



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

*Kaip restoranų savininkai paverčia grupines
rezervacijas, privačius vakarienes ir salės nuomą
pelningiausiais staliukais visame restorane*

AUTORIUS

Thibault Van de Sompele

Turinys

- | | |
|----|--|
| 01 | Salė, kuri uždirba mažiausiai |
| 02 | Grupių ekonomika: kodėl 20 vietų nėra 20 vietų |
| 03 | Produkto apibrėžimas |
| 04 | Fiksuoti meniu, kuriuos virtuvės myli, o svečiai renkasi |
| 05 | Minimalios išlaidos, salės nuoma, ar abu |
| 06 | Užstatai ir atšaukimo sąlygos, kurias svečiai priima |
| 07 | Užklausų piltuvai |
| 08 | Pardavimas įmonės šeimininkui |
| 09 | Šventės pardavimas |
| 10 | Grupinės paklausos kalendorius |
| 11 | Išankstiniai užsakymai, dietos ir skaičių problema |
| 12 | Vakaro valdymas: grupinio aptarnavimo seka |
| 13 | Sąskaita: dalijimas, arbatpinigiai ir apmokėjimas |
| 14 | Gėrimų paketai ir baro išlaidos |

- 15** Visiški perėmimai: viso restorano pardavimas
-
- 16** Privachios salės projektavimas ar pertvarkymas
-
- 17** Salės rinkodara
-
- 18** Grupinės apžvalgos ir grįžtantys šeimininkai
-
- 19** Skaičiai, kuriuos reikia sekti
-
- 20** Restoranas su dviem verslais
-

Išvadas

Ar turite privačią salę, pusiau privatų kampelį ar ilgą stalą, kuris naudojamas tik tada, kai kas nors netyčia paprašo? Ar nustatote grupinę kainą spontaniškai, neturėdami realaus supratimo, kiek ta erdvė verta? Ar kada susimąstėte, ar toji erdvė tyliai nėra pats pelningiausias – ar pats nepelningiausias – kvadratinis metras pastate, taip niekada ir neapskaičiavę to skaičiaus? Skaitykite toliau, nes būtent nuo šio skaičiaus prasideda ši knyga.

Štai pažadas: iki šios knygos pabaigos jūs tiksliai žinosite, kiek jūsų privati salė ar ilgas stalas kainuoja jums prarastomis pajamomis, turėsite kainą ir lygius turintį produktą, paruoštą parduoti, vietoj miglotos „mes priimame grupes“, ir turėsite kainodaros, užstato ir aptarnavimo sistemas, kurios pačio lėčiausio savaitės vakaro virsti vienu iš pelningiausių. Pakeliui pasistatysite Salės Pelningumo Atotrūkį, kuris duoda skaičių tam, ką salė šiandien praranda, Grupės Įnašo Modelį, kuris tiksliai įrodo, kada grupė lenkia pavieniui parduotas vietas, ir Atšaukimo Kopėčias, kurios priverčia svečius iš tikrųjų laikytis savo rezervacijų – 3 iš dvidešimties modelių, kiekvienas pakankamai mažas, kad jį būtų galima pasistatyti šią savaitę, ir pakankamai ilgaamžis, kad ant jo būtų galima statyti grupinį verslą metų metus.

Nieko iš to nereikia gražesnės iškabos ant durų. Reikia produkto apibrėžimo, kainos, termino ir įpročio – tos pačios disciplinos, ant kurios jau veikia jūsų à la carte meniu, taikomos salei, kuri iki šiol jos neturėjo. Pasilikite iki paskutinio skyriaus, ir grupinis verslas

nustos būti šalutine veikla, prilipdyta prie restorano – jis taps antru, visiškai suformuotu verslu, pasislėpusiu jūsų pirmojo viduje, valdomu ta pačia griežtumo tvarka, kurią jau žinote. 1 skyrius prasideda nuo skaičiaus, kuris pagrindžia viską, kas seka toliau: kiek ta salė jums iš tikrųjų kainuoja, sąžiningai išmatuota, šiandien.

SKYRIUS 1

Salė, kuri uždirba mažiausiai

Negalima valdyti to, ko nematuoji.

— PETER DRUCKER

Įeikite į daugumą nepriklausomų restoranų su privačia sale ar rezervuojamu ilgu stalu, ir rasite tą pačią tylų gėdą. Popieriuje tai gražiausias staliukas namuose – dažnai tas, kuriame geriausia šviesa, daugiausiai privatumo, kartais akcentinė siena, už kurią savininkas išleido tikrus pinigus – ir tai taip pat, sąžiningai išmatuota, prasčiausiai veikiantis kvadratinis metras visame pastate. Noriu, kad jūs iš tikrųjų tai išmatuotumėte, nes „viskas gerai“ nėra skaičius, o negalima pataisyti to, ko nematavote.

Štai skaičiavimas, kurį noriu, kad atliktumėte, ir aš jį vadinsiu **Salės Pelningumo Atotrūkiu**, nes kai tik skaičiui suteikiate vardą, pradedate jį valdyti. Paimkite savo privačios salės plotą kvadratiniais metrais. Padalinkite paskutinių dvylikos mėnesių pajamas, sugeneruotas konkrečiai toje salėje – grupines rezervacijas, privatų nuomojimą, viską, kas parduodama kaip „salė“ – iš to ploto. Tai jūsų privačios salės metinės pajamos vienam kvadratiniam metrui. Dabar atlikite tą patį skaičiavimą lygiavertei pagrindinės valgomosios salės sekcijai: pajamos iš tos sekcijos per tą patį laikotarpį, padalintos iš jos ploto. Atimkite privačios salės skaičių iš pagrindinės salės skaičiaus. Tas atotrūkis, kaip procentas nuo pagrindinės salės skaičiaus, yra Salės Pelningumo Atotrūkis.

SALĖS PELNINGUMO ATOTRŪKIS

$$\begin{aligned} & \text{(Pagrindinės salės pajamos/m}^2 \text{ – Privačios} \\ & \text{salės pajamos/m}^2 \text{)} \div \text{Pagrindinės salės} \\ & \text{pajamos/m}^2 = \text{Salės Pelningumo Atotrūkis} \end{aligned}$$

Padarykime tai konkrečiau. Tarkime, jūsų privati salė yra 30 kvadratinio metrų ir patogiai talpina 24 žmones fiksuoto meniu vakarienei. Per praėjusius metus ji sugeneravo 54 000 € rezervacijų – tai skamba solidžiai atskirai paėmus. Tai 1 800 € kvadratiniam metrui per metus. Dabar paimekime 30 kvadratinio metrų pagrindinės valgomojo salės sekciją, talpinančią maždaug tiek pat žmonių per įprasto vakaro sėdimų vietų kaitą. Vidutiniškai per 2 apsisukimus daugumą vakarų, ta sekcija per metus uždirbo 172 000 € – 5 733 € kvadratiniam metrui. Jūsų Salės Pelningumo Atotrūkis yra 69%. Salė, kuri turėjo būti jūsų premium turtas, uždirba mažiau nei trečdalį to, ką uždirba lygiavertis paprastos valgomojo salės grindų plotas.

Kodėl taip nutinka, kai salė gražesnė, o ne prastesnė? Vėl ir vėl iškyla 3 priežastys. Pirma, ji uždirba tik tada, kai kažkas ją aktyviai rezervuoja – ji nepripildo pati taip, kaip jūsų įprasti staliukai pripildo be rezervacijos atėjusių svečių ir nuolatinių rezervacijų, todėl bet kurį vakarą, kurio niekas konkrečiai nepardavė, ji uždirba nulį, kol jūsų pagrindinė salė tuo metu toliau apsisukinėja. Antra, dauguma savininkų ją nuvertina, arba todėl, kad jaučiasi dėkingi už rezervaciją, arba todėl, kad niekada neapskaičiavo, kiek ji turėtų kainuoti, palyginti su pagrindinės salės alternatyviomis pajamomis. Trečia, ir tai svarbiausia: paprastai nėra aktyvaus pardavimo proceso. Salė yra prieinama, jei kas nors paklaus. Niekas jos vardu nesiūlo.

Vos tik savininkai pamato Salės Pelningumo Atotrūkį juodu ant balto, reakcija paprastai būna ta pati: tylus pyktis, nukreiptas daugiausia į save patį, po kurio seka palengvėjimas, kad problema turi formą, su kuria galima dirbti. Daugeliu atvejų tai ne

salė, kuriai reikia remonto. Tai salė, kuriai reikia produkto apibrėžimo, kainos ir kažko, kieno darbas apima jos aktyvų pardavimą – trijų dalykų, kuriuos ši knyga jums perduos skyrius po skyrius.

Yra dar antras skaičius, vertas apmąstymo šalia Pelningumo Atotrūkio: prarastos galimybės kaina už tuščią naktį. Jei jūsų privati salė, tinkamai parduota, vidutiniškai turėtų uždirbti 1 400 € už rezervaciją, o ji stovi tuščia 40 naktų per metus, kai galėjo būti realiai rezervuota, tai 56 000 € pajamų, kurios tiesiog išgaravo – prarastos ne konkurento naudai, prarastos niekieno naudai, nes niekas ir nesistengė. Savininkai, matydami šį vieną skaičių, dažnai perstato visą rinkodaros biudžetą jo pagrindu, nes jokia kita verslo eilutė neturi tiek neišnaudoto potencialo, matomo tiesiog akivaizdoje.

Noriu būti sąžiningas, kodėl operatoriai tai toleruoja metų metus, kartais net dešimtmetį, nes „kodėl“ supratimas yra tai, kas jus sustabdo nuo grįžimo prie senojo elgesio, kartą tai ištaisius. Privati salė paprastai yra paskutinis dalykas, pastatytas, ir pirmasis, apleistas operaciniu požiūriu, nes ji neatsispindi kasdieniniame mąstyme apie vietų skaičių ir apsisukimus. Jūsų salės vadovas optimizuoja salę, kurią mato prisipildant ir ištuštėjant kas 20 minučių. Privачios salės nesėkmė kasdieniniu požiūriu nematoma – ji tiesiog tyliai neįvyksta. Niekam antradienio vakaro pabaigoje nešmėkšteli blogas skaičius, nes privati salė nieko neuždirbo; ji tiesiog visiškai negeneruoja jokios eilutės, o skaičiaus nebuvimą daug lengviau ignoruoti nei blogą skaičių.

Tai yra modelis, kurį ši visa knyga sulaužo. Grupinis ir privatus maitinimo verslas turi nustoti būti „prieinamas, jei paprašysi“ ir tapti produktu su pavadinimu, kaina, piltuvu ir savininku – kartais tiesiogine prasme jumis, kartais konkrečiu vadybininku, kurio priemoka nuo to priklauso. Kiekvienas skyrius nuo čia stato po vieną tos sistemos gabalą: tiksliai apibrėžiant, ką parduodate, nustatant kainą pagal tikrąją alternatyvą, kuriant pardavimo piltuvą, kuris jį pripildo, ir valdant aptarnavimą tą vakarą taip, kad grupė iš tikrųjų taptų didžiausios maržos staliuku namuose, o ne tuo, kurio visi bijo.

Apsvarstykite 2 restoranus per gatvę vieną nuo kito, abu su beveik identiško dydžio ir statybos kokybės 28 vietų privačia sale. Restoranas A elgiasi su sale taip, kaip dauguma savininkų: rezervuojama „jei kas nors paklaus“, jokio dedikuoto puslapio, jokio proaktyvaus tolesnio susisiekiimo, kas atsiliepia telefonu, pasako tokį skaičių, koks tuo metu atrodo pagrįstas. Restoranas B atliko Salės Pelningumo Atotrūkio skaičiavimą, nustatė, kad jis siekia beveik 65%, ir tris mėnesius jį uždarinėjo, naudodamas nieko egzotiškesnio nei apibrėžtą produktą, tikrą kainų tinklėlį ir įprotį atsakyti į užklausas per valandą. Po metų Restorano A salė uždirbo maždaug tokį patį kuklų skaičių kaip ir prieš metus – keletas gimtadienio šventės, keletas biuro pietų, nieko sisteminio. Identiška Restorano B salė daugiau nei padvigubino savo pajamas ne todėl, kad salė pasikeitė, o todėl, kad ji nustojo būti nematoma verslo viduje. Abu savininkai, jei jų paklaustumėte, pasakytų, kad jų privati salė „gerai laikosi“. Tik vienas iš jų iš tikrųjų žino, ką tai reiškia eurai.

Šią savaitę: Apskaičiuokite savo Salės Pelningumo Atotrūkį, naudodami praėjusių metų skaičius. Jei jūsų ataskaitose nėra atskirtų salės pajamų, rankiniu būdu ištraukite 12 mėnesių grupinių rezervacijų iš savo rezervacijų sistemos – ta valanda verta. Užrašykite gautą procentą ant lipduko ir padėkite ten, kur jį matysite skaitydami likusią knygos dalį. Tas skaičius yra verslo pagrindas visam kam, kas seka toliau.

Pirmieji žingsniai

1

Ištraukite 12 mėnesių salei būdingų pajamų ir grindų plotą, apskaičiuokite savo Salės Pelningumo Atotrūkį.

2

Apskaičiuokite tuos pačius skaičius lygiavertei pagrindinės valgomojo salės sekcijai ir atimkite, kad gautumėte atotrūkio procentą.

3

Įvertinkite prarastos galimybės kainą už tuščią naktį, padauginę realistišką vertę už vieną rezervaciją iš tikėtina rezervuojamų naktų, kai salė pernai stovėjo tuščia.

4

Užsirašykite Salės Pelningumo Atotrūkio procentą kur nors matomoje vietoje prieš skaitydami toliau.

SKYRIUS 2

Grupių ekonomika: kodėl 20 vietų nėra 20 vietų

Saugokitės mažų išlaidų; maža skylė paskandins didelį laivą.

— BENJAMIN FRANKLIN

Savininkai reguliariai daro vieną brangią mąstymo klaidą su grupėmis: jie mano, kad 20 kartu rezervuotų vietų yra tiesiog 20 jų įprastų vietų, atvykstančių iš karto. Ši prielaida klaidinga abiem kryptimis, o tikslus supratimas, kaip ji klaidinga, yra pagrindas teisingai nustatyti kainą ir parduoti grupinį verslą.

Pradėkime nuo to, kas daro grupę iš tikrųjų geresne nei 20 gerai parduotų be rezervacijos atėjusių svečių. Vienas sprendimų priėmėjas reiškia, kad viena pokalbis nustato visą rezervaciją, vietoj to, kad jūsų padavėjas turi tvarkyti 20 atskirų klausimų ir pageidavimų rinkinių. Vienas meniu – iš anksto pasirinktas, geriausiai iš anksto užsakytas – reiškia, kad jūsų virtuvė gamina žinomą, planuojamą patiekalų rinkinį vietoj 20 individualių užsakymų, atkeliaujančių išsibarstę per aptarnavimo langą, kas yra viena didžiausių paslėptų be rezervacijos atėjusių svečių srauto kaštų: virtuvės chaosas. Vienas mokėjimas reiškia, kad jūsų salės personalas nedalina sąskaitos devyniais būdais dešimtą valandą vakaro, kai 4 kiti staliukai laukia dėmesio. Nuspėjamas laikas – grupė paprastai atvyksta ir išvyksta kartu – reiškia, kad galite planuoti darbo jėgą ir apsisukimo laikus aplink tai su daug didesniu tikslumu nei aplink organišką be rezervacijos atėjusių svečių srautą. Ir, kas svarbiausia, gerai parduota grupė turi žymiai didesnes vidutines išlaidas vienam žmogui nei tie patys 20 žmonių sugeneruotų užsisakydami individualiai, nes geras fiksuotas meniu su pridedamu gėrimų paketu suprojektuotas taip, kad parduotų daugiau nei vidutinis individualus užsakymas, o ne mažiau.

Dabar rizikos, kurios kompensuoja tuos pranašumus, ir todėl naivūs savininkai per mažai kainuoja. Atšaukimo rizika yra reali ir

asimetrinė: netekus dviejų vietų staliuko vakaro išvakarėse, greičiausiai jį užpildysite iš laukiančiųjų sąrašo; netekus 20 keturių žmonių grupės vakaro išvakarėse, tai skylė jūsų vakare, kurios jokia laukiančiųjų sąrašas negali užkimšti taip trumpu terminu. Vėlyvi pakeitimai – skaičiams krentant nuo 20 keturių iki devyniolikos 2 dienas prieš, arba dietiniam reikalavimui išskylant tą pačią akcijos dieną ryte – kainuoja jums virtuvės planavimo laiko, kurio be rezervacijos atėjęs svečias niekada nekainuoja. O grupės rezervacijos buvimo laikas, ypač su tostais, paprastai būna 30–60 minučių ilgesnis nei lygiavertė dviejų žmonių pora, valganti à la carte, kas turi milžinišką reikšmę, jei skaičiavote apsisukti tą erdvę 2 kartus.

Įsivaizduokite 20 dviejų žmonių grupę, rezervuotą gimtadienio vakarienei, susodintą 19 val., o salė mintyse suplanuota antram sėdėjimui 21:15. Vienas tostas užsitęsia, po jo seka antras tostas, ir staliukas neatlaisvinamas iki beveik 21:45 – antras sėdėjimas, niekada nerezervuotas su užstatu, tiesiog neįvyksta. Salė nebuvo blogai valdoma; niekas iš viso neįskaičiavo tos papildomos pusvalandžio į rezervacijos kainą.

Čia **Grupės Įnašo Modelis** pasiteisina. Tai paprastas gretinimas: ką ta pati vietų pėdsakas sugeneruotų per tą patį laiko langą, parduota kaip įprastos à la carte vietos su jūsų įprasta apsisukimo norma – palyginti su tuo, ką grupinė rezervacija, teisingai kainuota ir supakuota, iš tikrųjų atneša, atėmus rizikos koreguotą atšaukimo kainą ir pratęstą buvimo laiką.

GRUPĖS ĮNAŠO MODELIS

Vietos × realistiški apsisukimai × vidutinės išlaidos (à la carte) prieš. Vietos × (fiksuito meniu kaina + gėrimų paketas) (grupė), koreguota rizika pagal atšaukimo normą

Štai modelis, pritaikytas realioms skaičiams. 20 vietų jūsų pagrindinėje salėje, vakarą, kai tikėtumėtės 1,6 apsisukimo su vidutinėmis 48 € išlaidomis vienam žmogui, sugeneruoja $20 \times 1,6 \times 48 \text{ €} = 1\,536 \text{ €}$. Dabar tos pačios 20 vietų, parduotos kaip grupinė rezervacija su trijų patiekalų fiksuotu meniu už 58 € žmogui, plius gėrimų paketas, vidutiniškai 22 € žmogui, sugeneruoja $20 \times (58 \text{ €} + 22 \text{ €}) = 1\,600 \text{ €}$ per vieną sėdėjimą – jau priekyje, dar prieš atsižvelgiant į tai, kad grupė retai gauna antrą apsisukimą. Koreguokite tai rizikai: jei jūsų istorinis nepasirodymo/atšaukimo dažnis nepatvirtintoms grupinėms rezervacijoms yra 8%, o kiekvienas atšaukimas be užstato kainuoja jums visą to vakaro potencialą, jūsų tikėtinų vertės skaičiavimas turi tuos 8% įtraukti – kas ir yra tikslus argumentas užstato ir atšaukimo kopėčių sistemai iš 6 skyriaus. Su įdiegta užstato politika ta rizika iš esmės perkeliama šeimininkui, o ne visiškai gula ant jūsų. Kai taip nutinka, grupė už 1 600 € su maža realizuota rizika patogiai lenkia neaiškias à la carte apsisukimų 1 536 €, ir tai daro su dramatiškai mažesniu personalo stresu ir virtuvės chaosu.

Naivus palyginimas – „20 vietų mūsų vidutinėmis 48 € išlaidomis yra 960 €, o grupė išleidžia 1 600 €, taigi grupės akivaizdžiai vertos dvigubai daugiau“ – yra klaida priešinga kryptimi: ji ignoruoja, kad gerai valdoma pagrindinė salė 1,6 apsisukimo niekada iš tikrųjų neapsiriboja tik vieno apsisukimo pajamomis, taigi jūs nelyginate to paties su tuo pačiu, nebent į abi puses įtraukiate apsisukimus, kaip tai daro aukščiau pateiktas modelis.

Praktinė išvada yra tokia: grupinės rezervacijos automatiškai nėra pelningesnės nei tos pačios vietos, parduotos individualiai – jos yra pelningesnės tada, ir tik tada, kai jūs aktyviai suprojektuojate meniu, kainą ir užstato politiką taip, kad jos tokios būtų. Neįkainota, nesupakuota, be užstato grupinė rezervacija, priimta telefonu su „žinoma, ateikite šeštadienį, kažką sugalvosime“, reguliariai veikia prasčiau nei à la carte parduotos vietos, nes jūs išmetėte kiekvieną struktūrinį pranašumą, kurį grupė siūlo, išsaugodami kiekvieną riziką. Likusi šios knygos dalis skirta tam, kaip pasinaudoti pranašumais ir pašalinti riziką kainos nustatymu, skyrius po skyriaus.

Verta būti taip pat sąžiningam dėl šio pranašumo lubos, nes jo pervertinimas yra būdas, kaip savininkai po metų nusivilia savo pačių grupiniu verslu. Grupinė rezervacija nepralenks stiprios à la carte nakties pagal visus rodiklius vienu metu – labai mažai tikėtina, kad su viena grupe pralengsite geriausią įmanomą apsisukimo normą per savo šurmuliuojantį šeštadienį, nes jūsų pagrindinė salė puikią naktį fiksuoja paklausą iš daugelio nepriklausomų šalių, kurių kiekviena optimizuoja savo laiką. Ką Grupės Įnašo Modelis iš tikrųjų įrodo, yra siauresnis ir naudingesnis: kad tinkamai kainuota, tinkamai supakuota grupė

patikimai pralenkia realistišką, vidutinį tos pačios vietų pėdsakos veikimą tą konkrečią savaitės dieną – kas ir yra svarbus palyginimas, nes tai yra alternatyva, kurios jūs iš tikrųjų atsisakote, atiduodami erdvę grupei. Nerealistiško palyginimo su savo geriausia kada nors buvusia naktimi siekimas yra tai, kaip savininkai save įtikina per mažai kainuoti grupės teigdami, kad „mes bet koku atveju galėjome padaryti geriau“, nors daugumoje atvejų, daugumą naktų, jie akivaizdžiai negalėjo.

Šią savaitę: Ištraukite paskutines penkias grupines rezervacijas ir apskaičiuokite, ką tos vietos būtų uždirbę jūsų įprasta apsisukimo norma ir vidutinėmis išlaidomis tai savaitės dienai. Palyginkite tai sąžiningai su tuo, ką grupė iš tikrųjų sumokėjo. Jei grupė veikė prasčiau nei alternatyva, dabar tiksliai žinote kodėl – o kiti 18 skyrių jums pasakys, ką keisti.

GRUPĖS ĮNAŠO MODELIS — 20 SVEČIŲ, PRIVATI SALĖ

	Grupinis fiksuotas menu	Tos pačios vietos, à la carte
Vietos	20	20 (įvertinta)
Vidutinės išlaidos vienam žmogui	78 €	52 €
Virtuvės darbo sąnaudos vienai vietai	Mažesnės (gamyba partijomis)	Didesnės (à la carte)
Staliuko apsisukimas	Viena rezervacija, visas vakaras	Tipiškai 1,4 apsisukimo
Bendros salės pajamos	1 560 €	1 456 €

Šią savaitę

1

Pritaikykite Grupės Įnašo Modelį savo paskutinėms penkioms grupinėms rezervacijoms: vietos $\times$ realistiški apsisukimai $\times$ vidutinės išlaidos, palyginti su tuo, ką grupė iš tikrųjų sumokėjo.

2

Koreguokite palyginimą rizikai, naudodami savo pačių nepasirodymo/atšaukimo normą nepatvirtintoms rezervacijoms.

3

Pažymėkite bet kurią rezervaciją, kur à la carte alternatyva pralenkė faktinį grupės uždarbį, ir užsirašykite, kodėl.

4

Lyginkite kiekvieną prasčiau pasirodžiusią grupę su realistiška vidutine naktimi, o ne su savo geriausia kada nors buvusia naktimi, kad palyginimas liktų sąžiningas.

SKYRIUS 3

Produkto apibrėžimas

Jei nežinai, kur eini, bet koks kelias tave ten nuves.

— PRISKIRIAMA LEWIS CARROLL

Vyriausioji padavėja, atsiliepusi į ketvirtadienio skambutį apie „gal 20, gal 25“, sakinio viduryje suprato, kad tą pačią savaitę ji jau nurodė tris skirtingas kainas trims skirtingiems skambinusiesiems – ne todėl, kad buvo neatidi, o todėl, kad neturėjo nieko užrašyto, kuo galėtų vadovautis nuosekliai. Sprendimas, kurį ji sukūrė tą savaitgalį – vienas puslapis, išvardijantis, ką restoranas iš tikrųjų siūlo ir už kiek – per mėnesį baigė spėliones.

„Priimame grupes“ nėra produktas. Tai pečių trūktelėjimas, apsirengęs politika, ir todėl jūsų komanda improvizuoja kitokį atsakymą kiekvieną kartą, kai telefonas suskamba su neįprasta užklausa. Svečias, klausiantis apie gimtadienį keturiolikai žmonių, įmonė, klausianti apie vakarienę 30 penkiems, ir nuotaka, klausianti apie viso restorano perėmimą vakarui, yra 3 visiškai skirtingi produktai su skirtinga talpa, skirtinga kainodaros logika ir skirtingais operaciniais reikalavimais – ir jei jūsų restoranas į visus tris atsako tuo pačiu miglotu „pasitikrinsiu ir jums perskambinsiu“, jūs prarandate rezervacijas konkurentams, kurie atsako su parinkčių meniu jau pirmajame el. laiške.

Sprendimas – formaliai apibrėžti savo grupinius ir privačius maitinimo formatus kaip pavadintus produktus, kiekvienas su savo talpos diapazonu, minimalių išlaidų logika ir paruošimo reikalavimais, taip pat, kaip niekada nevaldytumėte virtuvės be apibrėžto meniu. Aš tai vadinu **Formatų Meniu** – vidiniu (ir dažnai išoriniu) dokumentu, kuris paverčia „mes tam tikru mastu priimame grupes“ į penkis ar šešis konkrečius, parduodamus dalykus.

Štai standartinis rinkinys, kurį gali pasistatyti dauguma 40–120 vietų restoranų, pritaikytas pagal jūsų faktinį plano išplanavimą.

Ilgas Stalas. Dedikuotas ar pertvarkomas stalas 10–16 žmonių, dažniausiai pagrindinės valgomojo salės viduje, o ne atskiroje erdvėje. Dažniausiai be salės nuomos; parduodamas su fiksuoto meniu minimumu ar minimaliomis išlaidomis vienam žmogui. Greitai rezervuojamas, greitai aptarnaujamas – jūsų pradinis grupinis produktas, dažnai geriausiai konvertuojantis, nes jis reikalauja mažiausio šeimininko įsipareigojimo.

Pusiau Privati Erdvė. Pertvarą turinti ar vizualiai atskirta sekcija – už ekrano, nišoje, salės gale – 14–24 žmonėms. Šiek tiek triukšmo ir vizualinio persidengimo su pagrindine sale, todėl kainuojama žemiau nei pilna privati salė, bet aukščiau nei ilgas stalas, dažniausiai su minimaliomis išlaidomis, o ne fiksuotu salės mokesčiu, nes šeimininkas negauna visiškos išskirtinumo.

Privati Salė. Pilnai uždara erdvė su savomis durimis, 16–40 žmonių, priklausomai nuo jūsų konstrukcijos. Čia salės nuoma ar didelės minimalios išlaidos tampa standartu, nes šeimininkas perka išskirtinumą ir ramybę, ir tai formatas, kurį dauguma savininkų jau turi, tiesiog dar formaliai nepavertę produktu.

Visiškas Perėmimas. Visas restoranas, apibrėžtam laiko langui, jokių kitų svečių. Kainuojama pagal jūsų atsipirkimo tašką įprastam tos savaitės dienai ir sezono vakarui, plus premija už išskirtinumą – atskiro skyriaus tema toliau šioje knygoje, nes kainodaros logika yra pakankamai skirtinga, kad nusipelnytų pilno aptarimo.

Stovima Priėmimo Vakariėnė. Jokio sėdimų vietų plano, kanapėlės ir baras vietoj fiksuoto meniu, talpa dažnai 1,5–2 kartus didesnė nei jūsų maksimalus sėdimų vietų skaičius tai pačiai erdvei, nes stovintiems svečiams reikia mažiau grindų ploto vienam žmogui. Kainuojama vienam žmogui už maisto ir gėrimų paketų, o ne fiksuotu salės mokesčiu.

Kiekvienam formatui sukurkite vieno puslapio **Produkto Lapą**: talpos diapazoną (minimumą ir maksimumą), fizinį pėdsaką ir bet kokius reikalingus baldų pertvarkymus, minimalias išlaidas ar salės nuomos sumą, standartinį paruošimo laiką, garso-vaizdo ar muzikos galimybes, jei aktualu, ir standartinės meniu parinktis, prieinamas tame formate.

Produkto Lapo Kūrimas

- 1 Užrašykite talpos diapazoną: minimalų ir maksimalų svečių skaičių, kurį formatas gali patogiai talpinti.
- 2 Pažymėkite fizinį pėdsaką ir bet kokį baldų pertvarkymą, kurio reikalauja formatas.
- 3 Nustatykite minimalių išlaidų ar salės nuomos sumą formatui.
- 4 Užrašykite standartinį paruošimo laiką ir bet kokias garso-vaizdo ar muzikos galimybes.
- 5 Išvardykite standartinės meniu parinktis, prieinamas tame formate.

Tai nėra rinkodaros medžiaga – tai vidinė nuoroda, kurią jūsų padavėjas ir vadybininkas naudoja telefonu, kad kiekviena užklausa gautų nuoseklų, patikintą, konkretų atsakymą per tą patį skambutį, o ne „mes jums perskambinsime“, kur tyliai miršta didelė dalis užklausų.



FORMATŲ MENIU KAIP KOPĖČIOS — KAINA IR IŠSKIRTINUMAS KYLA KARTU NUO ILGO STALO IKI VISIŠKO PERĖMIMO

Štai kodėl konkretumas svarbesnis, nei savininkai tikisi. Šeimininkas, skambinantis į tris restoranus dėl 20 žmonių vakarienės, daugumoje atvejų rezervuos ten, kur atsakė greičiausiai su aiškiausiu, labiausiai patikintu konkrečiu pasiūlymu – nebūtinai ten, kur gražiausia salė. Jei jūsų konkurentas sako „taip, mūsų pusiau privati erdvė talpina iki 22 žmonių, minimalios išlaidos ketvirtadienį – 950 €, štai mūsų 3 fiksuoto meniu variantai“, o jūs sakote „pasitikrinsiu su virtuvės vedėju ir jums perskambinsiu“, jau prarandate reikšmingą to sprendimo dalį, net jei jūsų maistas ir jūsų salė iš tikrųjų gali būti geresni. Greitis ir konkretumas savaime yra konkurencinis pranašumas, ir jie galimi tik tada, kai produktas iš anksto

apibrėžtas, o ne kiekvieną kartą išgalvojamas iš naujo per kiekvieną skambutį.

Apskaičiuokite, kiek jums kainuoja nepakankamas apibrėžimas: jei per metus priimate, tarkime, 90 grupinių užklausų, o 25% iš jų klausia apie formatą, kurį jūsų komanda šiuo metu turi „patikrinti“, ir pusė tų šeiminių rezervuoja kitur vien dėl vėlavimo, tai maždaug 11 rezervacijų per metus, prarastų dėl nieko kito, kaip tik dokumento nebuvimo. Vidutiniškai 1 400 € grupės vertė, tai daugiau nei 15 000 € paliktų ant stalo vien todėl, kad neturite penkių iš anksto paruoštų popieriaus lapų.

Atsispirkite pagundai, kai Formatų Meniu jau egzistuoja, leisti kiekvienam formatui persipinti su kitu iš noro visada sakyti taip. Restoranai, tyliai eroduojančys savo Privačios Salės produkto vertę, kartotinais leisdami Pusiauslygią rezervacijai išsiplėsti į tą pačią erdvę mažesne kaina, tiesiog todėl, kad šeimininkas paprieštaravo dėl salės nuomos mokesčio, o dežūrinis vadybininkas nenorėjo prarasti rezervacijos, dažniausiai greitai to gailisi. Kiekvieną kartą, kai tai nutinka, kitas šeimininkas, palyginantis pastabas su ankstesniu – o šeimininkai lygina pastabas, ypač glaudžiose vietinėse verslo bendruomenėse – sužino, kad jūsų nurodyta kaina yra derybinė, kas tyliai griauja kainodaros discipliną, ant kurios pastatyta likusi šios knygos dalis. Laikykitės to, kas kiekvienas formatas iš tikrųjų yra, o jei šeimininko prašymas iš tikrųjų yra tarp dviejų formatų, laikykite tai signalu formalizuoti naują lygį savo Formatų Meniu, o ne vienkartinę išimtimi, tyliai suteikta telefonu.

Šią savaitę: Parengkite Produkto Lapus dviem ar trimis formatams, kuriuos jūsų erdvė iš tikrųjų gali palaikyti šiandien – jums nereikia visų penkių, kad pradėtumėte. Užrašykite talpos diapazoną, minimalių išlaidų ar salės nuomos sumą (laikinas žymeklis tinka; 5 skyrius padės jums tai teisingai nustatyti), ir paruošimo laiką kiekvienam. Duokite kopiją bet kam, kas atsiliepia jūsų telefonu.

Pirmieji žingsniai

1

Pasirinkite 2 ar tris formatus iš Formatų Meniu (Ilgas Stalas, Pusiau Privati, Privati Salė, Visiškas Perėmimas, Stovima Vakarienė), kurie tinka jūsų faktiniam plano išplanavimui.

2

Parašykite vieno puslapio Produkto Lapą kiekvienam: talpos diapazoną, pėdsaką, minimalias išlaidas ar salės nuomą, paruošimo laiką, garso-vaizdo galimybes ir standartines meniu parinktis.

3

Perduokite lapus bet kam, kas atsiliepia jūsų telefonu, kad kiekviena užklausa gautų konkretų, pasitikintį atsakymą per pirmąjį skambutį.

4

Nustatykite taisyklę, draudžiančią leisti pigesniam formatui persipinti su brangesniu, tik kad nepamestumėte rezervacijos.

SKYRIUS 4

Fiksuoti meniu, kuriuos virtuvės myli, o svečiai renkasi

Velnius slypi detalėse, bet ir išganymas irgi.

— HYMAN G. RICKOVER

Įsivaizduokite penktadienio vakarą, kai 20 aštuonių žmonių grupė užsisako iš pilno à la carte meniu be išankstinio pasirinkimo: užsakymai atkeliauja chaotišku antplūdžiu, patiekimo langelis užsikemša, likusios salės aptarnavimas dėl to lėtėja, o grupė vis tiek per ilgai laukia tarp patiekalų, nes niekas nebuvo paruošta iš anksto. Tai vienintelis greičiausias būdas sabotuoti gerą grupinę rezervaciją, ir tai bene pažįstamiausias virtuvės košmaras. Grupei reikia meniu, suprojektuoto grupinei gamybai, o ne jūsų įprasto meniu, patiekiamo dideliais kiekiais.

Suprojektuokite fiksuotą meniu, remdamiesi trimis gamybos realijomis. Pirma, patiekalai, kurie išlaiko: užkandis, kurį galima patiekti 10 minučių prieš salei būnant pasiruošusiai, arba pagrindinis patiekalas, kuris išlieka po šildymo lempa keletą papildomų minučių nesugesdamas, grupinio apimties atveju vertas daugiau nei patiekalas, kuris turi palikti patiekimo langelį per 90 sekundžių nuo paruošimo. Antra, ribotas pasirinkimas: 2 parinktys vienam patiekalui, daugiausiai 3, o ne 8, kurias siūlo jūsų à la carte meniu, nes kiekvienas papildomas pasirinkimas padaugina koordinavimo problemą – rinkti, sekti ir gaminti individualius pasirinkimus dvidešimčiai ir daugiau svečių. Trečia, tikrai stipri vegetarinė (ir geriausiai veganiška) parinktis, kuri nėra antraeilė mintis – dvidešimties žmonių grupėje statistiškai turėsite bent vieną svečią su dietiniu reikalavimu, o silpna numatytoji parinktis čia yra pati dažniausia priežastis, dėl kurios šeimininkas skundžiasi po renginio.

Kurkite meniu su pridedama išankstinio užsakymo sistema nuo pat pirmos dienos, o ne kaip vėlesnį priedą – 11 skyrius nagrinėja mechaniką detalai, bet principas priklauso čia:

fiksuotas meniu be iš anksto užsakytų pasirinkimų suteikia tik pusę operacinės naudos, nes jūsų virtuvė vis tiek nežino, ką ruošti, kol svečiai neatvyksta ir nepasirenka prie stalo, kas iš naujo įveda būtent tą chaosą, kurį fiksuotas meniu turėjo pašalinti.

Dabar kainodara. Sukurkite tai, ką ši knyga vadina **Fiksuoto Meniu Konstruktorius** – paprasta lygių struktūra su trimis kainos taškais, kiekvienas susietas su tikruoju maisto kaina ir įnašo marža, taigi jūs kainuojate lygius tikslingai, o ne spėliojate.

FIKSUOTO MENIU KONSTRUKTORIUS

Kaina vienam žmogui – Maisto kaina vienam žmogui = Įnašas vienam žmogui (tikslas $\approx 30\%$ maisto kainos santykis)

Štai apskaičiuotas pavyzdys restoranui su tipišku 30% maisto kainos tikslu. Pirmas lygis, pradinis fiksuotas meniu: 3 patiekalai, paprastesni baltymai (vištiena, vegetariški makaronai, paprasta žuvis), kainuojama 42 € vienam žmogui. Maisto kaina vienam žmogui – apie 13 €, duodanti 29 € įnašą, 31% maisto kainos santykis – tiksliai pagal tikslą. Antras lygis, standartinis fiksuotas meniu: 3 patiekalai su pridėta premium baltymo parinktimi (jūrinis ešerys, ančio krūtinėlė), kainuojama 58 € vienam žmogui, maisto kaina apie 17 €, įnašas 41 €, 29% santykis – šiek tiek geresnė marža, nes kainos padidėjimas viršija ingredientų kainos padidėjimą, kas ir yra tikslingai suprojektuotas mechanizmas.

Trečias lygis, premium fiksuotas meniu: 4 patiekalai, įskaitant dalinamą užkandžio formatą ir premium centrinį patiekalą (visa žuvis, prie stalo pjaustomas tomahawk), kainuojama 78 € vienam žmogui, maisto kaina apie 21 €, įnašas 57 €, 27% santykis – siauriausias procentas iš trijų, bet toli gražu didžiausias absoliutus įnašas vienam žmogui, todėl jis turėtų egzistuoti, net jei jo santykis popieriuje atrodo blogiausias: įnašas eurai moka jūsų nuomą, o ne santykis.

Aukščiausias lygis „parsiduoda pats“ dėl konkrečios, pasikartojančios priežasties: šeimininkai, rezervuojantys grupei, labai dažnai nemoka savo pačių pinigais grynai asmenine prasme – vadybininkas, rezervuojantis vakarienę su klientu, šeima, organizuojanti svarbią šventę, įmonė, rengianti metų pabaigos vakarienę – ir kiekvienu iš šių atvejų dominuojanti šeimininko baimė yra atrodyti pigiai ar neatitikti lūkesčių prieš žmones, kurių nuomonė jiems svarbi, o ne sutaupyti 12 eurų vienam žmogui. Kai pateikiate tris lygius vienas šalia kito, vidurinį lygį pateikdami kaip „mūsų dažniausiai rezervuojamą parinktį“, o aukščiausią lygį matomai dosnesniu, o ne tik brangesnį, reikšminga dalis šeimininkų numatytuoju būdu pasirenka aukštesnį, o ne žemesnį variantą – ta pati psichologija, dėl kurios restorano vidutinio kainos diapazono vyno butelis tampa jo geriausiai parduodamu produktu.

Skaičius, vertas įsiminti: iš šimto rezervacijų, jei net 20% šeimininkų pasirenka aukščiausią lygį, o ne vidurinį, grynai todėl, kad jis buvo gerai pateiktas, o įnašo skirtumas vienam žmogui tarp lygių yra 16 €, vidutinei dvidešimties žmonių grupei tai 320 € papildomo įnašo kiekvienai atnaujintai rezervacijai – o per 20

tokių atnaujinimų per metus, virš 6 000 € maržos, sukurtos grynai meniu architektūra, be jokių papildomų rinkodaros išlaidų.

Išbandykite fiksuotą meniu taip pat, kaip išbandytumėte bet kurį naują patiekalą prieš jam patenkant į jūsų įprastą meniu, ne tik popieriuje. Paleiskite jį kaip tikrą bandymą tikroje grupinėje rezervacijoje ramų vakarą, prieš jį įsipareigodami spausdinti ar dėti į savo svetainę – iš tikrųjų jį patiekite, pamatuokite, kiek laiko kiekvienas patiekalas iš tikrųjų išlaiko realiomis darbo sąlygomis, o ne ramioje bandymų virtuvėje, ir gaukite tiesioginį grįžtamąjį ryšį iš padavėjų, kurie jį patiekė, nes jie pastebės trinties taškus, kurių šefas, testuojantis izoliuotai, nepastebės: patiekalas, atrodantis gerai ant patiekimo langelio, bet nepatogus nešti dvidešimčiai vietų vienu metu, arba desertas, reikalaujantis prie stalo baigiamo puošimo, kuris suvartoja daugiau aptarnavimo laiko, nei numato tvarkaraštis. Peržiūrėkite lygius maždaug 2 kartus per metus, atitinkamai su sezoniniais meniu pokyčiais, o ne palikite juos statiškus metų metus, kol ingredientų kainos slenka į šoną – fiksuoto meniu lygis, teisingai kainuotas pagal 30% maisto kainos tikslą prieš dvejus metus, gali lengvai pakilti iki 36% ar daugiau grynai dėl ingredientų infliacijos, kurios niekas nepatikrino pagal fiksuotą grupės kainą.

Šią savaitę: Sukurkite savo tris lygius popieriuje su tikrosiomis maisto kainomis, o ne spėjimais – teisingai apskaičiuokite kiekvieno patiekalo kainą, kaip tai darytumėte bet kuriam naujam meniu punktui. Pateikite visus tris savo kitoms penkioms grupinėms užklausoms kaip paprastą vieno puslapio palyginimą, o ne skaitydami pirmą lygį telefonu ir laukdami, ar paklaus, ar yra dar kažkas.

Igyvendinkite tai praktikoje

1

Apskaičiuokite tris fiksuoto meniu lygius pagal tikrąją maisto kainą, o ne spėjimą, siekdami maždaug 30% maisto kainos santykio.

2

Apribokite kiekvieną patiekalą iki dviejų ar trijų pasirinkimų ir įsitikinkite, kad vegetariška parinktis yra tikrai stipri, o ne antraeilė mintis.

3

Pateikite visus tris lygius greta savo kitoms penkioms grupinėms užklausoms, pateikdami vidurinį lygį kaip „mūsų dažniausiai rezervuojamą parinktį“.

4

Išbandykite meniu tikroje grupinėje rezervacijoje ramų vakarą ir gaukite tiesioginį grįžtamąjį ryšį iš padavėjų, kurie jį patiekė.

SKYRIUS 5

Minimalios išlaidos, salės nuoma, ar abu

Kaina yra tai, ką moki. Vertė yra tai, ką gauni.

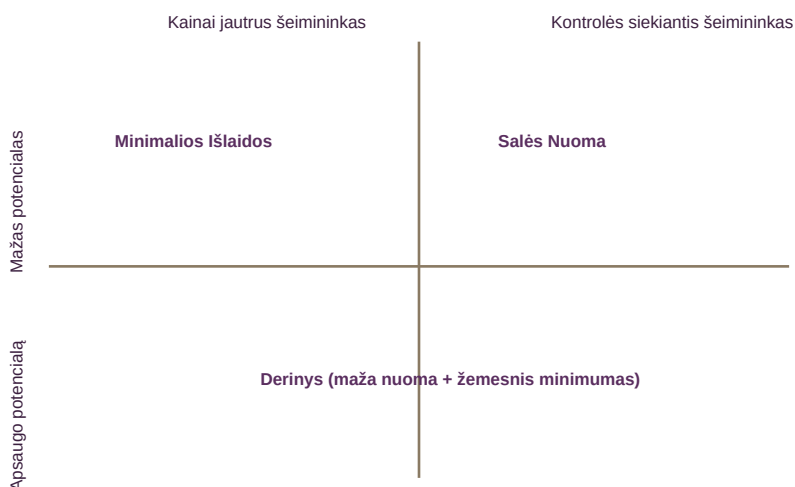
— WARREN BUFFETT

Kiekviena privati salė turi turėti priskirtą skaičių, dar prieš šeimininkui paklausiant – o dauguma restoranų arba visai neturi jokio skaičiaus, arba turi skaičių, kurio kilmės niekas negali paaiškinti. Yra 3 struktūriniai požūriai į pačios salės, atskirai nuo maisto, kainodarą: fiksuotas salės nuomos mokestis, minimalių išlaidų reikalavimas, arba abiejų derinys. Kiekvienas turi skirtingą psichologiją šeimininkui, o teisingo pasirinkimo jūų formatui ir tipiškam svečiui svarba yra tokia pat kaip ir pats skaičius.

Salės nuoma – fiksuotas mokestis tiesiog už erdvę, maistas ir gėrimai apmokestinami atskirai virš to – šeimininkui skamba švariai ir nuspėjamai: „salė kainuoja 400 €, tada užsisakome, ko norime.“ Geriausiai veikia su šeimininkais, kurie nori pilnos kontrolės menu ir yra mažiau jautrūs kainai, ir pilnai apsaugo jus, net jei grupė galiausiai išleidžia kukliai maistui. Jos silpnybė yra ta, kad kainai jautriam įmonės šeimininkui tai gali atrodyti kaip mokėjimas 2 kartus – kartą už salę, kartą už maistą – ir tai apriboja jūų potencialą, jei grupė vis tiek būtų dosniai išleidusi.

Minimalios išlaidos – jokio atskiro mokesčio, bet grupės maisto ir gėrimų sąskaita turi pasiekti nustatytą sumą, papildoma, jei jos nepasiekia – skamba dosniau („jokio papildomo mokesčio, tiesiog valgykite ir gerkite su mumis“) ir dažniausiai geriau konvertuoja su šeimininkais, lyginančiais kelias vietas, nes nėra matomos išlaidų eilutės, kurią reikėtų paaiškinti tam, kas tvirtina biudžetą. Jos rizika – nepakankamas pateikimas: jei grupė užsisako kukliai, o jūs nesijaučiate patogiai pateikti papildomą mokestį vakaro pabaigoje, iš esmės atidavėte salę nemokamai.

Derinys – žemesnis salės nuomos mokestis, kartu su žemesnėmis minimaliomis išlaidomis, nei kuris nors iš jų nešė atskirai – yra tai, prie ko dauguma restoranų prieina po to, kai vieną sezoną išbandė abu požiūrius, nes tai apsaugo pagrindą (nuoma padengia jūsų fiksuotą erdvės išlaikymo kainą, net jei grupė vos valgo), tuo pačiu palaikant pagrindinį minimalių išlaidų skaičių prieinamą biudžetą turintiems šeiminiškams.



PASIRINKIMAS TARP SALĖS NUOMOS IR MINIMALIŲ IŠLAIDŲ — PAGAL ŠEIMININKO TIPĄ IR KIEK POTENCIALO REIKIA APSAUGOTI

Štai kaip iš tikrųjų nustatyti skaičių, o ne spėlioti sumą, kuri „atrodo teisinga“. Paimkite salės à la carte alternatyvą – tai, ką tos vietos sugeneruotų jūsų įprasta apsisukimo norma tą konkrečią savaitės dieną ir sezoną, tas pats skaičiavimas iš 2 skyriaus Grupės Įnašo Modelio – ir naudokite jį kaip savo grindis,

o ne tikslą. Nustatykite minimalias išlaidas apytiksliai 90–110% tos alternatyvos savaitės vidurio vakarui, ir žymiai aukščiau, dažnai 130–160%, penktadieniui ar šeštadieniui, nes tomis dienomis jūs perkeliate savo didžiausios paklausos inventorių, o grupė turi pralenkti tai, ką be rezervacijos atėjusi paklausa būtų atnešusi savaime.

Sukurkite **Minimalių Išlaidų Skaičiuoklę** kaip paprastą dienos-sezono tinklę, o ne vieną fiksuotą skaičių.

MINIMALIŲ IŠLAIDŲ SKAIČIUOKLĖ

À la carte alternatyva × 90–110% (savaitės vidurys) arba × 130–160% (penktadienis/šeštadienis) = Minimalios išlaidos

Paimkite 24 vietų salę su antradienio à la carte alternatyva 920 € (24 vietos × 1 realistiškas apsisukimas × 38 € vidutinės išlaidos, nes grupiniai vakarai perkelia jūsų vienintelį realistišką apsisukimą ramią naktį) – nustatykite antradienio minimalias išlaidas 900 €, iš esmės atitinkant alternatyvą, nes ramios nakties prarastos galimybės kaina iš tikrųjų yra maža, o jūs norite laimėti rezervaciją. Ta pati salė šeštadienį, kur à la carte alternatyva yra $24 \times 1,7 \text{ apsisukimo} \times 54 \text{ € vidutinės išlaidos} = 2\,203 \text{ €}$ – nustatykite šeštadienio minimalias išlaidas 2 800–3 200 €, patogiai virš alternatyvos, nes jūs atsisakote tikro, didelės paklausos inventoriaus, o grupė turi būti verta daugiau nei tai, ko atsisakote, atiduodami jai salę.

Atlikite realų palyginimą per visus metus, ir modelis tampa aiškus: restoranas, imantis fiksuotą 1 200 € minimalių išlaidų kiekvieną naktį, nepriklausomai nuo dienos ar sezono, per mažai kainuoja kiekvieną savaitgalio rezervaciją (paliekant pajamas ant stalo, palyginti su tuo, ką tos vietos vis tiek būtų uždirbusios), tuo pačiu metu per daug kainuoja kiekvieną ramų antradienį (prarandant rezervuojamas grupes konkurentui, kurio savaitės vidurio skaičius yra realistiškas). Tinklelio sukūrimas pagal savaitės dieną paprastai pakelia bendras metines grupines pajamas 15–25%, grynai per perkainojimą, be jokių pokyčių salėje, meniu ar pardavimo procese – vien tik kainodara, taikoma su ta disciplina, kurią jau taikote savo à la carte meniu.

Vienas struktūrinis niuansas, vertas nuo pat pradžios įtraukti: nuspręskite aiškiai, ar jūsų minimalios išlaidos taikomos maistui ir gėrimams kartu, ar tik maistui, gėrimus sekant atskirai, nes abu variantai sukuria skirtingus paskatas jūsų salės personalui. Bendras minimumas duoda jūsų komandai kiekvieną priežastį aktyviai parduoti gėrimų paketus ir patobulinimus visą vakarą, nes bet kokios išlaidos prisideda prie to paties tikslo, o svarbu tai, koks yra galutinis grupės sąskaitos rezultatas. Tik maistui skirtas minimumas, su neapribotomis ir atskiromis gėrimų išlaidomis, gali netyčia signalizuoti naujesniam padavėjui, kad gėrimų pardavimas yra kažkieno kito darbas, nes tai matomai nejudina skaičiaus, kurį visi seka. Dauguma restoranų geriausiai elgiasi, traktuodami abu kaip sujungtus paprastumo sumetimais šeimininko galvoje – vienas pasiekiamas skaičius, vienas paaiškinamas dalykas – tuo pačiu metu viduje raportuodami išlaidas vienam žmogui, atskirtas pagal maistą ir gėrimus,

mėnesio rezultatų suvestinėje, kad galėtumėte matyti, kuris svertas iš tikrųjų dirba, net jei šeimininkas mato tik vieną sujungtą skaičių.

Taip pat verta peržiūrėti tinklėlį kaskart, kai keičiasi jūsų pagrindinės salės kainodara. Jei padidinate vidutines à la carte išlaidas per meniu atnaujinimą, arba naujas patiekalas pakelia jūsų tipiškas šeštadienio išlaidas vienam žmogui, jūsų minimalių išlaidų skaičiai apskaičiuojami tiesiogiai iš tos alternatyvos ir turi keistis kartu su ja – tinklelis, paliktas nepakeistas dvejus metus, kol jūsų pagrindinio meniu kaina kilo, tyliai atsilieka nuo savo pačios logikos, nuvertindamas, kiek salė dabar turėtų būti verta, palyginti su verslu aplink ją.

Šią savaitę: Sukurkite savo minimalių išlaidų tinklėlį bent trims naktų lygiams – ramiai savaitės vidurio nakčiai, vidutiniškai užimtai savaitės vidurio nakčiai ir savaitgalio nakčiai – naudodami savo tikrąją à la carte alternatyvą kiekvienam, o ne vieną skaičių, paveldėtą iš to, kas jį nustatė prieš daugelį metų.

MINIMALIŲ IŠLAIDŲ SKAIČIUOKLĖ — PRIVATI SALĖ 20 VIETŲ

Naktis	À la carte alternatyva	Nustatytos minimalios išlaidos
Penktadienis / Šeštadienis	1 400 €	1 500 €
Ketvirtadienis	1 050 €	1 000 €
Antradienis / Trečiadienis	700 €	600 €
Gruodis (bet kuri savaitės vakaro naktis)	900 €	1 200 €

Šią savaitę

1

Apskaičiuokite savo à la carte alternatyvą ramiai savaitės vidurio, vidutiniškai užimtai savaitės vidurio ir savaitgalio nakčiai savo privačioje salėje.

2

Sukurkite Minimalių Išlaidų Skaičiuoklės tinklą: apytiksliai 90–110% alternatyvos savaitės viduryje, 130–160% penktadienį/šeštadienį.

3

Aiškiai nuspręskite, ar minimalios išlaidos apima maistą ir gėrimus kartu, ar tik maistą, ir praneškite šį pasirinkimą savo salės komandai.

4

Pakeiskite bet kokią vienintelį fiksuotą minimalių išlaidų skaičių, kurį šiuo metu nurodote, dienos-sezono tinkleliu.

SKYRIUS 6

Užstatai ir atšaukimo sąlygos, kurias svečiai priima

Pasitikėk, bet patikrink.

— RUSŲ PATARLĖ

Grupinė rezervacija, priimta be užstato ir be atšaukimo sąlygų, iš tikrųjų nėra rezervacija – tai pasirinkimo teisė, kurią šeimininkas laiko nemokamai, o nemokamai laikomos pasirinkimo teisės naudojamos nerūpestingai. Tai vyksta identiška restoranu po restorano: 20 aštuonių žmonių grupė patvirtinta prieš tris savaites, be paimto užstato, ir 40 aštuonias valandas prieš datą šeimininkas parašo SMS žinutę, atšaukdamas rezervaciją, nes jo pačiais planais pasikeitė, palikdamas šeštadienio vakarą su skyde, kurios nieko negalima trumpu laiku užpildyti. Restoranas absorbuoja visą prarasto savaitgalio vakaro kainą, o šeimininkas neabsorbuoja nieko.

Sprendimas – užstato ir atšaukimo struktūra – bet ji turi būti tokia, kurią šeimininkai iš tikrųjų priims, nes politika, tokia agresyvi, kad baido rezervacijas, nieko neapsaugo. Sukurkite tai, ką ši knyga vadina **Atšaukimo Kopėčiomis**: laipsnišką struktūrą, kuri didina šeimininko finansinį įsipareigojimą, artėjant datai, o ne vieną visą arba nieko užstatą rezervacijos metu.

Štai struktūra, gerai veikianti 10–40 žmonių grupėms daugumoje nepriklausomų restoranų. Patvirtinant rezervaciją, imkite 20% numatomos bendros sumos užstatą (pagrįstą minimaliomis išlaidomis ar numatomu svečių skaičiumi pagal standartinę meniu kainą), pilnai grąžinamą, jei atšaukiama daugiau nei 30 dienų prieš. Tarp 30 ir 14 dienų prieš, užstatas tampa negrąžinamu, bet visiškai įskaitomas į galutinę sąskaitą – šeimininkas turi ką prarasti, bet nieko neprarado, jei tęsia, kas yra rėmas, dėl kurio šis etapas jaučiasi sąžiningas, o ne baudžiantis. Per 14 dienų padidinkite užstatą iki 50% numatomos bendros sumos, vis dar įskaitomą į galutinę sąskaitą, atspindint,

kad jūsų galimybė trumpu laiku užpildyti erdvę smarkiai sumažėjo. Per 72 valandas laikykite bet koki atšaukimą visišku užstato praradimu, nes tuo metu jūs beveik tikrai jau atsisakėte kitų užklausų tai datai ir laikui, remiantis patvirtinta rezervacija.

Galutiniai skaičiai nusipelno savo termino, atskirai nuo atšaukimo kopėčių, ir tai turėtų būti aiškiai nurodyta rezervacijos metu: skaičiai gali būti sumažinti be baudos iki 5 dienų prieš (užstatą perskaičiuojant tik jei sumažėjimas reikšmingas), o skaičius, patvirtintas 5 dienas prieš, yra skaičius, kuris apmokestinamas, nepriklausomai nuo to, kas iš tikrųjų atvyksta tą vakarą – standartinė, pramonėje įprasta sąlyga, apsaugosianti jus nuo netikėtumo „dabar mes tik 16, ne 22“ renginio dienos popietę, kai jūsų virtuvė jau užsisakė ir paruošė 20 dviem žmonėms.

Apskaičiuokite skaičius, kodėl tai svarbu. Tarkime, per metus priimate 60 grupinių rezervacijų su vidutine 1 600 € verte, ir istoriškai, be užstato politikos, jūsų atšaukimo dažnis per 2 savaites siekė 12% – tai daugiau nei 7 rezervacijos per metus, apytiksliai 11 500 € prarastų pajamų, kurių daugeliu atvejų negalima buvo susigrąžinti, nes pranešimas buvo per trumpas, kad užpildytų erdvę. Su įdiegtomis užstato ir atšaukimo kopėčiomis, tas vėlyvo atšaukimo dažnis paprastai sumažėja iki kažkur tarp 2% ir 4%, tiek dėl to, kad šeiminkai su tikru finansiniu įsipareigojimu planuoja atidžiau, tiek dėl to, kad iš tikrųjų neįsipareigoję rezervavimai patys išsifiltruoja dar prieš tampant „rezervacija“ – kas yra vertinga savaime, nes tai sustabdo jūsų komandos laiko švaistymą vaikantis rezervacijų, kurios niekada nebūtų įvykusios.

Reputacinė baimė, kurią savininkai čia iškelia, yra teisėta ir verta tiesiogiai spręsti: ar prašymas užstato, ar atšaukimo mokesčio taikymas pažeidžia santykius ar sukuria blogą atsiliepimą? Praktikoje rizika beveik visiškai slypi tame, kaip sąlygos yra komunikuojamos, o ne pačiose sąlygose. Patvirtinimo el. laiškas, aiškiai, šiltai ir vieną kartą nurodantis užstato ir atšaukimo sąlygas – prieš rezervacijai patvirtinant, niekada kaip vėlesnis netikėtumas – yra priimamas kaip visiškai normalus didžiosios daugumos šeiminkų, kurie nuolat susiduria su užstatais ir atšaukimo sąlygomis savo profesiniame ir asmeniniame gyvenime (renginių salės, viešbučiai, rangovai). Blogi atsiliepimai, susieti su užstatais, beveik visada kyla iš restorano, kuris arba užklupo šeiminką mokesčiu po fakto, arba jį taikė griežtai tikrai suprantamoje aplinkybėje (šeimos gedulas, sunki liga), kur žmogiškas sprendimas atsisakyti mokesčio restoranui būtų kainavęs mažai, bet gavęs didžiulę geranoriškumą. Sukurkite kopėčias, aiškiai nurodykite jas iš anksto raštu, ir pasilikite teisę naudoti nuožiūrą – politika yra numatytoji, o ne fizikos dėsnis.

Užrašykite kopėčias vieno puslapio patvirtinimo dokumente, kurį šeiminkas iš tikrųjų pasirašo arba aktyviai patvirtina – varnelė internetiniame rezervacijos formoje, atsakymo el. laiškas patvirtinimui, fizinis parašas labai didelėms ar didelės vertės rezervacijoms – o ne pastraipa, palaidota ilgesniame el. laiške, kurį šeiminkas gali greitai peržvelgti, jos neįsisavindamas. Atšaukimo Kopėčių vertė yra ne tik finansinė apsauga; taip pat tai, kad šeiminkas, aktyviai patvirtinęs sąlygas, yra išmatuojamai mažiau linkęs būti nustebintas, taigi mažiau linkęs

supykti, jei mokestis kada nors būtų pritaikytas. 2 restoranai su techniškai identiška politika reguliariai sulaukia labai skirtingų reakcijų grynai priklausomai nuo to, ar šeimininkas prisimena su tuo sutikęs, o vienintelis didžiausias tos atminties veiksnys yra tai, ar jis turėjo aktyviai kažką padaryti – pažymėti varnelę, parašyti „sutinku“, pasirašyti eilutę – o ne tiesiog pasyviai gauti informaciją pastraipoje tarp kelių kitų.

Atšaukimo Kopėčių Nustatymas

- 1 Rezervacijos metu imkite 20% užstatą, pilnai grąžinamą daugiau nei 30 dienų prieš.
- 2 Tarp 30 ir 14 dienų prieš, padarykite užstatą negrąžinamą, bet įskaitomą į galutinę sąskaitą.
- 3 Per 14 dienų padidinkite užstatą iki 50%, vis dar įskaitomą į galutinę sąskaitą.
- 4 Per 72 valandas laikykite bet kokį atšaukimą visišku užstato praradimu.
- 5 Reikalaukite, kad šeimininkas aktyviai patvirtintų sąlygas – varnelė, atsakymas ar parašas – o ne tiesiog pasyviai jas gautų.

Veskite paprastą vidinį žurnalą kiekvieną kartą, kai kopėčios iš tikrųjų taikomos, palyginti su atsisakymu jų taikyti, ir kodėl. Per metus šis žurnalas jums pasakys 2 dalykus, kuriuos verta žinoti:

ar jūsų komanda nuosekliai taiko politiką, o ne kiekvienas vadybininkas improvizuoja savo pačio nuolaidumą, ir ar atsiranda tikras suprantamų išimčių modelis, kurį galbūt verta įtraukti į pačią rašytinę politiką, o ne spręsti ad hoc kiekvieną kartą, kai jis iškyla.

Šią savaitę: Parašykite savo Atšaukimo Kopėčias, naudodami aukščiau pateiktą struktūrą kaip pradinį šabloną, ir pridėkite jas kaip standartinę pastraipą prie bet kokio patvirtinimo el. laiško ar sutarties, kurią šiuo metu siunčiate grupinėms rezervacijoms. Jei šiuo metu nesiunčiate jokio rašytinio patvirtinimo, tai yra pirmoji ir skubiausia spraga, kurią reikia užpildyti.

Pirmieji žingsniai

1

Parašykite savo Atšaukimo Kopėčias: 20% gražinamas užstatas daugiau nei 30 dienų, negražinamas, bet įskaitomas 30–14 dienų prieš, iki 50% per 14 dienų, prarandamas per 72 valandas.

2

Nustatykite atskirą galutinių skaičių terminą 5 dienoms prieš, o patvirtintas skaičius tampa apmokestinamu skaičiumi, nepriklausomai nuo dalyvavimo.

3

Pridėkite kopėčias kaip standartinę pastraipą prie savo patvirtinimo el. laiško ar sutarties, ir reikalaukite aktyvaus patvirtinimo (varnelė ar atsakymas), o ne pasyvios pastraipos.

4

Pradėkite paprastą vidinį žurnalą kiekvieną kartą, kai kopėčios taikomos ar jų atsisakoma, ir kodėl.

SKYRIUS 7

Užklausų piltuvas

Kas anksti keliiasi, tam Dievas duoda.

— ANGLŲ PATARLĖ

Dauguma restoranų praranda grupines rezervacijas dar iki pokalbio iš tikrųjų prasidedant, ir jie niekada nesužino, kad tai atsitiko, nes prarasta užklausa niekur nepasirodo jūsų ataskaitose – ji tiesiog tampa tylą. kažkas užpildo kontaktinę formą jūsų svetainėje antradienį 21:40 val., klausdamas apie 20 žmonių vakarienę datai po šešių savaitių, o jūsų komanda visiškai pagrįstai tuo užsiima kitą popietę. Iki tol, reikšmingoje dalyje atvejų, tas šeimininkas jau rezervavo kitur, nes tą patį vakarą parašė el. laiškus trims restoranams, ir pirmasis, atsakęs patikintiniu, konkrečiu atsakymu, laimėjo rezervaciją, nepriklausomai nuo to, kas iš tikrųjų turėjo geresnį maistą ar salę.

Suprojektuokite savo kelią nuo užklauskos iki rezervacijos kaip piltuvą, tą pačią discipliną, kurią bet koks el. prekybos verslas taiko savo pardavimo procesui, nes tai tiksliai tai ir yra: užklausa gauta, atsakymas išsiųstas, detalės patvirtintos (data, svečių skaičius, formatas, meniu lygis), užstatas paimtas, rezervacija užrakinta. Kiekviename etape kai kurios užklauskos iškrenta – klausimas yra kiek ir kodėl, o greitis yra vienintelis didžiausias svirtas, kurį turite prieš tą iškritimo dažnį.

Modelis pasikartoja pakankamai artimai tarp nepriklausomų restoranų, kad būtų galima suformuluoti kaip praktinę taisyklę: užklauskos, į kurias atsakoma per valandą, konvertuoja į patvirtintas rezervacijas 2–tris kartus dažniau nei užklauskos, į kurias atsakoma kitą darbo dieną, o užklauskos, paliktos be atsakymo 48 valandas ar ilgiau, konvertuoja dar mažesniu dažniu – dažnai mažiau nei 10%. Tai ne todėl, kad atsakymas kitą dieną yra nemandagus. Tai todėl, kad šeimininkas,

organizuojantis grupinį renginį, daugumoje atvejų lygina kelias vietas vienu metu ir rezervuoja ten, kur pirmiausia pašalina neapibrėžtumą. Greitas, konkretus, pasitikintis atsakymas – „taip, tikrai galime priimti 20 žmonių 14-tai, štai mūsų privati salė, štai mūsų 3 meniu variantai, štai minimalios išlaidos, ar rezervuoti jums datą?“ – uždaro pardavimą pačiame atsakyme. Lėtas, miglotas atsakymas palieka duris atviras konkurentui uždaryti jas pirmam, o kiekviena papildoma tylos valanda yra valanda, kai šeimininkas turi toliau ieškoti.

Sukurkite **Užklausų Sekiklį** – jam nereikia būti sudėtinga programine įranga; bendrinamas skaičiuoklės lapas ar paprastas žurnalas bet kurioje sistemoje, kurią jau naudojate, veikia, jei kažkas juo rūpinasi. Kiekviena užklausa registruojama tą akimirką, kai atkeliauja: šaltinis (telefonas, internetinė forma, el. laiškas, tiesioginis apsilankymas), gavimo data ir laikas, pirmo atsakymo data ir laikas, rezultatas (rezervuota, šeimininko atmesta, atšalo, dar laukiama), o jei prarasta – priežastis, jei ją galima nustatyti. Po trijų mėnesių sąžiningo registravimo žinosite 2 dalykus, kurių beveik tikrai nežinote šiandien: savo tikrąjį konversijos iš užklausos į rezervaciją rodiklį ir savo tikrąjį vidutinį atsakymo laiką. Abu skaičiai paprastai būna prastesni, nei savininkai tikisi, ir abu tiesiogiai pataisomi.

Sukurkite atsakymo šablonų rinkinį, kad greitis nepriklausytų nuo to, ar kažkas 23 val. sukurs naują, kruopštų el. laišką – pirmo atsakymo šabloną kiekvienam formatui (ilgas stalas, pusiau privati, privati salė, perėmimas), kurį galima personalizuoti per mažiau nei 2 minutes: datos patvirtinimas, talpos patvirtinimas, atitinkamo Produkto Lapo pagrindiniai skaičiai, ir tiesioginis

prašymas dėl kito žingsnio („ar atsiųsti jums mūsų fiksuoto meniu variantus ir užrakinti jūsų datą su nuoroda į užstatą?“). Šablonas egzistuoja tiksliai tam, kad jūsų greičiausias įmanomas atsakymas taip pat būtų jūsų geriausias įmanomas atsakymas, o ne paskubintas, silpnas atsakymas.

Štai aritmetika, kuri daro tai vertą prioritetizuoti daugiau nei beveik viską kitą šioje knygoje. Jei šiuo metu gaunate 100 grupinių užklausų per metus, konvertuojate 35% jų (35 rezervacijos), o jūsų vidutinė rezervacija verta 1 500 €, tai 52 500 € metinių grupinių pajamų. Jei atsakymo laiko pagerinimas ir nuoseklių šablonų naudojimas pakelia jūsų konversijos rodiklį nuo 35% iki 50% – realistiškas rezultatas grynai iš greičio ir nuoseklumo, remiantis tuo, ką kiti restoranai išmatavo padarę šį pakeitimą – tai 15 papildomų rezervacijų per metus, vertų 22 500 €, gautų be jokių pokyčių jūsų salėje, meniu ar kainodaroje. Tai, beveik be išimties, vienintelis pigiausias svertas visoje šioje knygoje, nes jis nekainuoja nieko, tik greitesnio atsakymo.

Greitis svarbiausias pirmame atsakyme, bet tai ne vienintelė vieta, kur piltuvas teka pro šalį, ir verta stebėti etapą, kurio dauguma savininkų niekada net negalvoja matuoti: kas nutinka tarp „detalės patvirtintos“ ir „užstatas paimtas“. Šeimininkas, žodžiu ar el. laišku sutikęs su data, formatu ir kaina, bet dar nesumokėjęs užstato, iš tikrųjų nėra rezervuotas – o rezervacija, palikta šioje neapibrėžtumo būsenoje daugiau nei kelias dienas, turi realią galimybę tyliai išgaruoti, arba dėl to, kad šeimininkas atsiblaškę, arba dėl to, kad konkurento greitesnis užstato procesas uždarė pardavimą pirmiau. Įtraukite paprastą tolesnio susisiektimo taisyklę į savo procesą: jei užstatas negautas per 48

valandas nuo to, kai šeimininkas žodžiu sutiko su sąlygomis, siųskite vieną draugišką, žemo spaudimo priminimą su tiesiogine nuoroda į mokėjimą, o ne darykite prielaidą, kad tylą reiškia, jog rezervacija tiesiog savaime užsibaigs. Šis vienas tolesnio susisiektimo žingsnis, taikomas nuosekliai, paprastai atgauna reikšmingą dalį rezervacijų, kurios kitaip būtų tyliai prarastos būtent paskutiniame piltuvo etape, po to, kai jau buvo atlikta beveik visas sunkus darbas laimint užklausą.

Taip pat verta patikrinti, kur užklauskos iš tikrųjų atkeliauja, nes dauguma restoranų atranda, kad tyliai praranda kai kurias iš jų dar prieš žmogui jas iš viso pamatant – kontaktinė forma, tyliai siunčianti el. laiškus į pašto dėžutę, kurios niekas kasdien netikrina, telefono linija, skambanti į užimtą salės vedėją per vakarienės aptarnavimą be nustatyto balso pašto, socialinės žiniasklaidos žinutė, gulinti neperskaityta atskiroje pašto dėžutėje nuo tos, kurią jūsų komanda iš tikrųjų stebi. Šių tylių nuotėkių pašalinimas, tiesiog sujungiant kiekvieną užklauskų kanalą į vieną vietą, kurią kažkas kasdien tikrina, dažnai atgauna rezervacijas dar prieš tai, kai reikia bet kokio atsakymo greičio ar šablonų pakeitimo.

Šią savaitę: Pradėkite registruoti kiekvieną grupinę užklauską, kuri ateina, kad ir kaip ji ateitų, su laiko žyma, kada ji buvo gauta ir kada į ją pirmą kartą atsakyta. Darykite tai 2 savaites prieš keisdami ką nors kitą – jums reikia bazinio skaičiaus, kol galėsite įrodyti pagerėjimą.



4 UŽKLAUSŲ SEKIKLIO ETAPAI — KUR PRARANDAMA DAUGIAUSIA REZERVACIJŲ YRA ANTRA RODYKLĖ

Šią savaitę

- 1 Pradėkite registruoti kiekvieną grupinę užklausą su laiko žyma, kada ji atkeliavo ir kada į ją pirmą kartą atsakyta.
- 2 Patikrinkite kiekvieną kanalą, kuriuo galėtų atkelti užklausa – internetinė forma, telefono linija, socialinės žiniasklaidos žinutė – ir patvirtinkite, kad kiekvienas nukreipia pas kažką, kas tai kasdien tikrina.
- 3 Sukurkite pirmo atsakymo šabloną kiekvienam formatui, kurį galima personalizuoti per mažiau nei 2 minutes.
- 4 Nustatykite 48 valandų tolesnio susisieikimo taisyklę bet kuriam šeimininkui, kuris žodžiu sutiko su sąlygomis, bet dar nesumokėjo užstato.

SKYRIUS 8

Pardavimas įmonės šeimininkui

Gerai padaryta geriau nei gerai pasakyta.

— BENJAMIN FRANKLIN

Įsivaizduokite biuro vadybininkę, kuriai pavesta „ketvirtadienį kažką sutvarkyti dvylikai iš mūsų“ – darbas, kuriam niekas jos nemokė, prikabinas prie jos tikrojo darbo krūvio, o jos paties viršininko pritarimas priklauso nuo to, kaip praeis vakaras. Restoranas, mažinantis trintį jos popietėje, o ne ją didinantis, laimi ne tik ketvirtadienio rezervaciją, bet ir kitus ketverius metus ketvirtinių vakarienių.

Įmonės grupinė rezervacija turi konkretų pirkėją, ir tas pirkėjas labai dažnai nėra asmuo, dalyvaujantis vakarieniėje. Tai biuro vadybininkė, vykdomoji asistentė, komandos vadovas, paprašytas „ketvirtadienį kažką sutvarkyti dvylikai iš mūsų“ – kažkas, rezervuojantis kolegų ar klientų vardu, leisdamas įmonės pinigus, ir asmeniškai atsakingas, jei vakaras nueis blogai. Supratimas, ko šis konkretus pirkėjas reikalauja ir ko bijo, pakeičia tai, kaip jam parduodate, ir tai iš esmės skiriasi nuo to, kaip parduotumėte tą pačią salę šeimai, rezervuojančiai gimtadienį.

Ko reikia įmonės šeimininkui, apytiksliai pagal tai, kaip greitai jam to reikia: aiški kaina, kurią jis gali pateikti tam, kuris tvirtina biudžetą, be pirmyn-atgal derybų; meniu, kurį jis gali išplatinti kolegoms dietinių reikalavimų klausimu, be reikalo rankiniu būdu perduoti informaciją pirmyn ir atgal; sąskaita, o ne kortelės kvitas, nes daugumai įmonių jos reikia išlaidų ar apskaitos tikslais; ir patikinimas, kad logistika – atvykimo laikas, sėdėjimas, bet koks garso-vaizdo poreikis pristatymui ar kalbai – tiesiog veiks, jam nereikaujant to valdyti realiu laiku tą vakarą, nes jo darbas tą vakarą – rūpintis kolegomis ar klientais, o ne valdyti jų salės planą.

Ko bijo įmonės šeimininkas, ir tai svarbu tiek pat, kiek ir tai, ko jam reikia: atrodyti neprofesionaliai prieš savo paties viršininką ar klientą, jei kas nors nutiktų blogai; būti kaltinamas dėl per didelės sąskaitos, jei grupė laisvai užsisako gėrimus be ribos; ir turėti persekioti jus dėl pagrindinės informacijos (menu, dietinės formos, galutinės sąskaitos), kuri turėjo būti išsiųsta proaktyviai. Šeimininkas, kuris turi 2 kartus prašyti to paties dokumento, yra šeimininkas, kuris tyliai nusprendžia daugiau nerezervuoti pas jus kitais metais, net jei pati vakarienė praėjo gerai.

Sukurkite **Įmonės Šeimininko Seką** – fiksuotą kontaktinių taškų rinkinį, siunčiamą proaktyviai, o ne tik paprašius, nuo patvirtinimo iki po renginio:

Patvirtinant rezervaciją: siųskite menu (su 4 skyriaus lygiais, aiškiai kainuojamais) ir paprastą nuorodą ar formą dietinės informacijos rinkimui, kurią šeimininkas gali persiųsti kolegoms, plus paprastą minimalių išlaidų ar salės nuomos santrauką, jau aptartą užstatą ir skaičių terminą.

Prieš 2 savaites: trumpas pasitikrinimas, ne pardavimo spaudimas – patvirtinkite, kad skaičiai atitinka planą, priminkite dietinę terminą, paklauskite, ar jiems reikia spausdinto menu ekspozicijai ar bet kokios ženklinimo (daugelis įmonės šeimininkų vertina mažą rezervuoto ženklą su įmonės ar renginio pavadinimu, praktiškai be jokios kainos jums ir su realia suvokiama verte jiems).

Prieš tris–penkis dienas (susietas su jūsų skaičių patvirtinimo terminu iš 6 skyriaus): skambutis ar trumpas el. laiškas prieš renginį – galutiniai skaičiai užrakinti, galutinis dietinis sąrašas

patvirtintas, atvykimo laikas ir bet kokia garso-vaizdo ar pristatymo logistika patvirtinta, ir įvardintas kontaktas vakarui (geriausia vadybininkas ar kapitonas, kuris iš tikrųjų vadovaus jų staliuko aptarnavimui), kad šeimininkas turėtų tikrą žmogų, į kurį kreiptis tą dieną, o ne bendrą restorano numerį.

Per 48 valandas po renginio: sąskaita, siunčiama greitai ir pakankamai aiškiai suskirstyta, kad ji nereikalautų pirmyn-atgal, apdorojant ją viduje – šis vienas įprotis, siunčiamas be reikalo persekioti, neproporcingai atsakingas už pakartotines įmonės rezervacijas, nes pašalina dažniausią trinties tašką (lėta ar neaiški sąskaita) tarp geros vakarienės ir šeimininko, kuris pas jus rezervuoja vėl.

Įmonės Šeimininko Seka, taškas po taško

- 1** Patvirtinant siųskite kainuotą meniu, dietinę formą ir paprastą minimalių išlaidų, užstato ir skaičių termino santrauką.

- 2** Prieš 2 savaites siųskite trumpą patikrinimą, patvirtinantį skaičius ir primenantį dietinę terminą.

- 3** Prieš tris–penkis dienas atlikite skambutį prieš renginį: galutiniai skaičiai, dietinis sąrašas, logistika ir įvardintas kontaktas vakarui.

- 4** Per 48 valandas po renginio siųskite suskirstytą sąskaitą, jos neprašdami.

Štai kiek tai verta. Įmonės šeimininkas, turintis sklandžią pirmą patirtį – aiškias kainas, jokie persekiojimo, greitą sąskaitą – patikimai tampa vienu iš vertingiausių pakartotinių klientų visame pastate, nes įmonės rengia pasikartojančius renginius: ketvirtines komandos vakarienes, metinį klientų pramogavimą, metų pabaigos vakarėlius, o biuro vadybininkė, radusi „vietą, kuri tiesiog viską sutvarko“, linkusi automatiškai grįžti pas jus, kiekvieną kartą neperžiūrėdama kitų variantų. Jei vienas įmonės šeimininkas rezervuoja tris kartus per metus vidutiniškai už 1 800 € rezervacijai, per trejus metus išlaikymo tai daugiau nei 16 000 € pajamų, atsekamų iki vieno santykio, kurį sukūrėte iš esmės gera administracija, o ne kažkuo lėkštėje.

Verta atskirti 2 įmonės šeimininko archetipus, kurie telefonu pasireiškia beveik identišškai, bet reikalauja šiek tiek skirtingo elgesio. Pirmasis rezervuoja rutininį, pasikartojantį renginį – mėnesinę ar ketvirtinę komandos vakarienę – kur pažintis ir maža trintis svarbesnės nei naujumas, ir kur jūsų tikslas yra tapti numatyta pasirinktimi, dėl kurios jie nustoja net apsipirkinėti kitur. Antrasis rezervuoja vienkartinį, aukštesnės rizikos renginį – klientų pramogavimo vakarienę, vykdomojo vadovo apsilankymą, metinę apdovanojimų naktį – kur šeimininko nerimas žymiai didesnis, nes daugiau priklauso nuo to, ar vakaras praeis gerai prieš žmones, svarbius jo pačio karjerai, o ne tik komandos moralei. Šiam antram tipui trumpas salės apžiūrėjimas prieš renginį, siūlomas proaktyviai, o ne tik paprašius, vertas 10 minučių, kurios jums kainuoja: leidžiant šeimininkui fiziškai pamatyti staliuką, garso-vaizdo įrangą ir salės srautą iš anksto, pašalina reikšmingą jo nerimo šaltinį, ir tai yra tiksliai tas

patikinimo tipas, kuris paverčia nervingą pirmą įmonės rezervaciją patikinčia pasikartojančia.

Vienas papildomas detalės, verta įtraukti į seką: paklauskite tiesiogiai, patvirtinimo etape, ar šeimininkas norėtų, kad galutinė sąskaita būtų adresuota konkrečiam skyriui, sąnaudų centrui ar pirkimo užsakymo numeriui. Didesnės įmonės ypač dažnai to reikalauja, kad sąskaita apskritai galėtų būti apdorota, ir sužinojimas, kad jos trūksta tik po renginio, priverčia nepatogų, uždelstą tolesnį susisiekimą, kuris pakerta sklandų, profesionalų įspūdį, kurį likusi seka turėjo sukurti.

Paskutinis pigus įprotis, vertas čia įtraukti: veskite trumpą vidinę pastabą apie kiekvieną pasikartojantį įmonės šeimininką – jo įprastą svečių skaičių, bet kokius nuolatinius dietinius poreikius jo komandoje, jo pageidaujamą formatą – kad antra ir trečia rezervacija šeimininkui atrodytų žymiai lengvesnės nei pirmoji, o ne pradėti visą informacijos rinkimo procesą nuo nulio kiekvieną kartą, kai jis skambina.

Šią savaitę: Parašykite tris kontaktinių taškų šablonus Įmonės Šeimininko Sekai – patvirtinimą, dviejų savaitių patikrinimą, skambutį prieš renginį – ir pradėkite juos proaktyviai siųsti kiekvienai įmonės rezervacijai nuo dabar, o ne laukite, kol paprašys.

Pirmieji žingsniai

1

Parašykite tris Įmonės Šeimininko Sekos kontaktinius taškus: patvirtinimą (menu, dietinę formą, minimalias išlaidas), dviejų savaičių patikrinimą, ir skambutį prieš renginį 3–5 dienas prieš.

2

Siųskite suskirstytą sąskaitą per 48 valandas nuo renginio, jos neprašydami.

3

Paklauskite patvirtinant, ar sąskaitai reikia konkretaus skyriaus, sąnaudų centro ar pirkimo užsakymo numerio.

4

Aukštos rizikos vienkartiniam renginiui proaktyviai pasiūlykite trumpą salės apžiūrėjimą prieš renginį.

SKYRIUS 9

Šventės pardavimas

*Žmonės pamirš, ką pasakei, žmonės
pamirš, ką padarei, bet žmonės niekada
nepamirš, kokius jausmus jiems sukėlei.*

— MAYA ANGELOU

Įsivaizduokite 20 dviejų žmonių grupę, atvykstančią į iškilmingą gimtadienio vakarienę, o šventės kaltininkė vis dar nežino, kad jos sesuo sutvarkė, jog visas staliukas būtų pasodintas veidu į duris, kad ji turėtų tinkamą įėjimą. Tos nakties maistas geras, tas pats maistas, patiekiamas kiekvieną naktį – bet tai, ką kompanija atsimena, fotografuoja ir vėliau papasakoja trims draugams, yra įėjimas.

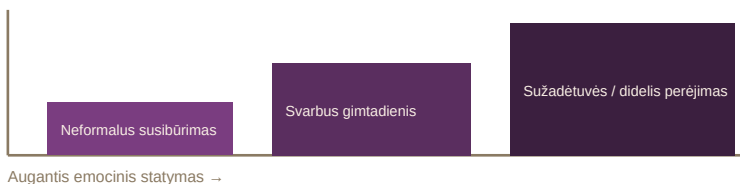
Gimtadienis, jubiliejus, sužadėtuvių vakarienė, šeimos susibūrimas paminėti tėvo išėjimą į pensiją – šios rezervacijos turi visiškai kitokį emocinį svorį nei įmonės vakarienė, ir jų geras pardavimas bei aptarnavimas reikalauja tą svorį teisingai perskaityti. Šeimininkas, organizuojantis keturiasdešimtąjį gimtadienį savo partneriui, nelygina jūsų minimalių išlaidų su skaičiuokle taip, kaip galėtų daryti biuro vadybininkė; jis nerimauja, ar vakaras atrodys ypatingas, ar jo garbės svečias iš tikrųjų mėgausis, ir ar jis pats bus laikomas kažkuo, kas organizavo kažką nepamirštamo. Tas nerimas yra jūsų galimybė, o ne komplikacija.

Šventės šeimininkai yra jautresni kainai nei įmonės šeimininkai absoliučiais dydžiais – jie paprastai leidžia savo pačių pinigus, o ne įmonės – bet jie yra daug mažiau jautrūs kainai, nei savininkai daro prielaidą, kai tik jie patiki, kad vakaras iš tikrųjų atneš emocinį rezultatą, kurio jie siekia. Šeimininkas mokės žymiai daugiau už gimtadienio vakarienę, kurios atžvilgiu jis pasitikintis, kad ji atrodys ypatinga, nei už identišką meniu, pateiktą be jokio dėmesio progai. Tai yra pagrindinė įžvalga, slypinti už to, ką ši knyga vadina **Emocinių Statymų Kopėčiomis**: surikiuokite šventės tipus, kuriuos priimate, pagal tai, kiek emociškai svarbi

ta proga paprastai yra šeimininkui, ir pritaikykite savo aptarnavimo elementus bei papildinius prie to statymo lygio, o ne taikykite vieną plokščią požiūrį kiekvienam dvylikos žmonių staliukui.

Žemiausio statymo gale yra neformalus grupiniai susibūrimai ir kasdieniai gimtadieniai – draugai, susirenkantys be stipraus emocinio centro. Šiltas priėmimas, geras fiksuotas meniu, ir greitas, dėmesingas aptarnavimas užtenka; sunki inscenizacija čia gali atrodyti perdėta ir nereikalinga papildoma kaina. Viduryje yra svarbūs gimtadieniai, išėjimai į pensiją, absolventų vakarai – progos su aiškiu garbės svečiu ir tikru sentimentaliu svoriu. Čia maži, nebrangūs prisilietimai turi neproporcingą svarbą: ranka rašyta kortelė ant stalo, virtuvė, nemokamai siunčianti paprastą desertą su žvake, personalas, informuotas apie garbės svečio vardą, kad jis būtų kreipiamas asmeniškai, o ne bendrai.

Aukščiausio statymo gale yra sužadėtuvių vakarienės, tikrai svarbūs jubiliejai ir šeimos susibūrimai, žymintys svarbų gyvenimo perėjimą – čia šeimininkai mokės už tikrą inscenizaciją: privatų tosto momentą, suderintą su sale, konkrečią dainą ar fotografijos momentą, sutvarkytą iš anksto, personalizuotą spausdintą meniu su nurodyta proga.



EMOCINIŲ STATYMŲ KOPĖČIOS — APTARNAVIMO ELEMENTAI TURĖTŲ AUGTI KARTU SU PROGOS STATYMU

Sukurkite paprastą **šventės rezervacijos scenarijų**, kurio jūsų padavėjas ar rezervacijų komanda laikosi bet kokiai grupei užklausiai, minint progą: paklauskite tiesiogiai, kokia tai šventė (dauguma šeiminių tai pasako noriai, o jei ne, paklauskite), paklauskite, kas yra garbės svečias ir kaip jis norėtų būti nustebintas ar pagerbtas, ir pasiūlykite atitinkamą papildinių meniu tuo pokalbio momentu, o ne palikite tai atrasti tą vakarą. Šis vienas klausimas – „ar tai ypatingos progos proga?“ – užduodamas nuosekliai kiekvienai grupei užklausiai, paverčia bendrą rezervaciją personalizuota dar prieš svečiui atvykstant, ir nekainuoja nieko, tik įprotį paklausti.

Sukurkite patį papildinių meniu kaip trumpą, kainuotą sąrašą: prosecco butelis ant stalo atvykus (28 €), personalizuota deserto lėkštė su žinute, nupiešta šokoladu (6 € vienam žmogui, arba nemokamai kompanijoms virš tam tikro dydžio kaip geros valios gestas), spausdintas meniu su proga ir vardais (praktiškai nemokamas, ir neproporcingai vertinamas – šeiminiškai juos fotografuoja ir talpina), rezervuoto ženklas su šventės kaltininko vardu prie salės įėjimo (nemokamas, 5 minutės paruošimo). Nei

vienas iš jų nėra brangus. Visi jie yra tokio tipo detalė, kuri vėliau atsiranda, konkrečiai įvardinta, penkių žvaigždučių atsiliepime – „jie net turėjo meniu su mano mamos vardu jos 70-mečiui“ yra sakiny, kuris parduoda daugiau būsimų rezervacijų nei beveik bet kas, už ką galėtumėte sumokėti reklamai.

Apskaičiuokite tikrąją ekonomiką: jei apytiksliai 40 € tikros, nebrangios personalizacijos pridėjimas prie vidutinės 1 200 € šventės rezervacijos reikšmingai pakelia jūsų internetinių atsiliepimų balus ir, tiesiogiau, pakelia jūsų šeiminių pakartotinio grįžimo ir rekomendacijų dažnį – šventės šeiminkai nuolat rekomenduoja kitus šventės šeiminkus, nes „kur jūs švęsite?“ yra vienas iš dažniausiai užduodamų klausimų bet kurioje šventėje – tų 40 € grąža žymiai pralenkia beveik bet kokias mokamas rinkodaros išlaidas, kurias turite. Viena rekomenduota rezervacija per metus iš patenkinto šventės šeiminko, vidutiniškai 1 200 € vertės, atsiperka 30 kartų daugiau nei personalizacijos prisilietimai kainavo per 30 atskirų rezervacijų.

Nedarykite prielaidos, kad kiekvienas šventės šeiminkas nori to paties matomo šurmilio laipsnio, ir įtvirtinkite įprotį paklausti, o ne pagal nutylėjimą rinktis garsiausią savo variantą. Kai kurie šeiminkai, organizuojantys svarbią vakarienę, nori, kad salė tai pastebėtų ir iš to sukurtų momentą; kiti, ypač privatesnei progai, pavyzdžiui, ramiam jubiliejui ar mažesniai šeimos susibūrimui po sunkaus metų, nori šilumos ir dėmesio be viešos produkcijos – netikėtas tortas, atkeliaujantis su visa dainuojančia sale, gali sužavėti vieną staliuką, o kitą matomai sugėdinti. Vienas klausimas rezervacijos metu – „ar norėtumėte, kad iš to

sukurtume momentą salėje, ar labiau norite tai palikti ramiai, tik tarp jūsų staliuko?“ – nekainuoja nieko ir apsaugo nuo dažniausio būdo, kaip gerai nusiteikęs šventės gestas gali atsigręžti prieš save: personalas, apmokytas „visada daryti žvakę ir dainą“, taikantis tai vienodai, nepriklausomai nuo to, ką konkretus šeimininkas ir garbės svečias iš tikrųjų priimtų su malonumu.

Verta apmokyti personalą pastebėti ir paminėti šventės ženklus, net kai šeimininkas jų iš anksto spontaniškai nepaminėjo – staliukas, prašantis papildomų žvakių, svečias, matomai susijaudinęs atvykus, kortelė, keliaujanti aplinkui prieš valgį prasidedant. Tylus žodis salės vadybininkui šiais momentais leidžia jums pratęsti mažą, tinkamą gestą net rezervacijai, kuri atkeliavo kaip paprasta grupinė rezervacija be jokios paminėtos progos, o šeimininkai, kurie nepagalvojo iš anksto paminėti progos, dažnai būna labiausiai nustebinti, ir labiausiai dėkingi, kai restoranas vis tiek tai pastebi.

Šią savaitę: Pridėkite „ar tai ypatingos progos proga?“ kaip standartinį klausimą kiekvienai grupei užklausi nuo dabar, ir sudarykite savo trijų ar keturių nebrangių, aukštos suvokiamos vertės papildinių meniu, kad jūsų komanda turėtų kažką konkrečiau pasiūlyti tuo momentu, kai atsakymas – taip.

Šią savaitę

1

Pridėkite „ar tai ypatingos progos proga?“ kaip standartinį klausimą kiekvienai grupinei užklausai.

2

Surikiuokite progą Emocinių Statymų Kopėčiose ir pritaikykite aptarnavimo elementus prie to lygio, o ne vieną plokščią požiūrį.

3

Sukurkite kainuotą papildinių meniu: prosecco atvykus, personalizuota deserto lėkštė, spausdintas įvardintas meniu, rezervuoto ženklas.

4

Paklauskite šeimininko tiesiogiai, ar jis nori, kad salė iš to sukurtų momentą, ar palikti tai ramiai.

SKYRIUS 10

Grupinės paklausos kalendorius

*Viskam yra savo laikas, ir laikas kiekvienam
dalykui po dangumi.*

— EKLIZIASTAS 3:1

Grupinio ir privataus maitinimo paklausa nėra tolygi per metus – ji juda nuspėjamu ritmu, kurį dauguma savininkų intuityviai jaučia, bet niekada tikslingai neišplanavo, neįkainojo ar aplink jį neplanavo talpos. Kai tinkamai jį susisteminate, jūs nustojate stebėtis gruodžiu ir nustojate kraujuoti ramų sausį, nes matote abu ateinančius ir galite kiekvieną tikslingai suplanuoti.

Sukurkite **Grupinės Paklausos Kalendorių** – savo vietinės paklausos modelio žemėlapi mėnesiais, nes nors bendras kontūras yra gana universalus tarp nepriklausomų restoranų, konkrečios detalės skiriasi pagal regioną ir jūsų konkrečią svečių bazę, ir verta pasistatyti savo, o ne manyti, kad tinka bendras šablonas.

Bendras kontūras, kurį dalinasi dauguma restoranų: sunkus įmonių sezonas per antrą lapkričio pusę iki gruodžio pabaigos, varomas biuro vakarėlių ir klientų pramogavimo, kur paklausa privačioms salėms ir perėmimams gali siekti daugkart didesnę nei įprasto mėnesio, ir kur, jei iki spalio neišankstinai pardavote savo talpą, jūs paliekate savo vienintelį pelningiausią langą per mažai pinigintą. Motinos diena ir lygiavertės šeimos progų datos sukuria staigų, vienos dienos pikų, stipriai palenktą į 9 skyriaus šventinį segmentą, kurio verta iš anksto planuoti su konkrečiu fiksuotu meniu ir personalo planu, o ne vykdyti įprastą sekmadienio aptarnavimą. Absolventų sezonas, laikomas pagal jūsų vietinį akademinį kalendorių, sukuria šeimos šventinių rezervacijų klasterį per kelias koncentruotas savaites. Tuomet, ryškiame kontraste, tikrai ramus laikotarpis – dažniausiai nuo sausio pradžios iki vidurio per vasarį rinkose su stipriu gruodžio išlaidų sezonu, kur namų ūkio ir įmonių pramogavimo biudžetai

yra išsemti, o paklausa grupinėms rezervacijoms krinta gerokai žemiau savo metinio vidurkio.

Klaida, kurią dauguma savininkų daro, yra elgtis su kiekvienu mėnesiu vienodai: ta pati kaina, tas pats proaktyvios reklamos trūkumas, ta pati pasyvi „prieinama, jei kas nors paprašys“ pozicija, visus metus. Tai lygiai atvirkščiai. Gruodžiui beveik nereikia jokio reklaminio postūmio – paklausa viršija pasiūlą, taigi darbas yra maksimizuoti pajamas rezervacijai (nukreipiant į savo aukštesnius fiksuoto meniu lygius, apsaugant savo geriausias naktis nuo per mažo kainojimo), o ne vyti apimtį. Sausiui ir vasariui reikia priešingo: aktyvios reklamos, ir daugeliu atvejų laikino kainos koregavimo ar papildomo paskatinimo (nemokamas papildinys, šiek tiek žemesnės minimalios išlaidos) specifiškai, kad užpildytų savaitės vidurio terminus, kurie kitaip stovėtų visiškai tušti, nes tuščia talpa ramų mėnesį jums kainuoja tą patį fiksuotą pridėdamą mokestį kaip talpa, pigiai užpildyta.

Štai apskaičiuotas pavyzdys, kiek tai vertinga. Tarkime, jūsų privati salė, palikta be valdymo, šiuo metu rezervuojama apytiksliai 60% prieinamų savaitgalio naktų ir 15% prieinamų savaitės vidurio naktų per metus, vidutiniškai – bet šis vidurkis paslepia tikrą modelį: gruodžio savaitgaliai iš esmės išparduoti savaitėmis iš anksto, o sausio savaitės dienos stovi beveik tuščios. Jei sukuriate kalendorių ir reaguojate į jį – užsirakindami gruodžio rezervacijas anksti visa, nenuolaidžiuota kaina, nes paklausa tai palaiko, tuo pačiu metu vykdydami tikslingą sausio-vasario reklamą (galbūt sumažintas antradienio-trečiadienio minimalias išlaidas, reklamuojamas specifiškai jūsų esamam įmonės šeimininkų sąrašui iš 8 skyriaus, kurie dažnai turi

ramesnius vidinius kalendorius pirmame ketvirtyje ir yra imlūs ankstyvo metų komandos vakarienei) – realistiškas rezultatas yra jūsų metinės savaitės vidurio privačios salės užimtumo pakėlimas nuo 15% iki 30%, taigi padvigubinant ją, grynai suderinant savo pardavimo pastangas su kalendoriumi, o ne taikant tą patį pasyvų požiūrį kiekvieną mėnesį.

Salėje, generuojančioje vidutiniškai 1 400 € už savaitės vidurio rezervaciją, savaitės vidurio užimtumo perkėlimas nuo 15% iki 30% per apytiksliai 200 rezervuojamų savaitės dienų per metus (atsižvelgiant į uždarymus ir šventes) yra skirtumas tarp maždaug 30 rezervacijų ir 60 – 30 papildomų rezervacijų, vertų 42 000 € per metus, gautų niekuo kitu, kaip tik aktyviai reklamuojant savo žinomus ramius mėnesius, o ne laukiant, kol suskambės telefonas, taip pat, kaip laukiate jo gruodžio.

Sluoksniuokite vietinius renginius į kalendorių šalia platesnio sezoninio modelio, nes jie dažnai svarbesni jūsų konkrečiam rezervacijų srautui nei bendras kontūras, kurį dalinasi kiekvienas restoranas. Netoliese esantis konferencijų centras ar parodų salė, vietinio sporto klubo rungtynių kalendorius, žinoma metinė netoliese esančio darbdavio vakarienės data, mokyklos ar universiteto absolventų savaitgalis – kiekvienas iš jų sukuria nuspėjamą, pasikartojantį grupinės paklausos šuolį, būdingą jūsų vietai, kurio bendras pramonės kalendorius niekada nesuvoks, ir verta sudaryti paprastą einamą šių datų sąrašą, kai jas pastebite metai po metų, o ne kiekvienus 12 mėnesių iš naujo atrasti tą patį modelį netikėtai. Pasikartojantis modelis pasireiškia tarp nepriklausomų restoranų, kurie veda tokį sąrašą: jų vienintelė patikimiausia metinė grupinė rezervacija kyla iš vienos

konkrečios pasikartojančios vietinės datos, kurią jie pastebėjo, po to, kai kartą buvo jos nustebinti – netoliese esančios įmonės fiksuota metinė konferencija, vietinio klubo sezono pabaigos vakarienė – ir tiesiog proaktyviai susisiektė kitais metais, prieš tai, kai data galėjo būti rezervuota kitur.

Sukurkite kalendorių kaip gyvą dokumentą, o ne kartą per metus atliekamą pratimą: atnaujinkite jį kiekvieną sausį su ankstesnių metų faktiniu rezervacijų modeliu, sluoksniuotu prieš jūsų prognozes, kad žemėlapis kiekvienais metais taptų aiškesnis, o ne neribotai pasikliaujant savo pirmuoju, grubiausiu spėjimu. Per trejus ar ketverius metus dauguma restoranų aptinka, kad jų kalendorius pasikeitė iš pagrįsto įvertinimo į tikrai tikslių prognozavimo įrankį, pakankamai tikslų, kad aplink jį su tikru pasitikėjimu būtų galima planuoti personalo lygius, sezoninio meniu kūrimą ir rinkodaros išlaidas, o ne reaguoti į paklausą jai jau atėjus.

Sukryžiuokite kalendorių konkrečiai su savo personalo planu, o ne tik su savo pardavimo ir rinkodaros pastangomis, nes sunkus įmonių meniu su silpna savaitės vidurio à la carte paklausa reikalauja skirtingo darbo jėgos paskirstymo nei ramus meniu, kur tas pats personalas vietoj to reikalingas pagrindinės salės savaitgalio apimčiai – abiejų kalendoriaus pusių planavimas kartu vengia dažną spąstą – turėti per daug personalo grupiniam šuoliui, kuriam rinkodara sėkmingai sukūrė paklausą, bet per mažai personalo, kad jį iš tikrųjų gerai tą vakarą pristatytų.

Šią savaitę: Nubraižykite savo dvylikos mėnesių paklausos kalendorių iš atminties ir praėjusių metų rezervacijų įrašų,

pažymėdami savo 2 ar tris sunkiausius mėnesius ir vieną ar 2 ramiausius. Pasirinkite ramiausią mėnesį kalendoriuje ir suplanuokite vieną konkrečią reklaminę akciją – el. laišką savo įmonės šeiminiukų sąrašui, ribotą laiką sumažintas minimalias išlaidas, socialinės žiniasklaidos įrašą, nukreiptą į šventines rezervacijas – kurią vykdyti dar prieš tam mėnesiui ateinant, o ne tada, kai jis jau prasidėjo.

Pirmieji žingsniai

- 1 Nubraižykite dvylikos mėnesių Grupinės Paklausos Kalendorių iš atminties ir praėjusių metų rezervacijų įrašų.
- 2 Pažymėkite savo 2 ar tris sunkiausius mėnesius ir vieną ar 2 ramiausius.
- 3 Sluoksniuokite vietinius renginius, būdingus jūsų sričiai – konferencijų centrą, sporto varžybas, netoliese esančio darbdavio metinę vakarienę.
- 4 Suplanuokite vieną konkrečią reklaminę akciją savo ramiausiam mėnesiui, laikomą taip, kad vyktų prieš tam mėnesiui ateinant.

SKYRIUS 11

Išankstiniai užsakymai, dietos ir skaičių problema

Kas nesiruošia, tas ruošiasi nesėkmei.

— BENJAMIN FRANKLIN

Fiksuotas meniu, kurį sukūrėte 4 skyriuje, atneša savo operacinę naudą tik tada, jei iš tikrųjų surinksite pasirinkimus, alergenus ir užrakintą svečių skaičių dar prieš aptarnavimo dieną – kitaip jūs tiesiog parašėte trumpesnę à la carte meniu ir vis tiek viską atrandate prie stalo. Virtuvė, sukūrusi tikrai puikų fiksuotą meniu, vis tiek gali būti nustebinta tą vakarą, jei niekas neturi sistemos, kaip paversti „mes turėsime standartinį meniu 20 dviem“ paruošimo sąrašu, kuriuo virtuvė iš tikrųjų gali planuoti.

Sukurkite **Išankstinio Užsakymo Formą**, siunčiamą šeimininkui patvirtinant rezervaciją su aiškiai priskirtu terminu – dažniausiai 7–10 dienų prieš renginį grupėms iki 20 žmonių, ir 10–14 dienų didesnėms grupėms, nes didesnėms grupėms šeimininkui reikia daugiau laiko persekioti kolegas ar šeimos narius dėl jų pasirinkimų. Forma turėtų rinkti, kiekvienam svečiui (ne tik staliukui): patiekalo pasirinkimus iš jūsų fiksuoto meniu lygių, bet kokį alergeną ar dietinį reikalavimą, aiškiai nurodytą, o ne numanomą, ir vardą, jei tvarkote vietos korteles ar sėdėjimo planą. Palikite tai tikrai paprastą – bendrinamos skaičiuoklės nuoroda, trumpa internetinė forma, net spausdintas lapas, kurį šeimininkas užpildo ranka ir fotografuoja jums atgal – visi veikia, jei tai vienas aiškus dokumentas, o ne išsibarsčiusi žinučių ir skambučių rinkinys renginio savaitę.

Alergenai nusipelno savo pačių disciplinos, atskirtos nuo bendrų dietinių pageidavimų. Svečias, sakantis „be riešutų“, jums sako kažką kitokio nei svečias, sakantis „nemėgstu grybų“ – pirmasis yra saugumo reikalavimas, kuris turi pasiekti virtuvę raštu ir būti patikrintas prieš tikrąjį patiekalą, antrasis yra pageidavimas, kurį galima tvarkyti pakaitalu tą vakarą, nekeičiant jūsų paruošimo.

Neleiskite šiems dalykams susiliesti atsainiame pokalbyje su šeimininku; užduokite alergenų klausimą aiškiai ir atskirai, ir patvirtinkite jį raštu, kad būtų įrašas, jei kada nors kas nors būtų vėliau ginčijama.

Galutinių skaičių terminas yra vieta, kur iš tikrųjų kyla dauguma operacinio skausmo grupiniame maitinime, ir jis nusipelno vardo bei fiksuotos struktūros: **T-minus Sistema**. T-minus 14 dienų, siųskite Išankstinio Užsakymo Formą su aiškiai nurodytu terminu. T-minus 7 dienos (ar koks bebūtų jūsų pasirinktas terminas), išankstinis užsakymas ir dietinis sąrašas uždaromi – jokių tolesnių pakeitimų individualiuose patiekalų pasirinkimuose, nors bendras svečių skaičius vis dar gali pagrįstai keistis. T-minus 5 dienos, galutinis svečių skaičius užrakinamas ir tampa skaičiumi, kurį apmokestinate, nepriklausomai nuo faktinio dalyvavimo, tiesiogiai susietas su 6 skyriaus atšaukimo ir skaičių sąlygomis. T-minus 2 dienos, virtuvė gauna savo galutinį paruošimo lapą – vieną dokumentą, išvardijantį tikslius patiekalų skaičius pagal pasirinkimą, visus alergenų pažymėjimus, ir bet kokias laiko pastabas (pavyzdžiui, kalbą, suplanuotą prieš pagrindinį patiekalą), kurios veikia aptarnavimo tempą.

T-minus Sistema, žingsnis po žingsnio

1

T-minus 14 dienų: siųskite Išankstinio Užsakymo Formą su aiškiai nurodytu terminu.

2

T-minus 7 dienos: išankstinis užsakymas ir dietinis sąrašas uždaromi individualiems patiekalų pasirinkimo pakeitimams.

3

T-minus 5 dienos: galutinis svečių skaičius užrakinamas ir tampa apmokestinamu skaičiumi.

4

T-minus 2 dienos: perduokite virtuvei galutinį paruošimo lapą, su pažymėtais alergenais ir įtrauktomis laiko pastabomis.

Štai kodėl termino disciplina svarbi konkrečiais skaičiais, o ne tik principu. Virtuvė, besiruošianti 24 svečių grupei su pasirinkimais, užrakintais penkias dienas prieš, gali efektyviai ruošti partijomis: mise en place suporcionuota tiksliai pagal pasirinkimų padalijimą, baltymai užsakyti pagal žinomą skaičių, o ne padidintą spėjimą. Virtuvė, vis dar spėjanti pasirinkimus aptarnavimo dieną, dažniausiai užsisako 15–20% daugiau, kad padengtų neapibrėžtumą – grupei su vidutine ingredientų kaina 17 € vienam žmogui, 24 svečiams, tai nereikalingi 70–80 € švaistomo ar nepanaudoto atsargų vienoje rezervacijoje, grynai dėl to, kad neturėjote skaičiaus, užrakinto laiku. Per 60 grupinių rezervacijų per metus, tas švaistymas gali siekti keletą tūkstančių eurų, be paskutinės minutės improvizacijos aptarnavimo streso.

Yra ir žmogiškoji šios reikalo pusė, ir verta tiesiogiai tai įvardinti: šeimininkai dažnai mano, kad išankstinio užsakymo formos yra

šiek tiek erzinančios persekioti iš savo svečių, ir jei jūs nepadarysite termino aiškaus ir tvirto, reikšminga dalis tiesiog jos neužpildys iki jūsų prašytos datos. Sprendimas yra ne sušvelninti terminą – jis yra padaryti termino praleidimo pasekmę aiškia ir pagrįstą patvirtinimo el. laiške: „pasirinkimai, pateikti po [data], automatiškai bus keičiami virtuvės šefo pasirinkimu tiems svečiams, kad jūsų renginys vis tiek vyktų sklandžiai.“ Tai apsaugo jūsų virtuvę, nebaudžiant šeimininko, ir praktikoje tai retai taikoma, nes aiškus nurodymas paprastai pakankamas, kad forma grįžtų laiku.

Dar viena operacinė pastaba, taupanti tikrą sielvartą: įtraukite paprastą alergenų kryžminę patikrą į savo galutinio paruošimo lapo peržiūrą, kur antras žmogus – ne tik tas, kuris surinko formą – perskaito alergenų sąrašą lyginant su faktiškai patiekiamais patiekalais prieš prasidedant aptarnavimui. Alergenų incidentai grupiniame maitinime neproporcingai kyla iš informacijos, kuri buvo surinkta teisingai, bet iš tikrųjų netikrinta pagal galutinį virtuvės planą, o ne iš informacijos, kuri niekada nebuvo surinkta iš viso. 5 minutės antras skaitymas renginio dienos popietę tai patikimai pastebi.

Suteikite šeimininkui lengvą būdą atsakyti už svečius, garsėjančius lėtu atsakinėjimu į formą, nes išankstinio užsakymo sistema, darant prielaidą, kad kiekvienas pakviestas svečias greitai užpildys savo pasirinkimus, nepakankamai vertina, kaip grupinė logistika iš tikrųjų veikia praktikoje. Įtraukite paprastą numatytą variantą: šeimininkas gali pateikti pasirinkimus visos kompanijos vardu vienu sėdėjimu, jei tai jam patogiau, o ne būti reikalaujamas persiųsti individualią nuorodą kiekvienam iš 20

keturių atskirų žmonių ir persekioti kiekvieną. Daugelis šeimininkų, kai jiems pasiūloma ši galimybė, iš tikrųjų teikia pirmenybę greitai apklausai savo grupei žinute ar asmeniškai ir patys pateikti sujungtą formą, nes tai suteikia jiems kontrolę atitikti jūsų terminą, o ne priklausyti nuo kolegų ar šeimos narių, kurie gali neteikti restorano formai tokios pat prioriteto kaip šeimininkas. Padarant tai lengvu keliu, o ne nepatogiu apėjimu, reikšmingai pagerina jūsų laiku užbaigimo rodiklį.

Šią savaitę: Sukurkite savo Išankstinio Užsakymo Formą, naudodami bet kokį įrankį, kurį jums lengviausia palaikyti – bendrinama skaičiuoklė pakankama pradžiai – ir aiškiai pridėkite T-minus terminus prie savo standartinio grupinės rezervacijos patvirtinimo el. laiško nuo dabar.

Šią savaitę

- 1 Sukurkite Išankstinio Užsakymo Formą, renkančią patiekalų pasirinkimus, alergenų ir vardus kiekvienam svečiui, siunčiamą patvirtinant rezervaciją.
- 2 Nustatykite T-minus Sistemos terminus: išankstinio užsakymo forma T-14, pasirinkimai uždaromi T-7, svečių skaičius užrakinamas T-5, virtuvės paruošimo lapas T-2.
- 3 Užduokite alergenų klausimą aiškiai ir atskirai nuo bendrų dietinių pageidavimų, ir patvirtinkite jį raštu.
- 4 Įtraukite alergenų kryžminę patikrą antru žmogumi į galutinio paruošimo lapo peržiūrą prieš aptarnavimą.

SKYRIUS 12

Vakaro valdymas: grupinio aptarnavimo seka

Neplanuoti reiškia planuoti nesėkmę.

— ALAN LAKEIN

Trisdešimties žmonių grupė tai ne tiesiog „daugiau žmonių“ salėje – tai kitokia aptarnavimo forma, reikalaujanti savo pačios plano, atskiro nuo to, kaip jūsų komanda valdo pagrindinę salę. Dažniausia nesėkmė yra restoranas, kuris gerai parduoda grupinę rezervaciją, sukuria puikų fiksuotą meniu, teisingai surenka išankstinius užsakymus, o tada valdo patį vakarą lygiai taip pat kaip bet kurį kitą šeštadienį, tiesiog susodindamas grupę į įprastą aptarnavimą. Būtent ten viskas suyra, nes grupė turi savo ritmą ir savo nesėkmės taškus, kurių įprastas keturių žmonių staliukas niekada nepateikia.

Sukurkite **Grupės Valdymo Lapą** – paprastą, laikomą seką, būdingą tai rezervacijai, spausdintą ar bendrinamą su salės komanda ir virtuve prieš aptarnavimui prasidedant, apimant viską nuo atvykimo iki sąskaitos. Štai struktūra tipiškai 30 svečių grupės vakarienei, prasidedančiai 19:30 val.

Atvykimas, 19:15-19:30: pasveikinkite šeimininką vardu (jau vien tai, nuosekliai daroma, neproporcingai pastebima ir vertinama – dauguma restoranų sveikina staliuką, o ne konkrečiai šeimininką), patvirtinkite, kad galutinis sėdimų vietų susitarimas atitinka tai, kas buvo suplanuota, ir susodinkite grupę per 10 minučių nuo atvykimo. Grupė, stovinti ir laukianti, kol bus susodinta, praranda impulsą dar prieš valgymui prasidedant, o lėtas sodinimo procesas yra vienas iš dažniausių ankstyvų trinties taškų, kuriuos šeimininkai mini vėliau.

Gėrimai ir įsikūrimas, 19:30-19:45: šis laiko langas svarbesnis, nei atrodo. Gaukite pirmą gėrimų užsakymą per penkias minutes nuo grupės susodinimo – nebūtinai visą užsakymą, bet bent

vandenį ir aperityvą ar iš anksto sutarto gėrimų paketo pirmą pilstymą, kad staliukas turėtų kažką rankose, kol salė įsikuria ir vyksta bet koks pokalbis ar tostas prieš vakarienę.

Pirmasis patiekalas, siekiant paruošti tarp 19:50 ir 20:00: kadangi pasirinkimai buvo iš anksto užsakyti (11 skyrius), virtuvė gali paruošti šį patiekalą, vos tik staliukas susikūrė, o ne laukdama, kol individualūs užsakymai bus paimti ir perduoti – tai vienintelis didžiausias laiko pranašumas, kurį gerai valdoma išankstinio užsakymo sistema jums suteikia lyginant su improvizuotu grupiniu aptarnavimu, ir verta jį tikslingai apsaugoti, o ne leisti jam iškilti, nes salės komanda pagal nutylėjimą grįžta prie įprasto staliuko po staliuko tempo.

Pagrindinis patiekalas, tempuotas taip, kad nusileistų apytiksliai 45-55 minutes po pirmojo patiekalo išnešimo, koreguotas pagal bet kokią suplanuotą kalbą ar tostą – tai taškas grupiniame aptarnavime, kur restoranai dažniausiai praranda giją, nes kalba gali trukti penkias minutes arba 20 penkias, priklausomai nuo kalbėtojo, o jūsų virtuvei reikia aiškaus signalo (padavėjas, diskretiškai patikrinantis su šeimininku, o ne spėjantis iš virtuvės), kada iš tikrųjų paruošti pagrindinius patiekalus, o ne ruošti juos pagal fiksuotą laikrodį, nepriklausomai nuo to, kas vyksta salėje.

Desertas ir kava, su sąskaitos pokalbiu, prasidedančiu čia, o ne vėliau – 13 skyrius nagrinėja mokėjimo mechaniką giliai, bet principas priklauso valdymo lapui: šeimininkas niekada neturėtų likti abejojantis, 22:15 val., grupei besirengiant išeiti, ar sąskaita

sutvarkyta, nes ta neapibrėžtis yra vienas iš dažniausių šaltinių šiek tiek supykusiam kitaip geram vakarui baigtis.

30 svečių grupės valdymo lapas

- 1 19:15-19:30: pasveikinkite šeimininką vardu ir susodinkite grupę per 10 minučių.
- 2 19:30-19:45: gaukite pirmą gėrimą į rankas per penkias minutes nuo susodinimo.
- 3 19:50-20:00: paruoškite iš anksto užsakytą pirmąjį patiekalą, vos tik staliukas susikūrė.
- 4 +45-55 minutes: paruoškite pagrindinį patiekalą, tempuotą pagal bet kokią suplanuotą kalbą ar tostą.
- 5 Desertas ir kava: pradėkite sąskaitos pokalbį čia, o ne prie durų.

Kapitonas, valdęs šią seką šimtą kartų, vis tiek tyliai patikrina su šeimininku prieš ruošdama pagrindinius patiekalus vakarą su suplanuotu tostų – nes vieną kartą, kai ji paruošė pagal laikrodį, o ne pagal signalą, pagrindiniai patiekalai nusileido kalbos viduryje, ir pusė staliuko maisto atšalo, kol visi mandagiai toliau klausėsi.

Kritiškas įgūdis, kurį šis valdymo lapas apsaugo, yra grupės tempavimas lyginant su likusia sale, o ne izoliuotai. 30 svečių grupė vienu metu užima didelį, matomą jūsų salės ir virtuvės

talpos bloką – jei jūsų virtuvė paruošia grupės pagrindinį patiekalą tiksliai tuo metu, kai jūsų pagrindinė salė pasiekia savo šeštadienio piką, jūs sukūrėte kliūtį, kuri lėtina abu. Sprendimas yra įtraukti grupės patiekalų laikymą į savo aptarnavimo pradžios susirinkimą taip pat, kaip planuotumėte didelio staliuko poveikį bet kuriam judriam vakarui, o ne elgtis su grupe kaip su atskiru, savarankišku renginiu, kuris tiesiog vyksta tame pačiame pastate.

Priskirkite grupei vieną kontaktinį asmenį – dažniausiai kapitoną ar vyresnį padavėją, o ne padalintą tarp kas atsitinka esantis netoliese – nes šeimininkas, per vakarą tvarkantis klausimus nuo trijų skirtingų padavėjų, iš kurių nė vienas neatrodo žinąs viso plano, yra šeimininkas, kuris nesijaučia prižiūrėtas, nepriklausomai nuo to, koks geras buvo maistas. Šis asmuo valdo valdymo lapą, patikrina su šeimininku natūraliuose pauzės taškuose (po pirmojo patiekalo nusileidimo, prieš desertą), ir yra tas, kuris valdo sąskaitos pokalbį pabaigoje.

Apskaičiuokite tikrąją klaidos kainą: grupė, kuri užsitęsia 40 minučių virš suplanuotos pabaigos, nes patiekalų tempas nebuvo valdomas kalbos ar lėto virtuvės momento atžvilgiu, netrukdo tik tai grupei – vakarą su antru sėdėjimu, rezervuotu toje pačioje erdvėje, vėluojanti grupė gali sukelti antros rezervacijos vėlavimo ar atšaukimo kaskadą, su realia pajamų kaina ir antra nepatenkinta kompanija virš to. Gerai valdomas lapas, nuosekliai laikomas, yra tai, kas apsaugo likusią jūsų vakaro tvarkaraščio dalį, o ne tik pačios grupės patirtį.

Informuokite savo virtuvę apie valdymo lapą su tokiu pačiu rimtumu, su kuriuo informuojate salę, nes aptarnavimo planas, kurį salė supranta, bet kurio virtuvė nematė raštu, turi tendenciją suirti tiksliai tuo momentu, kai jis svarbiausias – kai kalba užsitęsia ir kažkas turi realiu laiku nuspręsti dėl pagrindinių patiekalų sulaikymo. Atspausdinkite valdymo lapą ir iškabinkite jį virtuvėje bet kuriai grupei virš 20 svečių, o ne tik perduokite jį salės komandai, ir žodžiu pereikite šefą per laikymą aptarnavimo pradžios susirinkime, o ne darykite prielaidą, kad vien rašytinis lapas bus perskaitytas ir įsisavintas per judrų paruošimo laikotarpį. Restorantai, kurie sklandžiausiai valdo dideles grupes, be išimties yra tie, kur virtuvė ir salė dirba iš to paties dokumento ir to paties supratimo, ką „tostas prasideda“ ar „jie pasiruošę pagrindiniams patiekalams“ iš tikrųjų reiškia laikymui, o ne kiekviena pusė spėjanti, ką daro kita.

Šią savaitę: Sukurkite Grupės Valdymo Lapo šablona, kurį galite užpildyti bet kuriai grupei virš 15 svečių, su savo laiko langais atvykimui, pirmam gėrimui, pirmam patiekalui, pagrindiniam patiekalui ir sąskaitai, ir priskirkite vieną įvardintą kontaktinį asmenį kiekvienai grupei rezervacijai nuo dabar, o ne palikite tai bet kam, kas tuo metu yra salėje.

Pirmieji žingsniai

1

Sukurkite Grupės Valdymo Lapo šabloną su laiko langais atvykimui, gėrimams, pirmam patiekalui, pagrindiniam patiekalui ir sąskaitai.

2

Priskirkite vieną įvardintą kontaktinį asmenį kiekvienai grupei rezervacijai virš 15 svečių.

3

Atspausdinkite valdymo lapą virtuvei bet kuriai grupei virš 20 svečių, ir pereikite šefą per laikymą aptarnavimo pradžios susirinkime.

4

Įtraukite grupės patiekalų laikymą į savo aptarnavimo pradžios susirinkimą, kad jis nesusikirstų su pagrindinės salės piku.

SKYRIUS 13

Sąskaita: dalijimas, arbatpinigiai ir apmokėjimas

Viskas gerai, kas gerai baigiasi.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Vienintelis pats įtemptas momentas grupiniame maitinime, restoranas po restorano, yra vakaro pabaiga: viena sąskaita, dvylikos žmonių staliukas, ir kortelių, grynųjų ir „kas kiek skolingas“ maišalynė, galinti sugriauti 40 minučių kitaip puikaus aptarnavimo per penkias minutes sumaišties. Sugadinkite tai, ir tai bus paskutinis dalykas, kurį grupė prisimins. Padarykite tai teisingai, ir niekas net nepastebės, kas ir yra tiksliai tas rezultatas, kurio norite.

Sprendimas prasideda dar prieš grupei atvykstant, o ne prie staliuko, kai atkeliauja sąskaita. Nuspręskite dėl savo **mokėjimo politikos** grupinėms rezervacijoms ir aiškiai ją nurodykite patvirtinime: ar tai vieno mokėtojo susitarimas (šeimininkas apmoka visą sąskaitą, individualūs svečiai atsiskaito su šeimininku atskirai, ne restorane), iš anksto sutartas lygus padalijimas (bendra suma padalinta pagal svečių skaičių, apmokestinama individualioms kortelėms tą vakarą), ar atviras susitarimas, kuriame svečiai patys atsiskaito prie staliuko. Kiekvienas yra teisėtas; tai, kas sukelia tikrą problemą, yra nenusprendimas iš anksto ir grupės lūkesčio atradimas tik tada, kai atkeliauja sąskaita.

Grupėms virš maždaug 15 žmonių, pagal nutylėjimą rinkitės vieno mokėtojo politiką visur, kur šeimininkas ją priims, ir nurodykite ją kaip savo standartinį požiūrį patvirtinimo el. laiške, o ne pateikite kaip apribojimą: „tokio dydžio grupėms mes prašome, kad grupė atsiskaitytų vienu mokėjimu vakaro pabaigoje, kad aptarnavimas jums ir likusiai daliai salės vyktų sklandžiai – individualūs svečiai, žinoma, laukiami atlyginti šeimininkui atskirai.“ Dauguma šeimininkų, kai tik tai

apibūdinama kaip jų vakaro apsauga, o ne jų pasirinkimų apribojimas, tai priima noriai, nes alternatyva – 12 atskirų kortelių terminalų, cirkuliuojančių aplink staliuką 22:30 val. – iš tikrųjų nėra tai, ko dauguma šeiminkų vis tiek nori; tai tiesiog tai, kas nutinka pagal nutylėjimą, kai niekas nepasiūlė nieko geresnio.

Išankstinis autorizavimas sprendžia riziką, kurią ši politika kelia šeiminkui: jei šeiminkas įsipareigoja apmokėti vieną sąskaitą už grupę, kurios galutinio vartojimo jis negali pilnai kontroliuoti (atviras baras, svečiai, užsisakantys papildomus ratus), iš anksto autorizuota kortelės blokuotė jūsų minimalių išlaidų lygyje, paimta rezervuojant ar atvykstant, apsaugo abi puses – restoranas turi garantiją, kad sąskaita bus padengta, o šeiminkas turi aiškią lubą, su kuria sutiko, o ne atvirą riziką. Aiškiai nurodykite tai kaip savo standartinių sąlygų dalį, o ne kaip netikėtumą, iššokantį prie staliuko.

Arbatpinigiai fiksuotiems meniu reikalauja savo pačių aiškos politikos, nes tai vienas dažniausių sumaišties šaltinių ir kartais, jei paliekama neapibrėžta, nepasitenkinimo tarp jūsų paties personalo. Nuspręskite, ar aptarnavimo mokestis įtrauktas į jūsų nurodytą kainą vienam žmogui (vis dažniau taip, ir paprasčiausia tiek šeiminkui, tiek personalui), automatiškai pridedamas nurodytu procentu grupinėms sąskaitoms virš tam tikro dydžio, ar visiškai paliktas šeiminko nuožiūrai – ir aiškiai nurodykite, kurį pasirenkate, patvirtinime ir vėl galutinėje sąskaitoje, suskirstytą, o ne paslėptą. Grupinė sąskaita, atkeliavusi su nepaaiškinta aptarnavimo mokesčio eilute, apie kurią šeiminkas nebuvo informuotas iš anksto, yra teisėtas blogo atsiliepimo šaltinis, visiškai išvengiamas vienu sakiniu jūsų patvirtinimo el. laiške.

Sukurkite **Mokėjimo Scenarijų**, kurį jūsų personalas naudoja pačiu momentu, kai atsiskaitoma grupinė sąskaita, nes net su aiškia politika, nurodyta iš anksto, gyvas momentas gauna naudos iš nuoseklaus, pasitikinčio pristatymo: prieikite prie šeimininko diskretiškai, toli nuo staliuko, jei salė tai leidžia, pateikite sąskaitą jau suskirstytą, palyginti su iš anksto sutartomis minimaliomis išlaidomis ar meniu lygiu, patvirtinkite arbatpinigių ar aptarnavimo mokesčio tvarkymą vienu aiškiu sakiniu, ir apdorokite mokėjimą diskretiškai, o ne padarykite iš to matomą spektaklį prie staliuko – šeimininkas, kuris norėjo mokėti ramiai, be to, kad likusi grupė stebėtų sandorį, turėtų turėti tokią galimybę.

Štai skaitmeninis argumentas, kodėl tai svarbu padaryti teisingai. Jei blogai suvaldytas sąskaitos momentas jums kainuoja net vieną žvaigždutę atsiliepime, kuris kitaip būtų buvęs penkių žvaigždučių, ir tą atsiliepimą per jo gyvavimo laikotarpį platformoje konservatyviai perskaito keli 100 potencialių lankytojų, vienos išvengiamos blogos apžvalgos vėlesnė kaina žymiai viršija penkias minutes planavimo, kurios būtų reikėję jai išvengti. Priešingai, šeimininkas, vėliau konkrečiai paminintis atsiliepime „sąskaita buvo taip paprasta, jie tiesiog viską sutvarkė“, apibūdina patirtį, tokią retą grupiniame maitinime, kad ji tampa tikru išskirtiniu bruožu, vertu reklamuoti – nemažai restoranų dabar nurodo savo vieno mokėtojo, iš anksto sutartą sąskaitos pateikimo požiūrį tiesiogiai savo privataus maitinimo puslapyje, nes šeimininkai, kurie kitur buvo nudeginti chaotiškos sąskaitos, aktyviai ieško restorano, kuris tai išsprendė.

Apmokykite savo komandą specialiai nepatogiam šio momento variantui, kuris nustebina daugumą personalo: šeimininkas, tyliai signalizuojantis, dar prieš valgymui prasidedant, kad jis nenori, jog jo svečiai žinotų, kad jis apmoka sąskaitą. Tai dažna šeimos šventėse ir tarp artimų draugų grupių, ir reikalauja diskretiškumo lygio, viršijančio paprastą tylų apmokėjimą pabaigoje: tai reiškia, kad šeimininko kortelė niekada neturėtų būti matomai prašoma prie staliuko prieš grupę, bet koks išankstinis autorizavimas turėtų būti sutvarkytas privačiai atvykstant ar net iš anksto telefonu, ir bet koks pasitikrinimas dėl sąskaitos per vakarą turėtų vykti visiškai toli nuo staliuko. Personalas, neinformuotas apie šį konkretų scenarijų, geromis intencijomis kartais paklaus „ar atnešti sąskaitą prie staliuko?“ prieš visą grupę, panaikindamas tiksliai tą diskretiškumą, kurį šeimininkas visą vakarą organizavo apsaugoti – mažas suklupimas, kurį šeimininkas prisimena daug ilgiau nei bet kurio atskiro patiekalo kokybę.

Įsivaizduokite tėvą, tyliai iš anksto autorizuojantį savo kortelę telefonu 2 dienas prieš dukters absolverto vakarienę, konkrečiai tam, kad niekas prie staliuko nematytų sandorio. Gerai nusiteikęs naujas padavėjas, nežinantis susitarimo, linksmai paklausia „kas šįvakar gaus sąskaitą?“ prieš visą kompaniją – momentas, kurį tėvas praleido savaite apsaugodamas, sugriautas vienu sakiniu.

Šią savaitę: Parašykite savo mokėjimo politiką viena pastraipa – vienas mokėtojas ar padalijimas, išankstinis autorizavimas grupėms virš jūsų pasirinkto dydžio, arbatpinigių tvarkymas – ir pridėkite ją kaip standartinę eilutę kiekviename grupiniame

patvirtinime nuo dabar, o ne leiskite tai atrasti prie staliuko tą vakarą.

Šią savaitę

- 1 Nuspręskite dėl savo mokėjimo politikos – vienas mokėtojas, iš anksto sutartas lygus padalijimas, ar atviras – ir pagal nutylėjimą rinkitės vieną mokėtoją grupėms virš maždaug 15 žmonių.
- 2 Pridėkite išankstinį autorizavimą jūsų minimalių išlaidų lygyje prie savo standartinių sąlygų didesnėms grupėms.
- 3 Aiškiai nurodykite savo arbatpinigių/aparnavimo mokesčio tvarkymą patvirtinime ir vėl, suskirstytą, galutinėje sąskaitoje.
- 4 Parašykite Mokėjimo Scenarijų, kurį jūsų personalas naudoja prie staliuko, įskaitant diskretišką tvarkymą šeimininkui, kuris nenori, kad svečiai žinotų, jog jis apmoka sąskaitą.

</content>

SKYRIUS 14

Gėrimų paketai ir baro išlaidos

Vyne yra tiesa.

— PLINIJUS VYRESNYSIS

Baro išlaidos grupinėje rezervacijoje yra arba jūsų geriausia maržos eilutė, arba didžiausias galvos skausmas, ir tai, kuo iš to jos taps, sprendžia beveik vien tai, ar turite iš anksto sutartą gėrimų paketą dar prieš grupei atvykstant. Atviras baras be plano – „tiesiog veskite sąskaitą, o pabaigoje atsiskaitysime“ – reguliariai atneša vieną iš dviejų blogų rezultatų: grupę, kuri geria kukliai, nes niekas jai aktyviai nieko nesiūlo, paliekant realias pajamas ant stalo, arba grupę, kuri geria daug ir sukelia vakaro pabaigoje baro sąskaitą, šokiruojančią šeimininką ir apkartinusią atsisveikinimą, nepriklausomai nuo to, koks geras buvo maistas.

Iš anksto sutartas gėrimų paketas sprendžia abi problemas vienu metu, ir jį verta kurti su tokiu pačiu tikslingumu kaip savo fiksuoto meniu lygius. Struktūrizuokite jį, kaip ir maistą, lygiais: namų paketas (namų vynas, alus, gaivieji gėrimai, sutikimo prosecco taurė, kainuojama vienam žmogui už fiksuotą trukmę – dažniausiai vakarienės trukmę), premium paketas (geresnis vyno pasirinkimas, platesnis stipriųjų gėrimų asortimentas, galbūt konkretus kokteilis), ir aukščiausio lygio ar užsakomasis paketas šeimininkams, norintiems kažko konkretaus (parinktas vynas kiekvienam patiekalui, signature kokteilis, sukurtas šiai progai).

Nustatykite paketo kainą pagal tikrus vartojimo duomenis, o ne spėjimą. Ištraukite savo paskutinius 20 grupinių rezervacijų su atviru baru ir apskaičiuokite tikrąsias vidutines išlaidas vienam žmogui už maistą ir gėrimus atskirai – dauguma restoranų, kai iš tikrųjų apskaičiuoja šį skaičių, nustebina, kad jų vidutinės grupinio baro išlaidos svyruoja tarp 18 € ir 30 € vienam žmogui per trijų valandų vakarienę, priklausomai nuo publikos ir progos. Nustatykite savo namų gėrimų paketo kainą šiek tiek žemiau to

vidurkio (kad tai būtų lengvas „taip“ šeiminkui, nes tai skaitosi kaip pigus pasiūlymas, palyginti su tuo, kiek dažniausiai kainuoja atviras baras), tuo pačiu užtikrindami, kad tikroji paketo pilstymo kaina vis dar duotų jūsų tikslinę maržą.

GĖRIMŲ PAKETO MODELIS

Paketo kaina vienam žmogui – Pilstymo kaina vienam žmogui = Įnašas vienam žmogui

Štai **Gėrimų Paketo Modelis**, pritaikytas realiems skaičiams. Tarkime, jūsų duomenys rodo, kad vidutinės atviro baro išlaidos grupiniuose renginiuose siekia 24 € vienam žmogui. Nustatykite savo namų paketo kainą 22 € vienam žmogui už trijų valandų langą. Tikroji pilstymo kaina prieš namų vyno, alaus ir gaiviųjų gėrimų pasirinkimą dažniausiai siekia 20-24% tos mažmeninės kainos – pavadinkime tai 5 € vienam žmogui – tai duoda jums 17 € įnašą vienam žmogui, maržos santykį (76%), kuris patogiai pralenkia jūsų maisto maržą, taip pat daugumą jūsų à la carte baro maržos, nes iš anksto sutartas paketas leidžia jums tiksliai kontroliuoti, kas pilstoma, o ne reaguoti į individualius užsakymus, kurie galėtų linkti į premium spiritus, kuriuos individualiai kainuotumėte kitaip. 24 žmonių grupėje vien šis paketas prisideda 408 € – dažnai pelningesnis, aptarnavimo valandai, nei maistas.

Atviri barai eina blogai dėl konkrečios, pasikartojančios priežasties: be paketo, svečiai pagal nutylėjimą užsisako tai, ką

paprastai užsisakytų individualiai, jūsų įprasta kaina už gėrimą, o jūsų personalas praleidžia vakarą priimdamas ir pristatydamas atskirų mažų užsakymų srautą, o ne daug efektyvesnį aptarnavimo modelį, kurį leidžia paketas (iš anksto pilstyti sveikinimo gėrimai, fiksuotas vyno aptarnavimas per vakarienę, paprastas paskutinis raundas viskam, kas viršija tai).

Nestruktūrizuoto atviro baro valdymo darbo sąnaudos 24 svečių grupei, vien padavėjo laiku, dažniausiai žymiai didesnės nei iš anksto sutarto paketo valdymas, be kainos rizikos.

Kitoje pusėje yra reali rizika, kurią verta sąžiningai įvardinti: paketas, kainuotas per daug dosniai, ar šeiminingas, derantis dėl susitarimo „viskas įskaičiuota, ko tik nori“ be aiškos lubos, gali sukelti realius nuostolius, jei grupė geria žymiai daugiau, nei paketas numatė. Apsisaugokite nuo to taip pat, kaip apsisaugote nuo maisto minimalių išlaidų – aiškiai nurodykite, ką paketas apima (konkrečius vynus, konkrečius spiritus, o ne „visą barą“), apribokite trukmę, ir turėkite aiškia, iš anksto sutartą kainą viskam, kas užsakoma virš paketo (premium vyno butelis, kuris neįtrauktas, konkretaus kokteilio raundas), kad nebūtų dviprasmybės, jei staliukas norės pasitobulinti vakaro viduryje.

Apskaičiuokite metinį poveikį: jei šiuo metu naudojate atvirus barus daugumoje grupinių rezervacijų ir perkeliate net 70% iš jų į struktūruotą paketą, kainuotą aukščiau nurodytu metodu, o paketas pakelia jūsų vidutinį baro įnašą vienam žmogui net 4 €, palyginti su jūsų istoriniu atviro baro vidurkiu (dėl geresnio kaštų kontroliavimo, o ne dėl didesnio kainojimo), 60 grupinių rezervacijų per metus su vidutiniu 22 žmonių skaičiumi, tai daugiau nei 5 000 € papildomo metinio įnašo vien iš baro

aptarnavimo – gauto per struktūrą, o ne didinant kainas svečiams.

Apsvarstykite ketvirto, paprastesnio pasirinkimo sukūrimą šalia savo trijų gėrimų lygių: paprastą vyno butelių sąrašą, siūlomą šeimininkams, kurie konkrečiai nori patys pasirinkti savo vynus, o ne priimti kuruotą paketą, nes reikšminga mažuma šeimininkų – ypač formalesnei įmonės vakarienei ar šeimininkui, asmeniškai išmanančiam vyną – aktyviai to nori tos kontrolės ir jausis per daug valdomi, jei paketas bus pateiktas kaip vienintelis variantas. Siūlant tai kaip aiškiai pažymėtą alternatyvą, o ne minint ją tik tada, kai šeimininkas priešinas, apsaugo nuo to, kad paketas jaustųsi kaip apribojimas, o ne patogumas. Praktikoje dauguma šeimininkų vis tiek renkasi paketą, kai jis gerai pateiktas, būtent todėl, kad tai pašalina sprendimą, kurio jie nebūtinai laukė turėti priimti didelės grupės vardu – bet restoranai, siūlantys alternatyvą atvirai, dažniausiai turi mažiau šeimininkų, kurie jaučiasi tuo suvaržyti, kas laikui bėgant atsispindi atsiliepiamų kalboje.

Peržiūrėkite savo paketo kainas tuo pačiu dažnumu, kuriuo peržiūrite savo maisto kaštus, ne rečiau, nes gėrimų kaštų infliacija – ypač vynui – gali judėti greičiau ir mažiau nuspėjamai nei maisto kaštai, o paketas, teisingai kainuotas prieš 18 mėnesių prieš konkretaus tiekėjo vyno sąrašą, gali tyliai eroduoti maržoje, jei tas sąrašas pasikeitė, niekam iš naujo neapskaičiavus paketo pagal jį.

Šią savaitę: Ištraukite savo paskutinius 20 grupinių rezervacijų su atviru baru ir apskaičiuokite tikrąsias vidutines išlaidas vienam

žmogui už gėrimus. Naudokite tą skaičių, kad nustatytumėte paprasto dviejų lygių gėrimų paketo kainą, ir pasiūlykite jį kaip numatytą pasirinkimą savo kitoms penkioms grupinėms užklausoms, o ne pagal nutylėjimą rinkitės atvirą barą.

Pirmieji žingsniai

1

Ištraukite savo paskutinius 20 grupinių rezervacijų su atviru baru ir apskaičiuokite tikrąsias vidutines išlaidas vienam žmogui už gėrimus.

2

Nustatykite namų ir premium paketo kainą šiek tiek žemiau to vidurkio, patikrintą pagal jūsų tikslinę pilstymo kaštų maržą.

3

Aiškiai nurodykite, ką kiekvienas paketas apima, apribokite trukmę, ir nustatykite iš anksto sutartą kainą viskam, kas užsakoma virš jo.

4

Pasiūlykite paketą kaip numatytą pasirinkimą savo kitoms penkioms grupinėms užklausoms, su vyno butelių sąrašu, prieinamu šeiminiškams, norintiems kontrolės.

SKYRIUS 15

Visiški perėmimai: viso restorano pardavimas

*Viskas turi kainą, ir viskas verta tiek, kiek
pirkėjas nori už tai sumokėti.*

— PUBLILIJUS SIRIJETIS

Visiškas perėmimas – visas restoranas, uždarytas visiems, išskyrus vieno šeimininko svečius, vienam vakarui – yra vienintelė didžiausios vertės rezervacija, kurią jūsų restoranas gali priimti, ir tai taip pat ta, kurią dauguma savininkų kainuoja blogiausiai, nes kainodaros logika tikrai skiriasi nuo bet kurio kito formato šioje knygoje, ir dauguma savininkų pagal nutylėjimą tiesiog skaliuoja savo įprastą minimalių išlaidų mastymą, kas nuvertina, kiek visiškas perėmimas iš tikrųjų turėtų kainuoti.

Pradėkite nuo skaičiaus, kurį visiškas perėmimas turi pralengti, kad apskritai būtų verta jį svarstyti: savo atsipirkimo tašką įprastam tos konkrečios savaitės dienos ir sezono vakarui. Paimkite savo vidutinės pajamas, tarkime, penktadienio vakarui savo piko sezone, ir su tuo susijusius kintamus kaštus (maistas, gėrimai, valandinis darbas, skaliuotas pagal tipišką tos nakties svečių skaičių) – tarpas tarp pajamų ir tų kintamų kaštų yra įnašas, kurį ta naktis normaliai sugeneruotų. Visiškas perėmimas privalo bent atitikti tą skaičių, nes kitaip jūs finansiškai blogiau nei tiesiog vykdytumėte įprastą penktadienį, dar prieš atsižvelgiant į trikdymą, ištuštinant visą jūsų esamą rezervacijų knygą, kad jam padarytumėte vietas.

Bet visiškas perėmimas neturėtų būti kainuojamas tik atsipirkimo taškui – jis turėtų nešti tikrą **išskirtinumo premiją**, nes jūs parduodate tai, ko nesiūlo joks kitas formatas šioje knygoje: visišką privatumą, galimybę visiškai pertvarkyti salę, ir garantiją, kad jokio kito svečio nebus. Šeimininkai, norintys visiško perėmimo – dažniausiai svarbiam jubiliejui, reikšmingam įmonės renginiui, ar retkarčiais filmavimui ar fotosesijai – didžiąja dalimi atvejų nelygina kainos su jūsų įprastomis penktadienio vakaro

pajamomis; jie lygina su kitomis išskirtinio naudojimo vietomis, kur premium kainodara už išskirtinumą yra norma, o ne išimtis.

Sukurkite **Perėmimo Kainodaros Modelį** kaip: (įprastos nakties įnašas) + (išskirtinumo premija, dažniausiai 40-80% to įnašo, skaliuota pagal tai, kaip sunku tą datą perkelti) + (bet kokie papildomi kaštai, būdingi perėmimui – pratęstos valandos, užsakomo meniu sudarymas, papildomas saugumo ar drabužinės personalas didesniai nei įprastam vienam renginiui).

PERĖMIMO KAINODAROS MODELIS

**Įprastos nakties įnašas + Išskirtinumo premija
(40-80%) + Perėmimui būdingi kaštai =
Perėmimo kaina**

Apskaičiuotas pavyzdys: jūsų tipiška penktadienio vakaro kontribucija siekia 4 200 € (po kintamų kaštų, vakarą su apytiksliai 130 svečių dviem apsisukimais jūsų vidutinėmis išlaidomis). Šeimininkas nori visiško perėmimo tam penktadieniui 90 svečių jubiliejui. Nustatykite kainą 4 200 €, pridėkite 60% išskirtinumo premiją (2 520 €, atspindinčią, kad tai sunkiai perkeliama piko data), tarpinei sumai 6 720 €, tada pridėkite perėmimui būdingus kaštus – pratęstą uždarymą iki vidurnakčio, reikalaujantį papildomų personalo valandų (480 €), ir užsakomo meniu sudarymą (jau atskirai kainuotą catering mokestyje vienam žmogui) – priartėdami prie savo perėmimo mokesčio,

prieš maistą ir gėrimus, kurie apmokestinami virš to, apytiksliai 7 200 €.

Skaičius, kurį savininkai nuosekliai neteisingai apskaičiuoja, yra „atmestų svečių“ kaina, ir jis nusipelno aiškaus apskaitos, o ne tik trumpalaikės minties. Visiškas perėmimas jūsų geriausią savaitės naktį reiškia, kad kiekvienas nuolatinis lankytojas, kuris būtų atėjęs, kiekviena esama rezervacija knygoje tai datai, ir kiekviena nauja užklausa, atkeliaujanti tai datai per kelias savaites ar mėnesius iki perėmimo, yra atmetama ar perkeliama. Jei jūsų penktadienio vakarai neša reikšmingą ištikimų nuolatinių lankytojų bazę, kurie tikisi gauti staliuką, jų kartotinis stumdymas dėl visiško perėmimo – net gerai apmokamų – neša ilgesnę santykių kainą, kuri neatsispindi paties perėmimo P&L eilutėje, bet galiausiai atsiranda jūsų nuolatinių lankytojų suminkštėjime.

Štai kodėl sąžiningas atsakymas į „ar turėčiau priimti šį perėmimą“ kartais yra ne, ir aiškus šio sprendimo sukūrimas vertingesnis nei kiekvienos atkeliaujančios perėmimo užklauskos vaikymasis. Naudinga praktinė taisyklė: rezervuokite visiškus perėmimus savo tikrai mažos paklausos vakarams (rami pirmadienio ar antradienio naktis, kur nukreiptų be rezervacijos atėjusių pajamų yra minimalios, ir jokia ištikimų nuolatinių lankytojų bazė netrikdoma), nebent siūloma premija už didelės paklausos vakarą pakankamai didelė – siūlyčiau bent 60-80% premijos diapazoną, o ne apatinę ribą – kad tikrai kompensuotų tiek tiesioginę prarastos galimybės kainą, tiek sunkiau įvertinamą santykių kainą, susijusią su jūsų nuolatinių lankytojų stumdymu.

Atlikite palyginimą sąžiningai per visus metus: restoranas, priimančias kiekvieną perėmimo užklausą, nepriklausomai nuo vakaro, kainuojant fiksuota, kukliai premija, dažnai atras, kad jo didelės paklausos penktadienio ir šeštadienio perėmimai sugeneruoja mažiau kombinuotos vertės nei tiesiog tų vakarų vykdymas įprastai, kai bus įskaičiuotas nukreiptų nuolatinių lankytojų efektas ir atmestų užklausų efektas, tuo tarpu restoranas, rezervuojantis perėmimus tikrai ramiems vakarams ir kainuojantis savaitgalio perėmimus pakankamai stačia premija, kad tikrai kompensuotų, fiksuoja visą perėmimo vertę, neerodindamas savo pagrindinio verslo.

Sukurkite paprastą vidinį kontrolinį sąrašą prieš sutinkant su bet kokių perėmimu, nes šio skyriaus kainodaros modelis jus apsaugo tik tada, jei kažkas iš tikrųjų jį pritaiko dar prieš datą žodžiu pažadant entuziastingam šeiminiui. Pirmiausia patvirtinkite datą su savo esama rezervacijų knyga – „ramų antradienį“, kurį manėte esant laisvą, gali jau nešti mažesnę grupinę rezervaciją ar nuolatinių staliukų seriją, kuriuos taip pat reikėtų perimti ar perkelti, kas keičia jūsų tikrąjį nukreiptų pajamų skaičių. Patvirtinkite, kad jūsų virtuvė ir salė iš tikrųjų gali personalu aprūpinti konkrečius perėmimo reikalavimus – pratęstą pabaigos laiką, užsakomą meniu, vieną aptarnavimą, didesnę nei jūsų įprastą svečių modelį – neišimant tiesiog personalo iš pamainos, kuri jau buvo pilnai įsipareigojusi kitur. Ir patvirtinkite, kad paties šeiminingo lūkesčiai dėl išskirtinumo atitinka tai, ką jūs iš tikrųjų siūlote: „visiškas perėmimas“, kuris vis dar leidžia pristatymus, kitą personalą, judantį per aptarnavimo zonas, ar sekciją, kurios šeiminingas nesuprato, kad lieka matoma iš

gatvės, yra neatitikimas, kurį verta paaiškinti dar prieš imant užstatą, o ne šeiminkui tai atrastinus tą vakarą.

Šią savaitę: Apskaičiuokite savo pačių įprastos nakties įnašo skaičių bent vienam stipriam ir vienam ramiam savaitės vakarui, ir naudokite jį, kad sukurtumėte Perėmimo Kainodaros Modelį su aiškia išskirtinumo premija kiekvienam, o ne nurodytumėte perėmimo kainas iš vieno fiksuoto skaičiaus, nepriklausomai nuo prašomos datos.

Šią savaitę

- 1 Apskaičiuokite savo įprastos nakties įnašą (pajamos minus kintami kaštai) vienam stipriam ir vienam ramiam savaitės vakarui.
- 2 Sukurkite Perėmimo Kainodaros Modelį: įnašas plius 40-80% išskirtinumo premija plius bet kokie perėmimui būdingi kaštai.
- 3 Rezervuokite visiškus perėmimus tikrai ramiems vakarams, nebent siūloma premija už didelės paklausos vakarą viršija 60-80% diapazoną.
- 4 Atlikite prieš perėmimo kontrolinį sąrašą prieš savo rezervacijų knygą, personalą, ir tikruosius šeiminko lūkesčius dėl išskirtinumo prieš imant užstatą.

SKYRIUS 16

Privačios salės projektavimas ar pertvarkymas

Forma seka funkciją.

— LOUIS SULLIVAN

Nesvarbu, ar pertvarkote nepakankamai naudojamą galinę zoną į rezervuojamą erdvę, ar planuojate platesnę statybą, fizinio dizaino sprendimai, kuriuos priimate iš anksto, nulemia, kokia parduodama ir efektyvi valdyti bus salė metų metus vėliau – ir gera žinia yra ta, kad dauguma to, kas iš tikrųjų daro privačią salę veiksmingą, yra pigiau, nei savininkai daro prielaidą, nes didžiausios vertės elementai retai būna patys brangiausi.

Talpa yra pirmasis sprendimas, ir turėtų būti nustatyta pagal jūsų realistišką tikslinį formatą, o ne pagal „kiek kėdžių fiziškai telpa“. Salė, talpinanti 40 žmonių, sugrūstą stovimam priėmimui, bet patogiai tik 24 tinkamai fiksuoto meniu vakarienei su vietos alkūnėms ir padavėjo darbo erdve aplink stalą, turi būti parduodama kaip 24 svečių valgomas su retkarčiais stovinčia talpos galimybe, o ne reklamuojama savo teoriniu maksimaliu skaičiumi, nes šeimininkas, rezervuojantis 24 žmonėms ir aptinkantis salę ankštą tam skaičiui, jam pasakius, kad ji talpina 40, patirs prastesnę patirtį, nei būtų atnešusi sąžininga talpa.

Garsas yra vienintelis mažiausiai investuojamas privačios salės dizaino elementas, ir taip pat vienas pigiausių pataisyti. Salė su kietais paviršiais – tuščiomis sienomis, be kilimo grindimis, aukštomis lubomis – paverčia gyvą 24 žmonių grupę tikrai nepatogiu triukšmo lygiu per pirmą valandą, ir skirtingai nuo pagrindinio valgomojo, kur aplinkos triukšmas nuo kitų staliukų yra atmosferos dalis, privačios salės triukšmas neturi kur išsklaidyti. Akustinės plokštės, sunkios užuolaidos, kilimas, ir minkšti baldai reikšmingai sumažina reverberaciją už trupinį bet kokio struktūrinio pakeitimo kainos, ir verta juos traktuoti kaip

nederamą eilutę bet kokiame pertvarkymo biudžete, o ne kaip vėlesnę mintį, jei liks lėšų.

Garso-vaizdo ir ekrano galimybės nusprendžia, ar apskritai galite patikimai parduoti 8 skyriaus įmonių segmentui – šeimininkui, planuojančiam pristatymą, apdovanojimų momentą, ar net norinčiam tiesiog paleisti nuotraukų skaidres jubiliejui, reikia funkcionalaus ekrano ir paprasto, patikimo ryšio (HDMI kabelis, kuris iš tikrųjų veikia, patikrintas prieš kiekvieną rezervaciją, vertas daugiau nei brangi fiksuota sistema, kurios niekas nepalaiko). Pagrindinis ekranas, padorus garsiakalbis, ir aiškiai pažymėtas, patikrintas prijungimo taškas kainuoja trupinį to, ką savininkai daro prielaidą, kad reikalauja „garso-vaizdo galimybės“, ir jos nebuvimas tyliai diskvalifikuoja jus iš reikšmingos įmonių užklausų dalies, kurios tiesiogiai apie tai klausia.

Dedikuota aptarnavimo stotis – net maža, diskretiška bufeto spintelė ar netoliese esantis aptarnavimo taškas, aprūpintas konkrečiai tai salei – iš esmės keičia aptarnavimo kokybę, nes padavėjas, bėgiojantis pirmyn ir atgal į pagrindinę virtuvę ar barą kiekvienam daiktui, praranda laiką ir dėmesį, kurie turėtų eiti prie staliuko. Ir durys svarbesnės, nei savininkai joms priskiria: salė, techniškai atskira, bet neturinti tikrų durų, tik atvirą arką ar užuolaidą, nepristato tikrojo privatumo, už kurį šeimininkas moka, ir svečiai iškart pastebi skirtumą, nesvarbu, ar jie geba tai suformuluoti, kodėl salė nesijautė „visiškai privati“.

Sukurkite **Salės Dizaino Kontrolinį Sąrašą**, apimančią bent: realistišką sėdimų vietų talpą su patogiu atstumu, akustinį

apdorojimą, funkcionalų garso-vaizdo nustatymą su patikrintu ryšiu, netoliese esantį ar dedikuotą aptarnavimo tašką, duris ar tikrą vizualinį ir garso atskyrimą nuo pagrindinės salės, tinkamą ir reguliuojamą apšvietimą (pritemdymo sistema tarnauja tiek įmonės pristatymui, tiek romantiškai vakarienei, kur fiksuotos ryškios viršutinės lubos netarnauja gerai nei vienam), ir paprastą, bet realų ženklinį ar rezervuotos vietos žymeklį prie įėjimo grupės progai.

Dėl atsipirkimo klausimo – ar pertvarkymas ar statyba verta kapitalo – atlikite paprastą **atsipirkimo modelį**: įvertinkite realistišką metinę salės pajamą, kai ji bus tinkamai parduodama, naudodami modelius iš ankstesnių skyrių (jūsų Minimalių Išlaidų Skaičiuoklė, pritaikyta realistiškai užimtumo prielaidai iš 10 skyriaus paklausos kalendoriaus), atimkite tiesioginius kaštus, kad gautumėte metinį įnašą, ir padalinkite bendrą pertvarkymo ar statybos kainą iš to metinio įnašo skaičiaus, kad gautumėte atsipirkimo laikotarpį metais.

SALĖS ATSIPIRKIMO MODELIS

**Pertvarkymo ar statybos kaina ÷ Realistiškas
metinis įnašas = Atsipirkimo laikotarpis
(metai)**

Kuklus pertvarkymas – akustinis apdorojimas, ekranas, geresnis apšvietimas, tinkamos durys – kainuojantis 18 000 €, prieš salę, generuojančią realistišką 35 000 € metinį įnašą, kai tinkamai

parduodama (naudojant tą pačią 1 skyriaus Salės Pelningumo Atotrūkio logiką, dabar uždarytą, o ne atvirą), atsiperka gerokai mažiau nei per metus. Platesnė struktūrinė statyba, kainuojanti 120 000 € prieš tą patį įnašą skaičių, atsiperka apytiksliai per trejus su puse metų – vis dar pagrįstas kapitalo sprendimas daugumai nepriklausomų restoranų, bet toks, kurį verta testuoti pagal konservatyvią, o ne optimistišką užimtumo prielaidą, prieš įsipareigojant. Atidžiai pagalvokite apie lankstumą prieš įsipareigodami fiksuotam išplanavimui, nes dažniausias gailestis, apie kurį savininkai praneša po metų nuo privačios salės pertvarkymo, yra statyba tik vienai konfigūracijai – tarkime, vienas ilgas stalas 24 žmonėms – ir tada atradimas, kad reikšminga dalis užklausų nori kitokios formos: keletą apvalių stalų įmonės vakarienei, kur pokalbis geriau plaukia mažesniuose būreliuose, ar pertvarkomą išplanavimą stovimam priėmimui. Baldai, kurie lengvai laikomi ir greitai perstatomi (sustumamos kėdės, stalai, kurie išskaidomi ar sudedami, plano schema, iš anksto nubraižyta dviem ar trimis standartinėmis konfigūracijoms), kainuoja santykinai mažai suplanuoti dizaino etape, ir yra brangūs bei trikdančys vėliau perdaryti. Paklauskite savo pačių paskutinių dvylikos mėnesių grupinių užklausų, kokios konfigūracijos iš tikrųjų buvo prašomos prieš finalizuojant dizainą, o ne darykite prielaidą, kad formatas, kurį asmeniškai laikote patraukliausiu, yra tas, kurio labiausiai nori jūsų faktinė paklausa. Suplanuokite biudžetą atskirai, ir dosniai, mažiems operaciniais punktais, kurie retai patenka į pradinį renovacijos pasiūlymą, bet turi milžinišką reikšmę kasdieniniame naudojime: vežimėlį, pagal dydį tinkantį salės durims, papildomus stiklinius ir indus, laikomus specialiai tai erdvei, kad judrus pagrindinės salės

aptarnavimas niekada neturėtų būti apiplėštas, kad padengtų privačią rezervaciją, ir užrakinamą spintelę garso-vaizdo kabeliams ir nuotoliniams valdikliams, kurie kitaip dingsta iki pirmo salės atidarymo mėnesio. ****Šią savaitę:**** Praeikite savo privačią salę ar kandidatinę erdvę su aukščiau pateiktu kontroliniu sąrašu ir nustatykite vienintelį pigiausią, didžiausio poveikio taisymą, prieinamą būtent dabar – daugumai salių tai yra akustinis apdorojimas ar funkcionalus garso-vaizdo ryšys, abu pasiekiami už kelis šimtus eurų, o ne renovacijos biudžetas.

Pirmieji žingsniai

- 1** Praeikite savo salę pagal Salės Dizaino Kontrolinį Sąrašą: talpą, akustiką, garso-vaizdo, aptarnavimo tašką, tikras duris, reguliuojamą apšvietimą, ženklumą.

- 2** Nustatykite vienintelį pigiausią, didžiausio poveikio taisymą – dažniausiai akustinį apdorojimą ar patikrintą garso-vaizdo ryšį.

- 3** Patikrinkite savo paskutinius 12 mėnesių užklausų dėl salės konfigūracijų, iš tikrųjų prašomų, prieš įsipareigojant fiksuotam išplanavimui.

- 4** Atlikite atsipirkimo modelį: pertvarkymo kaina padalinta iš realistiško metinio įnašo, kai tinkamai parduodama.

SKYRIUS 17

Salės rinkodara

*Jei medis nukrenta miške ir niekas
netoliese to negirdi, ar jis skleidžia garsą?*

— TRADICINĖ FILOSOFINĖ PATARLĖ

Gerai suprojektuota, gerai kainuota privati salė, kurios niekas negali rasti, vis tiek yra tuščia salė. Privataus maitinimo ieškoma kitaip nei įprastos restorano rezervacijos, ir jei jūsų rinkodara traktuoja ją taip pat – paminėjimą, palaidotą jūsų bendrame „apie mus“ puslapyje, jokio dedikuoto turinio, jokio aiškaus kelio pasiteirauti – jūs esate nematomi tiksliai tiems šeiminiškams, kurie aktyviai ieško, kur pas jus išleisti pinigus.

Supraskite, kaip privatus maitinimas iš tikrųjų ieškomas vietiniu mastu: šeiminiškai renkasi konkrečias, intencija persmelktas frazes – „privati salė [jūsų miestas]“, „restoranas įmonės vakarienei [jūsų regionas]“, „vieta 30-mečio vakarienei netoliese manęs“ – ir jie, daugumoje atvejų, vertina kelis rezultatus vienu metu tos pačios trumpos sesijos metu, dažnai atverdami kelis skirtukus. Tai reiškia, kad jūsų privataus maitinimo buvimas konkuruoja tiesiogiai ir tiesiogiai su kitomis vietomis, o ne su jūsų bendra reputacija kaip gero restorano, ir jis turi laimėti tą konkretų, siaurą palyginimą savo pačių sąlygomis.

Sukurkite dedikuotą privataus maitinimo puslapį savo svetainėje – ne pastraipą kontaktų puslapyje, tikrą atskirą puslapį – naudodami **Privataus Maitinimo Puslapio Brifą** kaip savo struktūrą: aiškią antraštę, įvardijančią tai, ką siūlote (ne „renginiai“, kas neaišku, bet „Privatus Maitinimas 10-40 Svečių“ ar kažkas panašiai konkreta), tikrosios salės nuotraukas, paruoštas tikram renginiui (o ne tuščios salės nuotrauką, kuri potencialiam šeiminiškui nieko nepasako apie tai, kaip atrodys ir jausis jo renginys), savo formatų meniu iš 3 skyriaus, aiškiai pateiktą su talpa ir pradine kaina kiekvienam, savo fiksuoto meniu lygius iš 4 skyriaus su pavyzdiniais patiekalais, ir

paprastą, mažo trinties užklauso formą, prašančią tiksliai informacijos, kurios reikia, kad gerai atsakytumėte (data, apytikslis svečių skaičius, proga, pageidaujamas formatas), ir nieko daugiau – ilga forma, prašanti pertekline informacija dar prieš šeimininkui gaunant kokį nors atsakymą iš jūsų, yra reikšmingas užklauso atsisakymo šaltinis dar prieš pačiai užklausiai net pateikiant.

Fotografija nusipelno konkretaus dėmesio, nes ji atlieka daugiau pardavimo darbo nei bet kuris kitas puslapio elementas. Salės nuotrauka renginio viduryje – paruoštas stalas, šilta šviesa, geriausia su žmonėmis joje (su leidimu), besimėgaujantčiais tikra šventė – šeimininkui potencialiai sako „taip atrodys jūsų renginys“ daug efektyviau nei šviri, tuščia, profesionaliai apšviesta salės nuotrauka, kuri skaitosi kaip nekilnojamojo turto skelbimas, o ne pakvietimas. Jei šiuo metu neturite tokio tipo fotografijos, verta ją konkrečiai užsakyti, net kuklią fotosesiją per savo kitą gerai apšviestą grupinę rezervaciją, su šeimininko leidimu, nes bendra ar tuščios salės fotografija nuosekliai yra silpniausia grandis privataus maitinimo puslapiuose visame pramonės sektoriuje.

Be jūsų pačios svetainės, katalogai ir vietų atradimo platformos yra tikras kanalas, vertas suprasti, o ne atmesti. Šeimininkai, ieškantys privataus maitinimo, ypač didesniems ar reikšmingesniems renginiams, dažnai naršo dedikuotas vietų katalogų platformas, sukurtas specialiai šio tipo paieškai, taip pat kaip lankytojas galėtų naršyti bendrą rezervacijų platformą įprastam staliukui. Tikslus įtraukimas į sąrašus, aktualius jūsų rinkai – su ta pačia fotografijos kokybe, ta pačia aiškia formato ir

kainos informacija kaip ir jūsų pačios puslapis – išplečia jūsų pasiekiamumą į šeiminkus, kurie pradeda ieškoti ten, o ne bendra paieška internete, ir kainuoja, daugumoje atvejų, arba nieko, arba kuklų komisinį tik nuo iš tikrųjų sugeneruotų rezervacijų, paverčiant tai mažos rizikos kanalu, kurį verta išbandyti.

Sukurkite **katalogo planą**: nustatykite 2 ar tris platformas, aktualiausias jūsų vietinei rinkai ir svečio tipui (rinka su daug įmonių verslo ir rinkai, orientuota į šventes, dažnai palankiai vertina skirtingas platformas), užtikrinkite, kad jūsų sąrašas kiekvienoje atitiktų jūsų svetainės fotografijos kokybę ir kainos aiškumą, ir sekite, iš kurio kanalo iš tikrųjų atkeliavo kiekviena nauja grupinė užklausa (paprastas klausimas jūsų užklauskos formoje – „kaip apie mus sužinojote?“ – pakanka), kad po kelių mėnesių žinotumėte, kurie kanalai iš tikrųjų konvertuoja, o ne tik tuos, apie kuriuos manėte.

Apskaičiuokite skaitmeninį argumentą investuoti čia realią pastangą: jei jūsų dabartinis privatus maitinimo puslapis sugeneruoja, tarkime, 4 kvalifikuotas užklauskas per mėnesį grynai iš organinės paieškos ir rekomendacijų, o tinkamas perdirbimas – geresnė fotografija, aiškesnė formato ir kainos informacija, mažesnės trinties užklauskos forma – pakelia tai iki 7 per mėnesį, grynai geresniu tos pačios erdvės ir meniu, kurį jau turite, pateikimu, jūsų esamu 7 skyriaus konversijos iš užklauskos į rezervaciją rodikliu ir vidutine rezervacijos verte, tas skirtumas savaime gali reikšti dešimtis tūkstančių eurų papildomų metinių grupinių pajamų, gautų vien geresne turto, kuris jau egzistuoja, rinkodara.

Palaikykite savo privataus maitinimo puslapį atnaujintą su ta pačia disciplina, kurią taikote savo įprastam meniu, nes pasenęs puslapis – senos kainos, salės nuotrauka, kuri nuo tada buvo perdekoruota, vadybininko, kuris paliko prieš dvejus metus, telefono numeris – aktyviai pažeidžia pasitikėjimą tiksliai su labiausiai detalėms dėmesį skiriančiais šeimininkais, labiausiai linkusiais rezervuoti reikšmingą renginį, kurie dažnai pastebi mažus nesutapimus ir tyliai svarsto, kas dar gali būti pasenę. Nustatykite pasikartojantį ketvirtinį priminimą peržiūrėti puslapį: patvirtinkite, kad kaina vis dar atitinka jūsų dabartinę Minimalių Išlaidų Skaičiuoklę, patvirtinkite, kad fotografija vis dar atspindi tikrąją salę, ir patvirtinkite, kad užklaustos forma vis dar nukreipia pas tą, kas šiuo metu atsakingas už greitą atsakymą. Privataus maitinimo puslapis nėra vienkartinis projektas, kurį reikia užbaigti ir pamiršti; jis artimesnis meniu, reikalaujantis tokios pačios periodinės priežiūros, o restoranai, kurie taip su juo elgiasi, yra tie, kurių internetinis buvimas ir tikroji patirtis vietoje lieka suderinti.

Veskite paprastą įrašą, kurią užklausa kiekviena konkreti turinio dalis iš tikrųjų paveikė, ten, kur galite tai sužinoti – paklauskite tiesiogiai savo užklaustos formoje, ar tiesiog paklauskite, kai kalbate su šeimininku. Per metus tai jums aiškiai pasako, ar jūsų investicija į geresnę fotografiją, perdirbtą puslapį ar naują katalogą iš tikrųjų atsiperka rezervacijomis, o ne verčia jus spėlioti rinkodaros išlaidų grąžą, kaip dažniausiai priversti daryti dauguma nepriklausomų restoranų dėl savo bendros reklamos.

Šią savaitę: Peraudituokite savo dabartinį privataus maitinimo buvimą pagal aukščiau pateiktą Privataus Maitinimo Puslapio

Brifą. Jei neturite dedikuoto puslapio, tai vienintelė aukščiausio prioriteto spraga, kurią reikia uždaryti dar prieš bet kokią kitą šio skyriaus rinkodaros veiklą.

Šią savaitę

1

Peraudituokite savo privataus maitinimo buvimą pagal Privataus Maitinimo Puslapio Brifą: konkrečią antraštę, tikrą renginių fotografiją, Formatų Meniu, fiksuoto meniu lygius, trumpą užklausos formą.

2

Užsakykite tikrą renginių fotografiją, jei šiuo metu naudojate tuščios salės ar stock nuotraukas.

3

Nustatykite 2 ar tris katalogo platformas, aktualias jūsų rinkai, ir suderinkite savo sąrašo fotografiją ir kainas su savo pačios puslapiu.

4

Pridėkite klausimą „kaip apie mus sužinojote?“ prie savo užklausos formos, kad sektumėte, kuris kanalas konvertuoja.

SKYRIUS 18

Grupinės apžvalgos ir grįžtantys šeimininkai

Patenkintas klientas yra geriausia verslo strategija iš visų.

— MICHAEL LEBOEUF

Įsivaizduokite biuro vadybininkę, rezervuojančią ketvirtinę komandos vakarienę ir po dviejų dienų gaunančią trumpą ranka rašytą padėkos kortelę, įvardijančią konkretų tostą, kurį kažkas pasakė tą vakarą. Ji rezervuoja kitą ketvirtinę vakarienę tame pačiame restorane, net nepažvelgusi į kitą variantą – ne todėl, kad maistas buvo nepralenkiamas, o todėl, kad buvimas atsimintam buvo.

Šeimininkas, organizavęs vieną sėkmingą grupinį renginį jūsų restorane, statistiškai yra vienas iš vertingiausių klientų, kuriuos kada nors įgysite – ne dėl tos vienos rezervacijos vertės, bet dėl to, ką ji numato apie kitus keletą metų. Žmonės, organizuojantys grupinius renginius, linkę toliau organizuoti grupinius renginius: biuro vadybininkė rezervuoja kitą ketvirtinę vakarienę, šeima, švenčianti vieną jubiliejų ten, grįžta kitam, draugų grupė, turėjusi puikią gimtadienio vakarienę, grįžta kitam draugo gimtadieniui. To šeimininko išlaikymas, o ne rezervacijos traktavimas kaip vienkartinio sandorio, yra viena iš aukščiausio poveikio dalykų, kuriuos galite padaryti visame šiame versle.

Sukurkite **Šeimininko Išlaikymo Sistemą** kaip paprastą, tikslingą seką, vykstančią po kiekvienos grupinės rezervacijos, o ne paliktą atsitiktinumui. Per 24-48 valandas po renginio, tikras tolesnis susisiekimas – ne automatizuotas apklausų srautas, asmeninė žinutė nuo bet ko, kas vadovavo vakarui, ar vadybininko, kuris tvarkė rezervaciją, dėkojanti šeimininkui vardu ir nuorodanti į kažką konkrečiau iš jo renginio (tostą, progą, momentą, kuris gerai pavyko) – nekainuoja nieko, tik dėmesį, ir yra neproporcingai reta šiame sektoriuje, kas ir yra tiksliai priežastis, kodėl tai išsiskiria, kai daroma gerai.

Kur proga tikrai yra metinė ar pasikartojanti – gimtadienis, jubiliejus, įmonės metų pabaigos vakarienė – nustatykite priminimą, geriausiai bet kurioje sistemoje, sekančioje jūsų rezervacijas, kad susisiektumėte maždaug 10–11 mėnesių vėliau, prieš tikėtiną kitų metų datą, o ne laukdami, kol šeimininkas prisimins ir susisieks pirmiausiai. Trumpa, šilta žinutė – „vėl beveik atėjo laikas [vardas] gimtadieniui – ar norėtumėte, kad rezervuotume jums tą pačią salę šiais metais?“ – konvertuoja pastebimai aukštu dažnumu tiksliai todėl, kad visiškai pašalina prisiminimo ir naujo ieškojimo pastangas nuo šeimininko; jūs tiesiog tapote lengvu, akivaizdžiu pasirinkimu tiksliai tuo momentu, kai jie kitaip pradėtų galvoti, kur rezervuoti.

Šeimininko Išlaikymo Sistema

- 1 Per 24-48 valandas po renginio siųskite tikrą, asmeninę padėką, nuorodančią į kažką konkretaus.
- 2 Pasikartojančiai progai nustatykite priminimą susisiekti 10–11 mėnesių vėliau, prieš tikėtiną kitą datą.
- 3 Pasiūlykite kuklų lojalumo gestą grįžtantiems šeimininkams, o ne tiesioginę nuolaidą.
- 4 Atsakykite greitai ir dosniai į bet koki skundą nuo grupinio šeimininko, atsižvelgiant į tai, kiek žmonių apie tai sužino.

Kuklus šeimininko lojalumo pasiūlymas, rezervuotas konkrečiai pasikartojančioms grupinėms rezervacijoms, o ne siūlomas

pirmą kartą atvykstantiems šeiminiams, tai sustiprina, nemokant jūsų geriausių klientų tikėtis nuolaidos kiekvienoje rezervacijoje. Tai nebūtinai turi būti kainos sumažinimas – nemokamas butelis kažko atvykus grįžtančiam šeiminiui, mažas patobulinimas iki kito fiksuoto meniu lygio be papildomo mokesčio, prioritetinė prieiga prie jūsų geriausių datų, prieš joms patenkant į bendrą užklausą – visa tai signalizuoja tikrą įvertinimą, neerodindamas jūsų maržos taip, kaip tai darytų tiesioginė procentinė nuolaida.

Skundo iš grupinio šeiminingo sprendimas reikalauja savo pačio aiškaus požiūrio, nes yra daugiau statymo nei skundo iš dviejų žmonių staliuko: nepatenkintas grupinis šeiminingas yra ne tik vienas nepatenkintas klientas, jis yra vienas nepatenkintas klientas, organizavęs renginį dvidešimčiai ar trisdešimčiai kitų žmonių, iš kurių keletas išgirs tiesiogiai iš šeiminingo, kaip skundas buvo tvarkomas, o ne tik apie pirminę problemą. Atsakykite greitai, nuoširdžiai, ir konkrečiai – ne bendru atsiprašymu, bet realaus iškelto klausimo pripažinimu – ir išspręskite tai pakankamai dosniai, kad šeiminingas jaustųsi tikrai išgirstas, nes dosnaus sprendimo kaina beveik visada mažesnė nei šeiminingo, kuris kitaip būtų galėjęs rezervuoti pas jus kitą dešimtmetį svarbių savo šeimos ar įmonės renginių, praradimo kaina.

Štai kumuliatyvus argumentas kurti šią sistemą, o ne traktuoti kiekvieną grupinę rezervaciją kaip vienkartinę. Jei vienas išlaikytas įmonės šeiminingas rezervuoja tris kartus per metus vidutiniškai už 1 800 € ir lieka su jumis penkerius metus prieš aplinkybėms pasikeičiant, tai daugiau nei 27 000 € pajamų iš

vieno santykio, sukurto beveik vien iš reaktyvumo ir gero tolesnio susisiekiimo įpročio, o ne bet kokios papildomos nuolaidos ar rinkodaros išlaidų. Padauginkite tai net kuklia dvidešimties tikrai išlaikytų šeiminių baze – įmonių sąskaitų ir šeimų su pasikartojančiomis šventėmis mišiniu – ir išlaikymo sistema tyliai generuoja daugiau metinių pajamų nei daugumos restoranų visas mokamas rinkodaros biudžetas, už trupinį kainos.

Sekite grįžtančių šeiminių dažnumą kaip savo pačio skaičių, ne sulietą į bendrą grįžtančių klientų statistiką – koks procentas jūsų grupinių rezervacijų kiekvienais metais ateina nuo šeiminių, kuris jau anksčiau pas jus rezervavo – nes tai vienintelis aiškiausias signalas, ar jūsų išlaikymo sistema iš tikrųjų veikia, atskirtas nuo to, ar jūsų bendras užklausų kiekis auga.

Išplėskite išlaikymo sistemą už atskirų šeiminių ribų iki organizacijų ir socialinių ratų, kuriems jie atstovauja, nes vienas patenkintas šeiminkas dažnai yra vartai į kelias daugiau rezervacijų, kurių dar nepasiekėte. Įmonės šeiminkas, turėjęs puikią patirtį, dažnai yra tik vienas iš keleto žmonių savo įmonėje, retkarčiais organizuojantis renginius – paklauskite, šiltai, ar yra dar kas nors jų komandoje, tvarkantis panašias rezervacijas, ir ar būtų naudinga būti supažindintiems. Šeima, švenčianti jubiliejų su jumis, yra susijusi su visu išplėstiniu giminaičių tinklu, kurie laikui bėgant turės savo pačių jubiliejų švęsti. Nė vienas iš to nereikalauja būti įkyriam – viena tikra eilutė jūsų tolesniame susisiekiime po renginio („mums patiktų pasirūpinti bet kuriuo iš jūsų kolegų jų pačių renginiais taip pat“) pakanka pasodinti idėją,

ir nekainuoja nieko, tik norą paklausti, o ne daryti prielaidą, kad šeimininkas pagalvos paminėti jus be paraginimo.

Palaikykite kiekvieno išlaikymo kontaktinio taško toną tikrai šiltą, o ne transakcinį, nes svečiai gali atskirti skirtumą tarp žinutės, kuri egzistuoja, kad parduotų jiems kitą rezervaciją, ir tos, kuri egzistuoja, nes jūs iš tikrųjų prisimenate ir vertinate jų ankstesnį apsilankymą. Konkretus detalės – garbės svečio vardas, momentas iš vakaro, kurį iš tikrųjų prisimenate – yra tai, kas skiria abu, ir verta vesti paprastas pastabas apie savo geriausius šeimininkus konkrečiai tam, kad tas detalės būtų prieinamas ir tikslus po metų, o ne bandomas iš atminties ir šiek tiek klaidingas.

Šią savaitę: Ištraukite savo grupinių rezervacijų sąrašą per pastaruosius 18 mėnesių ir nustatykite kiekvieną šeimininką, kuris pas jus rezervavo daugiau nei kartą. Kiekvienam pažymėkite, ar tikėtina, kad jo proga pasikartos, ir jei taip, nustatykite priminimą susisiekti maždaug 10 mėnesių po jo naujausios rezervacijos, prieš tikėtiną kitą proga.

Pirmieji žingsniai

1

Ištraukite savo grupinių rezervacijų per pastaruosius 18 mėnesių ir nustatykite kiekvieną šeimininką, kuris rezervavo daugiau nei kartą.

2

Siųskite tikrą, asmeninį tolesnį susisiekimą per 24-48 valandas nuo kiekvieno grupinio renginio, nuorodydami į konkretų detalį iš vakaro.

3

Pasikartojančiai progai nustatykite priminimą susisiekti maždaug 10–11 mėnesių po naujausios rezervacijos.

4

Sukurkite kuklų lojalumo pasiūlymą grįžtantiems šeimininkams, kuris nėra tiesioginė nuolaida, ir pradėkite sekti savo grįžtančių šeimininkų dažnumą.

SKYRIUS 19

Skaičiai, kuriuos reikia sekti



Kas matuojama, yra valdoma.

— PRISKIRIAMA PETER DRUCKER

Viskas šioje knygoje veikia geriau, kai galite matyti, kad tai veikia, o privataus maitinimo verslas, valdomas be mėnesinio rezultatų suvestinės, per metus nuslysta atgal į „prieinama, jei paprašysi“, nesvarbu, kaip gerai jį iš pradžių nustatėte, tiesiog todėl, kad niekas nestebi skaičių, kurie anksti signalizuotų tą nuslydimą. Sukurkite **Privataus Maitinimo Rezultatų Suvestinę** kaip trumpą, sąžiningą mėnesio ataskaitą – šešis skaičius, nuosekliai sekamus, kiekvienas pasakantis jums kažką konkrečiau, ką reikia daryti.

Užklausa: bendras grupinių užklausių, gautų tą mėnesį, skaičius, pagal šaltinį, jei tai sekate (Užklausių Sekiklis iš 7 skyriaus). Tai jūsų piltuvo viršaus sveikatos patikra – mažėjantis užklausių skaičius, sekamas per kelis mėnesius, jums sako, kad jūsų rinkodara (17 skyrius) reikalauja dėmesio, dar prieš tai pasireiškiant kaip pajamų problema, suteikdamas jums išankstinį, o ne vėluojantį indikatorių.

Konversijos rodiklis: užklausa, tapusios patvirtintomis, užstatuotomis rezervacijomis, kaip procentas nuo bendro tą mėnesį gautų užklausių skaičiaus. Tai vienintelis skaičius, tiesiogiausiai susijęs su jūsų atsakymo greičiu ir pardavimo procesu (7 skyrius) – konversijos rodiklis, kuris slenka žemyn, kol užklausių kiekis lieka stabilus, beveik visada yra atsakymo laiko ar tęstinumo problema, o ne paklausos problema, ir yra pataisoma per dienas, kai nustatoma, o ne per mėnesius.

Salės užimtumas pagal savaitės dieną: koks procentas rezervuojamų vakarų, suskirstytas pagal savaitės dieną, iš tikrųjų nešė grupinę rezervaciją tą mėnesį. Tai paverčia 10 skyriaus

paklausos kalendorių iš teorijos į vykstantį valdymo įrankį – sekamas kas mėnesį, jis jums tiksliai pasako, kurios savaitės dienos reikalauja aktyvaus reklaminio dėmesio dabar, o ne kurios dienos jo reikalavo praeitais metais.

Išlaidos vienam žmogui: vidutinės bendros išlaidos vienam svečiui per grupines rezervacijas tą mėnesį, suskirstytos pagal formatą, jei valdote kelis (ilgas stalas, privati salė, perėmimas). Sekama laikui bėgant, tai jums sako, ar jūsų fiksuoto meniu lygiai ir gėrimų paketai (4 ir 14 skyriai) iš tikrųjų veikia taip, kaip suprojektuota, ar šeimininkai nuosekliai pagal nutylėjimą renkami jūsų žemiausią lygį, kas leistų suprasti, kad jūsų pateikimas ar kainos atotrūkis tarp lygių reikalauja peržiūros.

Užstato nuostoliai: užstatų, prarastų dėl atšaukimo tą mėnesį, vertė, palyginti su surinktų užstatų verte. Sveikas, žemas procentas čia patvirtina, kad jūsų Atšaukimo Kopėčios (6 skyrius) atlieka savo darbą; kylantis procentas yra ankstyvas įspėjimas, kad arba jūsų sąlygos praktikoje tapo per daug atlaidžios, arba kad konkretus rezervacijų šaltinis (galbūt konkretus rekomendacijų kanalas) jums atneša mažesnio įsipareigojimo užklausas, kurios konvertuoja į rezervaciją, bet tada atšaukia didesniu dažnumu nei jūsų kiti šaltiniai.

Apžvalgų balas: jūsų vidutinis apžvalgų vertinimas konkrečiai iš grupinių ir privataus maitinimo rezervacijų, sekamas atskirai nuo jūsų bendro restorano apžvalgų balo ten, kur jūsų platforma tai leidžia, nes grupinio šeimininko apžvalga atspindi skirtingą veiksmų rinkinį (sąskaitos patirtį, išankstinio užsakymo procesą,

pačią salę) nei bendro lankytojo apžvalga, o abiejų sumaišymas paslepia tiksliai tą signalą, kurį reikia aiškiai matyti.

Privataus Maitinimo Rezultatų Suvestinė

- 1 Užklauskos: bendras grupinių užklauskų, gautų šį mėnesį, skaičius.
- 2 Konversijos rodiklis: užklauskos, tapusios patvirtintomis, užstatuotomis rezervacijomis.
- 3 Salės užimtumas pagal savaitės dieną: rezervuojami vakarai, kurie iš tikrųjų nešė grupinę rezervaciją.
- 4 Išlaidos vienam žmogui: vidutinės bendros išlaidos vienam svečiui per grupines rezervacijas.
- 5 Užstato nuostoliai: vertė, prarasta dėl atšaukimo, palyginti su surinkta verte.
- 6 Apžvalgų balas: vidutinis apžvalgų vertinimas konkrečiai iš grupinių rezervacijų.

Štai ką jums iš tikrųjų atneša šio sekimas kas mėnesį, o ne kasmet ar visai niekada. Restoranas, peržiūrintis šiuos šešis skaičius kartą per metus, aptinka problemą, vidutiniškai, daug mėnesių po jos prasidėjimo – slenkantis konversijos rodiklis, kuris prasidėjo kovą, nepastebimas iki metinės peržiūros gruodyje, iki kada tai jau kainavo devynis mėnesius prarastų

rezervacijų. Tas pats restoranas, peržiūrintis rezultatų suvestinę kas mėnesį, aptinka tą patį nuslydimą balandį, imasi veiksmų gegužę, ir atsigauna prieš problemą kainavus daugiau nei kelias savaites poveikio. Rezultatų suvestinės vertė slypi beveik visiškai grįžtamojo ryšio kilpos greityje, o ne pačių skaičių sudėtingumui – tai paprasti skaičiai ir procentai, kuriuos bet kuris savininkas gali apskaičiuoti per 20 minučių kas mėnesį su pagrindine skaičiuokle.

Apskaičiuokite paprastą šios disciplinos gražos versiją: jei konversijos rodiklio slydimo aptikimas 2 mėnesius anksčiau, vidutiniškai, sutaupo jums net 4 prarastas rezervacijas per metus vidutiniškai 1 500 € vertei, tai 6 000 € per metus, susigražinti grynai stebint skaičių kas mėnesį, o ne niekada jo visai nežiūrint – graža, žymiai viršijanti 20 minučių per mėnesį, kurių iš tikrųjų kainuoja rezultatų suvestinės palaikymas.

Atsispirkite pagundai pridėti metrikų greičiau, nei galite reaguoti į jas. Savininkai, energizuoti po pirmosios rezultatų suvestinės sukūrimo, dažnai per kelis mėnesius ją išplečia į penkiolikos eilučių ataskaitą, sekančią kiekvieną įsivaizduojamą duomenų tašką, tuo momentu mėnesinė peržiūra tampa pareiga, kurios niekas iš tikrųjų nuosekliai neatlieka, o visa sistema tyliai nuslysta atgal į nieką. 6 gerai parinkti skaičiai, patikimai peržiūrimi kiekvieną mėnesį, per metus atneša daug daugiau vertės nei 15 skaičių, peržiūrimų sporadiškai ar visai niekada. Jei po kelių mėnesių šešių metrikų rezultatų suvestinės naudojimo aptinkate tikrą spragą – konkretų modelį, kurį norite sekti, kurio šie 6 neaprepia – pridėkite vieną skaičių tikslingai, ir apsvarstykite kito išbraukimą ar supaprastinimą, o ne leiskite

sąrašui augti be ribų. Disciplina laikyti jį trumpą patį savaime yra dalis to, kas jį daro tvarų.

Dalinkitės rezultatų suvestinę taip pat su savo salės ir virtuvės vadovybe, ne tik su savimi. Salės vadybininkas, matantis konversijos rodiklį ir išlaidas vienam žmogui, judančias neteisinga kryptimi, turi daug daugiau priežasčių aktyviai stumti gėrimų paketą ar pažymėti slenkantį išankstinio užsakymo terminą nei tas, kuris tik girdi apie grupinį verslą abstrakčiai – matomumas paverčia skaičius iš privataus savininko rūpesčio į bendrą komandos tikslą, kurio siekimui visi turi interesų.

Atspausdinkite rezultatų suvestinę, ar iškabinkite ją kur nors, kur platesnė komanda gali ją matyti, o ne laikykite skaičiuoklėje, kurią atveriate tik jūs. Skaičius, kuris matomas, tampa skaičiumi, kurio judinimas žmonėms rūpi, ir paprastas veiksmas padaryti grupinį veikimą tokį pat matomą, kaip jūsų vakarinis svečių skaičius, dažnai yra tai, kas galiausiai jį perkelia iš fono veiklos į kažką, ką visa komanda traktuoja kaip realią verslo dalį.

Šią savaitę: Nustatykite savo rezultatų suvestinės šabloną su aukščiau nurodytomis šešiomis metrikomis, užpildykite jį bet kokiais istoriniais duomenimis, kuriuos galite pagrįstai atkurti per pastaruosius tris mėnesius, ir nustatykite pasikartojantį kalendoriaus priminimą jį atnaujinti ir peržiūrėti tą pačią dieną kiekvieną mėnesį nuo dabar.

Šią savaitę

1

Nustatykite Privataus Maitinimo Rezultatų Suvestinę: užklausas, konversijos rodiklį, užimtumą pagal vakarą, išlaidas vienam žmogui, užstato nuostolius, apžvalgų balą.

2

Atkurkite tiek istorinių duomenų iš pastarųjų trijų mėnesių, kiek pagrįstai galite, kad užpildytumėte pirmą versiją.

3

Nustatykite pasikartojantį mėnesio kalendoriaus priminimą jį atnaujinti ir peržiūrėti tą pačią dieną kiekvieną mėnesį.

4

Dalinkitės rezultatų suvestine su salės ir virtuvės vadovybe, o ne laikykite ją tik sau.

SKYRIUS 20

Restoranas su dviem verslais

Visuma didesnė nei jos dalių suma.

— ARISTOTELIS

Iki šio skyriaus pasiekimo, jei perėjote modelius eilės tvarka, jūsų privati salė nebe erdvė, kuri uždirba mažiausiai pastate – ji turi apibrėžtą produktą, tikrą kainą, piltuvą, kuris ją pripildo, aptarnavimo planą, kuris ją gerai valdo, ir rezultatų suvestinę, kuri jus laiko sąžiningą dėl to, ar ji iš tikrųjų veikia. Tai, ką pastatėte, nebūtinai taip siekdami pastatyti, yra antras verslas jūsų restorano viduje, ir galutinis pokytis, kurio šis skyrius iš jūsų prašo, yra traktuoti jį aiškiai tiksliai tokiu.

Jūsų pagrindinis valgomasis ir jūsų grupinis bei privataus maitinimo verslas turi skirtingus tikslus, skirtingus ritmus, ir sveikame restorane skirtingus dėmesio savininkus – net jei tas dėmesys galiausiai atitenka tam pačiam asmeniui, jums. Pagrindinės salės darbas yra nuoseklūs, patikimi svečiai naktis po nakties, sukurti ant pasikartojančio vietinio verslo, be rezervacijos atėjusių svečių, ir jūsų bendros reputacijos. Grupinio verslo darbas yra fiksuoti didelės vertės, planuojamas, didesnės maržos rezervacijas, kurios pripildo tiksliai tą talpą – privačią salę antradienį, visą restoraną ramų pirmadienį, ilgą stalą trečiadienį, kuris kitaip stovėtų pustuštis – kurios pagrindinės salės organiška paklausa nepasiekia pati. Gerai valdomi, kartu jie išlygina jūsų savaitę, o ne tiesiog sumuoja pajamas vieną ant kitos: grupinis verslas pripildo tiksliai tuos tarpus, kuriuos pagrindinės salės natūralus paklausos modelis palieka atvirus.

Nustatykite metinius tikslus kiekvienam verslui atskirai, o ne kaip vieną kombinuotą pajamų skaičių. Jūsų pagrindinė salė gali siekti konkretaus vidutinio svečių skaičiaus per naktį ir konkretaus vidutinio išlaidų skaičiaus, sekamo prieš praėjusius metus. Jūsų grupinis verslas, naudodant 19 skyriaus Rezultatų Suvestinę,

turėtų nešti savo pačio aiškius metinius tikslus: bendras grupinės pajamos, vidutinį konversijos rodiklį, užimtumą pagal savaitės dieną, uždariant 1 skyriaus Salės Pelningumo Atotrūkį konkrečiu, įvardintu procentu šiais metais, o ne paliekant jį atvirą. Tikslų atskyrimas svarbus, nes stiprūs grupinio verslo metai gali maskuoti silpnėjančią pagrindinę salę, ir atvirkščiai, jei žiūrite tik į vieną kombinuotą skaičių – ir kiekvienam verslui reikia savo pačio diagnostikos ir savo pačio taisymo, kai jis pasirodo prasčiau, o ne bendro, painaus paaiškinimo.

Sukurkite **metinį planavimo ciklą**, kuris traktuoja grupinį verslą su tokiu pačiu rimtumu kaip savo pagrindinio meniu planavimą. Paskutiniame metų ketvirtyje peržiūrėkite pilną Rezultatų Suvestinę už tik ką pasibaigusius metus prieš savo tikslus, ir naudokite 10 skyriaus paklausos kalendorių, kad suplanuotumėte kitų metų reklamines akcijas savo žinomiems ramiems mėnesiams dar prieš tiems mėnesiams ateinant, o ne tada, kai jie jau prasidėjo. Peržiūrėkite savo fiksuoto meniu lygius ir gėrimų paketus kasmet prieš dabartines maisto ir gėrimų kaštus, ta pačia disciplina, kurią jau taikote savo à la carte meniu, o ne palikite grupinę kainą nepakeistą metų metus, kol jūsų pagrindinis meniu vystosi aplink ją. Peržiūrėkite savo minimalių išlaidų tinkelį prieš naują savo à la carte alternatyvos apskaičiavimą, nes jūsų pačios pagrindinės salės veikimas kasmet keičiasi, o minimalios išlaidos, nustatytos prieš trejus metus prieš alternatyvą, kuri nuo tada pasikeitė, yra tyliai per mažai ar per daug kainojama, niekam to tikslingai nenusprendus.

Štai atskaitos taškas, prieš kurį verta laikyti save, sukurtas iš visko šioje knygoje, o ne iš išorinio šaltinio: privataus maitinimo ir

grupinis verslas, uždaręs daugumą savo pirminio Salės Pelingumo Atotrūkio, konvertuoja kažkur 45-60% kvalifikuotų užklausų diapazone (prieš 7 skyriaus bazinę liniją, dažnai prasidedant žymiai žemiau 35%), ir generuoja kažkur tarp 12% ir 20% visos restorano pajamų iš erdvės, kuri tipiška yra žymiai žemiau 15% viso salės ploto – verslas, kuris, tokiomis sąlygomis, patogiausiai pralenkia lygiavertę jūsų pagrindinio valgomojo dalį, kas ir buvo visas šios knygos tikslas.

Restoranas, kuris tai daro teisingai, jaučiasi ne kaip valdantis 2 atskiras operacijas kasdien – jis jaučiasi kaip restoranas, kuris tiesiog nustojo švaistyti vieną iš savo geriausių turtų. Salė, kuri anksčiau stovėjo tuščia, parduodama nenoriai, kai kažkas netyčia paklausė, dabar aktyviai parduodama, gerai kainuota, patikimai pripildyta savo ramiausiais vakarais ir premium kainuota savo judriausiais, valdoma su aptarnavimo planu, kuris apsaugo tiek grupės patirtį, tiek likusios salės vakarą, ir sekama tokiu būdu, kuris paverčia vienkartinę rezervaciją metais pasikartojančio verslo. Nė vienas iš dvidešimties modelių šioje knygoje nereikalauja renovacijos ar didelio kapitalo išlaidų pradžiai – dauguma jų reikalauja dokumento, kainos, termino, ar įpročio, taikomo su ta pačia disciplina, kurią jau atnešate į likusią savo restorano dalį.

Galvokite apie grupinį verslą, kai jis pasiekia šią brandą, taip pat kaip apie savo geriausią ankstyvo įspėjimo sistemą platesnio restorano sveikatai, ne vien kaip apie atskirą pajamų liniją. Grupiniai šeimnininkai – ypač pasikartojantys įmonės šeimnininkai, apsilankantys keletą kartų per metus ir lyginantys kiekvieną apsilankymą su ankstesniu – dažnai yra pirmieji, kurie pastebi ir

paminėti subtilų nuosmukį kitur: meniu, kuris kurį laiką nesikeitė, aptarnavimo standartą, kuris šiek tiek nukrito, personalo kaitą, kuri matoma naujesnėje, mažiau pasitikinčioje komandoje. Kadangi jau esate reguliariame, asmeniniame kontakte su šiais šeimininkais per 18 skyriaus išlaikymo sistemą, turite kanalą tam grįžtamajam ryšiui, kurį dauguma restoranų niekada tikslingai nesukuria su savo platesne, anonimiškesne klientų baze. Klausykite to, klauskite tiesiogiai savo tolesniuose susisiekimuose po renginio, ir traktuokite savo geriausius grupinius šeimininkus ne tik kaip pajamų srautą, bet ir kaip vienus iš labiausiai įsitraukusių, labiausiai investavusių savo bendro restorano standarto stebėtojų, kuriuos turite.

Šią savaitę, ir kiekvieną mėnesį toliau: Įdėkite pasikartojančią datą į kalendorių – kas ketvirtį pakanka – kad peržiūrėtumėte savo Privataus Maitinimo Rezultatų Suvestinę prieš metinius tikslus, kuriuos nustatėte konkrečiai grupiniam verslui, tuo pačiu būdu, kuriuo peržiūrite savo pagrindinės salės skaičius. Tas vienas įprotis, palaikomas, yra tai, kas neleidžia šios knygos rezultatams tyliai nuslysti atgal ten, kur pradėjote.

Pirmieji žingsniai

- 1 Nustatykite metinius tikslus grupiniam verslui atskirai nuo pagrindinės salės: bendras grupinės pajamos, konversijos rodiklį, užimtumą pagal vakarą, įvardintą Salės Pelningumo Atotrūkio sumažinimą.
- 2 Sukurkite ketvirto ketvirčio metinį planavimo ciklą, kuris peržiūri pilną Rezultatų Suvestinę prieš tuos tikslus ir planuoja kitų metų ramaus mėnesio reklamas iš anksto.
- 3 Peržiūrėkite savo fiksuoto meniu lygius, gėrimų paketus ir minimalių išlaidų tinklėlį kasmet prieš dabartines kaštus, ta pačia disciplina kaip savo pagrindinį meniu.
- 4 Įdėkite pasikartojančią ketvirtinę datą į kalendorių, kad nuo dabar peržiūrėtumėte Rezultatų Suvestinę prieš metinius tikslus.

Žodynėlis

Salės Pelningumo Atotrūkis

Skirtumas tarp to, ką privati salė šiandien uždirba vienam kvadratiniam metrui, ir to, ką pagrindinis valgomas uždirba toje pačioje erdvėje.

Grupės Įnašo Modelis

Palyginimas to, kiek grupinė rezervacija iš tikrųjų verta, palyginti su tomis pačiomis vietomis, parduotomis à la carte, atsižvelgiant į išlaidas, riziką ir buvimo laiką.

Formatų Meniu

Apibrėžta talpa, minimalios išlaidos ir nustatymas kiekvienam būdui, kuriuo restoranas parduoda grupinę erdvę: ilgas stalas, privati salė, pusiau privati erdvė, visiškas perėmimas.

Fiksuoto Meniu Konstruktorius

Modelis grupinio fiksuoto meniu kainodarai lygiais, su gamybos realija (šildymo palaikymu, ribotu pasirinkimu), įtraukta nuo pat pradžios.

Minimalių Išlaidų Skaičiuoklė

Įrankis privačios salės minimalioms išlaidoms nustatyti nuo pačios salės à la carte alternatyvos, pagal dieną ir sezoną.

Atšaukimo Kopėčios	Užstatų ir grąžinimo procentų grafikas grupinėms rezervacijoms, kurie mažėja, kuo arčiau data atšaukimas patenka.
Užklausų Sekiklis	Kiekvienos grupinės užklausos atsakymo laiko ir rezultato įrašas, naudojamas nustatyti, kiek lėtas atsakymas kainuoja prarastose rezervacijose.
Įmonės Šeimininko Seka	Komunikacijos rinkinys, sukurtas biuro vadybininkei ar vykdomajai asistentei, rezervuojančiai grupines vakarienes: patvirtinimas, dietinis sąrašas, skambutis prieš renginį.
Emocinių Statymų Kopėčios	Būdas surikiuoti šventines rezervacijas (gimtadienį, jubiliejų, sužadėtuves) pagal tai, kaip jautrūs jie kainai ir mažoms klaidoms.
Grupinės Paklausos Kalendorius	Metinis grupinių rezervacijų paklausos žemėlapis: gruodžio įmonių sezonas, absolventų vakaras, ramus sausis ir savaitės vidurio terminai, kuriuos reikia užpildyti.
T-minus Sistema	Terminų struktūra meniu išankstiniams užsakymams, alergenams ir galutiniams skaičiams surinkti prieš grupei atvykstant.

Grupės Valdymo Lapas	Aptarnavimo planas didelei kompanijai, apimantis atvykimą, gėrimus, sodinimą, patiekalų laikymą ir sąskaitą.
Mokėjimo Scenarijus	Paruošta formuluotė vienos sąskaitos, padalintos tarp daugelio svečių, tvarkymui, įskaitant išankstinį autorizavimą ir tylūs vieno mokėtojo prašymus.
Gėrimų Paketo Modelis	Iš anksto sutartas gėrimų limitas, kainuotas vienam žmogui, sukurtas išlaidoms padidinti ir aptarnavimui supaprastinti, palyginti su atviru baru.
Perėmimo Kainodaros Modelis	Atsipirkimo taško skaičiavimas visam restoranui uždaryti vienai grupei, įskaitant išskirtinumo premiją ir atmestus nuolatinius lankytojus.
Salės Dizaino Kontrolinis Sąrašas	Fiziniai reikalavimai privataus maitinimo erdvei: talpa, garsas, ekranas, sava aptarnavimo stotis ir atskiros durys.
Privataus Maitinimo Puslapio Brifas	Turinio ir fotografijos planas svetainės puslapiui, kuris padaro privačią salę lengvai randamą ir lengvai pasiteiraujamą.
Šeimininko Išlaikymo Sistema	Tolesnio susisieikimo procesas (padėka, metinis priminimas, lojalumo pasiūlymas), kuris paverčia vienkartinį grupinį šeimininką grįžtančiu klientu.

**Privataus Maitinimo
Rezultatų Suvestinė**

Mėnesio sekimo lapas užklausoms, konversijai, salės užimtumui, išlaidoms vienam žmogui, užstato nuostoliams ir apžvalgų balui.

Vietos

Svetingumo pramonės terminas, reiškiantis prie stalo ar per vieną aptarnavimą aptarnautų svečių skaičių; naudojamas visoje šioje knygoje kaip standartinis paklausos vienetas.

Apie autorių

Thibault Van de Sompele yra HappyChef, rezervacijų ir operacijų platformos restoranams ir viešbučiams, įkūrėjas. Jis gyvena ir dirba Esene, Belgijoje, kur yra HappyChef būstinė. Su juo galima susisiekti adresu thibault@happychef.cloud.