hónapban ugyanazon a napon frissítse és felülvizsgálja.

4

Ossza meg az eredménylapt terem- és konyhavezetéssel, ahelyett hogy magának tartaná.

FEJEZET 20

Az Étterem 2 Vállalkozással

Az egész nagyobb, mint részeinek összege.

— ARISZTOTELÉSZ

Mire eléri ezt a fejezetet, ha sorban dolgozta végig a keretrendszereket, különterme már nem az épület legkevesebbet kereső tere — meghatározott terméke van, valódi ára, egy tölcser, amely megtölti, egy kiszolgálási terv, amely jól vezet, és egy eredménylap, amely őszintén tartja arról, hogy valóban működik-e. Amit felépített, anélkül hogy feltétlenül így szándékozta volna felépíteni, egy második vállalkozás étterme belsejében, és a végső elmozdulás, amelyet ez a fejezet kér öntől, hogy kifejezetten pontosan annak kezelje.

Főétterme és csoportos-magánterem vállalkozása eltérő célokkal, eltérő ritmusokkal, és egy egészséges étteremben eltérő figyelem-tulajdonosokkal rendelkezik — még ha az a figyelem végül ugyanannál a személynél is ül, önnél. A főterem munkája konzisztens, megbízható vendégszámok éjszakáról éjszakára, ismétlődő helyi forgalomra, betérő vendégekre és általános hírnevére építve. A csoportos vállalkozás munkája pontosan azt a kapacitást megragadni, amelyet a főterem szerves kereslete önmagában nem ér el — magas értékű, tervezhető, magasabb árrésű foglaltságokat, amelyek betöltik pontosan azt a kapacitást — a különtermet egy kedden, az egész éttermet egy csendes hétfőn, a hosszú asztalt egy szerdán, amely különben félig üresen ülne. Jól vezetve, együtt kisimítják a hetét, ahelyett hogy egyszerűen bevételt adnának hozzá egymásra: a csoportos vállalkozás pontosan azokat a réseket tölti be, amelyeket a főterem természetes keresleti mintája nyitva hagy.

Állítson be éves célokat mindegyik vállalkozásra külön, ne egyetlen kombinált bevételi számként. Főterme megcélozhat egy

konkrét átlagos vendégszám-per-éjszaka számot és egy konkrét átlagos kiadást, tavalyhoz képest nyomon követve. Csoportos vállalkozásának, a 19. fejezet Eredménylapát használva, saját, kifejezett éves céljait kell hordoznia: teljes csoportos bevétel, átlagos konverziós arány, kihasználtság hét napja szerint, az 1. fejezet Terem Hozamrésének lezárása egy konkrét, megnevezett százalékkal idén, ahelyett hogy nyitva hagyná határidő nélkül. A célok elkülönítése azért fontos, mert egy erős csoportos év elrejtethet egy gyengülő főtermet, és fordítva, ha csak egy kombinált számra néz — és mindegyik vállalkozás saját diagnózist és saját javítást igényel, amikor alulteljesít, ne egy közös, összemossott magyarázatot.

Építsen fel **egy éves tervezési ciklust**, amely a csoportos vállalkozást ugyanolyan komolysággal kezeli, mint fő menütervezését. Az év utolsó negyedében vizsgálja felül a teljes Eredménylapt a most záruló évre céljaihoz képest, és használja a 10. fejezet keresleti naptárát a következő év promóciós lökéseinek tervezésére ismert csendes hónapjaira, mielőtt azok a hónapok megérkeznek, ne miután elkezdődtek. Vizsgálja felül fix menü szintjeit és italcsomagjait évente az aktuális étel- és italköltségekhez képest, ugyanazzal a fegyelemmel, amelyet már most is alkalmaz à la carte menüjén, ahelyett hogy hagyná, hogy a csoportos árazás évekig változatlanul üljön, miközben alapmenüje körülötte fejlődik. Vizsgálja felül minimumköltségszámítását à la carte alternatívájának friss számítása alapján, mert főterme saját teljesítménye évről évre változik, és egy minimumköltség, amelyet 3 évvel ezelőtt egy azóta megváltozott

alternatívához képest állítottak be, csendben alul- vagy túlárzott anélkül, hogy bárki szándékosan úgy döntött volna.

Íme a viszonyítási alap, amelyhez érdemes mérni magát, ebből a könyvből felépítve, ne külső forrásból: egy magán- és csoportos vendéglátási vállalkozás, amely lezárta eredeti Terem Hozamrésének nagy részét, valahol a minősített érdeklődések 45-60%-át konvertálja (a 7. fejezet alapvonalához képest, amely gyakran jóval 35% alatt kezdődik), és valahol a teljes étterem-bevétel 12% és 20% között generál egy olyan lábnnyomból, amely jellemzően jóval 15% alatt van a teljes padlóterületnek — egy vállalkozás, amely, ezekkel a feltételekkel, kényelmesen felülmúlja főétterme egy ekvivalens szeletét, ami ennek a könyvnek a teljes lényege volt.

Az étterem, amely ezt jól csinálja, nem úgy érzi napi szinten, mintha 2 külön műveletet futtatna — úgy érzi, mint egy étterem, amely egyszerűen abbahagyta az egyik legjobb eszközének pazarlását. A terem, amely korábban üresen ült, vonakodva eladva, amikor valaki éppen kérdezte, most aktívan eladva, jól árazva, megbízhatóan feltöltve legcsendesebb estéin, és prémium árazva legforgalmasabbjain, egy kiszolgálási tervvel vezetve, amely megvédi mind a csoport élményét, mind a terem többi részének estéjét, és úgy nyomon követve, hogy egy egyszeri foglalást évekig tartó ismétlődő üzletté alakítson. Ennek a könyvnek egyik 20 keretrendszere sem igényelt felújítást vagy nagy tőkekiadást az induláshoz — a legtöbb dokumentumot, árat, határidőt vagy szokást igényelt, ugyanazzal a fegyelemmel alkalmazva, amelyet már most is hoz étterme többi részéhez.

Gondoljon a csoportos vállalkozásra, miután eléri ezt az érettséget, mint a tágabb étterem egészségének legjobb korai figyelmeztető rendszerére is, ne csak egy külön bevételi sorra. A csoportos szervezők — különösen az ismétlődő vállalati szervezők, akik évente többször látogatnak, és minden látogatást az utolsóhoz hasonlítanak — gyakran az elsők, akik észreveszik és megemlítenek egy finom hanyatlást máshol: egy menüt, amely egy ideje nem fejlődött, egy kiszolgálási standardot, amely kissé csúszott, személyzeti fluktuációt, amely egy fiatalabb, kevésbé magabiztos csapatban mutatkozik meg. Mivel már rendszeres, személyes kapcsolatban áll ezekkel a szervezőkkel a 18. fejezet megtartási rendszerén keresztül, csatornája van erre a visszajelzésre, amelyet a legtöbb étterem soha nem épít fel szándékosan tágabb, anonimebb ügyfélbázisával. Figyeljen rá, kérdezze közvetlenül esemény utáni nyomon követéseiben, és kezelje legjobb csoportos szervezőit nemcsak bevételi forrásként, hanem étterme általános színvonalának néhány legelkötelezettebb, legbefektetettebb megfigyelőjeként.

Ezen a héten, és minden hónapban ezután: Tegyen egy ismétlődő dátumot a naptárba — negyedéves elegendő — hogy felülvizsgálja Magánterem Eredménylapát a csoportos vállalkozásra kifejezetten beállított éves célokhoz képest, ugyanúgy, ahogyan felülvizsgálja főterme számait. Ez az egyetlen, fenntartott szokás az, ami megakadályozza, hogy a könyv eredményei csendben visszaerodáljanak oda, ahol elkezdte.

Kezdő Lépések

1

Állítson be éves célokat a csoportos vállalkozásra a főteremtől külön: teljes csoportos bevétel, konverziós arány, kihasználtság éjszakánként, egy megnevezett Terem Hozamrés-csökkentés.

2

Építsen fel egy Q4 éves tervezési ciklust, amely felülvizsgálja a teljes Eredménylapt e célokhoz képest, és előre megtervezi a következő év csendes hónapjainak lökéseit.

3

Vizsgálja felül fix menü szintjeit, italcsomagjait és minimumköltség-rácsát évente az aktuális költségekhez képest, ugyanazzal a fegyelemmel, mint fő menüjét.

4

Tegyen egy ismétlődő negyedéves dátumot a naptárba, hogy felülvizsgálja az Eredménylapt az éves célokhoz képest ezután.

Fogalomtár

Terem Hozamrés

A különbség aközött, amit egy különterem keres négyzetméterenként ma, és amit a főétterem keres ugyanabban a térben.

Csoport-hozzájárulási Modell

Egy összehasonlítás arról, hogy egy csoportos foglalás valójában mennyit ér ugyanazokhoz a helyekhez képest à la carte eladva, figyelembe véve a kiadást, a kockázatot és a tartózkodási időt.

Formátummenü

A meghatározott kapacitás, minimumköltség és beállítás minden módra, ahogyan az étterem csoportos teret ad el: hosszú asztal, különterem, félig-privát terület, teljes átvétel.

Fix Menü Építő

A keretrendszer egy csoportos fix menü szintekbe árazására, a gyártási valósággal (tartás, korlátozott választék) kezdettől beépítve.

Minimumköltség Kalkulátor

Egy eszköz egy különterem minimumköltségének beállítására a terem saját à la carte alternatívája alapján, nap és szezon szerint.

Lemondási Létra	Az előlegek és visszatérítési százalékok ütemterve csoportos foglalásokhoz, amelyek csökkennek, ahogy egy lemondás közelebb kerül a dátumhoz.
Érdeklődés-nyomkövető	Minden csoportos érdeklődés válaszüdejének és kimenetelének nyilvántartása, amelyet arra használnak, hogy elkapják, mennyibe kerül egy lassú válasz elveszett foglalásokban.
Vállalati Szervező Szekvencia	A kommunikációk sorozata, amelyet az irodavezetőnek vagy ügyvezető asszisztensnek építettek, aki csoportos vacsorákat foglal: megerősítés, diétás lista, esemény előtti hívás.
Érzelmi Tét Létra	Egy módszer az ünneplési foglalások (születnap, évforduló, eljegyzés) rangsorolására aszerint, mennyire érzékenyek az árra és a kis hibákra.
Csoportos Kereslet Naptára	A csoportos foglalási kereslet éves térképe: decemberi vállalati szezon, ballagás, csendes január és a betöltendő hétközi időpontok.
T-mínusz Rendszer	A határidő-struktúra a menü-előrendelések, allergének és végleges létszámok begyűjtésére egy csoport érkezése előtt.

Csoportos Menetlevél	A kiszolgálási terv egy nagy társaságra, lefedve az érkezést, italokat, ültetést, fogásidőzítést és a számlát.
Fizetési Forgatókönyv	Az előkészített szöveg egyetlen, sok vendég között megosztott számla kezelésére, beleértve az előzetes engedélyezést és a diszkrét egyfizető kéréseket.
Italcsomag Modell	Egy előre megegyezett italkeret, fejenként árazva, arra épülve, hogy nyitott bárhoz képest emelje a kiadást és egyszerűsítse a kiszolgálást.
Átvétel Árazási Modell	A törésponti számítás az egész étterem egyetlen csoportnak való bezárásához, beleértve az exkluzivitási felárat és az elutasított törzsvendégeket.
Terem Tervezési Ellenőrzőlista	A fizikai követelmények egy magánterem térhez: kapacitás, hang, képernyő, saját kiszolgálóállomás és egy külön ajtó.
Magánterem Oldal Brief	A tartalom- és fotózási terv a weboldal-oldalhoz, amely a különtermet könnyen megtalálhatóvá és könnyen érdeklődhetővé teszi.

**Szervező Megtartási
Rendszer**

A nyomon követési folyamat (köszönet, éves emlékeztető, lojalitási ajánlat), amely egyszeri csoportos szervezőt ismétlődő foglalóvá alakít.

**Magánterem
Eredménylap**

A havi nyomon követési lap érdeklődésekre, konverzióra, teremkihasználtságra, fejenkénti kiadásra, előlegveszteségekre és értékelési pontszámra.

Vendégek (Covers)

A vendéglátóipari szakkifejezés az egy asztalnál vagy egy kiszolgálásban kiszolgált vendégek számára; ebben a könyvben végig a kereslet standard egységeként használva.

A szerzőről

Thibault Van de Sompele a HappyChef alapítója, egy foglalási és üzemeltetési platform éttermek és szállodák számára. Essenben, Belgiumban él és dolgozik, ahol a HappyChef székhelye található. Elérhető a thibault@happychef.cloud címen.