



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

Kā restorānu īpašnieki pārvērš grupu rezervācijas, privātās vakariņas un telpu nomu par vispelnošākajiem galdiņiem visā restorānā

AUTORS

Thibault Van de Sompele

Saturs

01	Zāle, kas nopelna vismazāk
02	Grupu ekonomika: kāpēc 20 vietas nav 20 vietas
03	Produkta definēšana
04	Fiksētās ēdienkartes, ko virtuves mīl un viesi izvēlas
05	Minimālie izdevumi, zāles noma vai abi
06	Depozīti un atcelšanas nosacījumi, ko viesi pieņem
07	Pieprasījumu piltuve
08	Pārdošana korporatīvajam saimniekam
09	Svinību pārdošana
10	Grupu pieprasījuma kalendārs
11	Iepriekšēji pasūtījumi, diētas un skaitļu problēma
12	Vakara vadīšana: grupu apkalpošanas secība
13	Rēķins: dalīšana, dzeramnauda un maksājuma saņemšana
14	Dzērienu paketes un bāra izdevumi

15 Pilnīgas pārņemšanas: visa restorāna pārdošana

16 Privātās zāles projektēšana vai pārveidošana

17 Zāles mārketingis

18 Grupu atsauksmes un atgriezušies saimnieki

19 Skaitļi, kas jāizseko

20 Restorāns ar 2 biznesiem

Ievads

Vai jums ir privāta zāle, daļēji privāts stūrītis vai garš galds, kas tiek izmantots tikai tad, kad kāds gadās to pieprasīt? Vai jūs uzreiz nosakāt grupas cenu, patiesi nezinot, cik daudz tā zāle ir vērtā? Vai kādreiz esat aizdomājušies, vai tā telpa klusībā nav visvairāk — vai vismazāk — pelnošais kvadrātmeters ēkā, nekad faktiski neapbrēķinot to skaitli? Turpiniet lasīt, jo tieši ar šo skaitli sākas šī grāmata.

Lūk, solījums: līdz šīs grāmatas beigām jūs precīzi zināsi, cik daudz jūsu privātā zāle vai garais galds jums izmaksā zaudētos ieņēmumos, jums būs cenu un līmeņus saturošs produkts, gatavs pārdošanai, nevis miglains "mēs pieņemam grupas", un jums būs cenu, depozītu un apkalpošanas sistēmas, kas pārvērtīs jūsu klusāko darbdienas vakaru par vienu no visienesīgākajiem. Ceļā jūs izveidosiet Zāles Ienesīguma Plaisu, kas dod skaitli tam, ko zāle šodien zaudē, Grupas Ieguldījuma Modeļi, kas precīzi pierāda, kad grupa pārspēj atsevišķi pārdotās vietas, un Atcelšanas Kāpnes, kas liek saimniekiem patiešām godāt savas rezervācijas — 3 no 20 modeļiem, katrs pietiekami mazs, lai to uzbūvētu šonedēļ, un pietiekami izturīgs, lai uz tā balstītu savu grupu biznesu gadiem ilgi.

Nekas no tā neprasa skaistāku izkārti pie durvīm. Tas prasa produkta definīciju, cenu, termiņu un ieradumu — to pašu disciplīnu, uz kuras jau darbojas jūsu à la carte ēdienkarte, piemērotu zālei, kurai līdz šim tā vispār nav bijusi. Palieciet līdz pēdējai nodaļai, un grupu biznesa beigs būt blakus nodarbe, kas

piesieta pie restorāna — tas kļūs par otro, pilnībā izveidoto biznesu, kas slēpjas jūsu pirmā biznesa iekšienē, vadīts ar to pašu stingrību, kādu jūs jau pazīstat. 1. nodaļa sākas ar skaitli, kas pamato visu, kas seko: cik daudz šī zāle jums patiesībā izmaksā, godīgi izmērīts, šodien.

NODAĻA 1

Zāle, kas nopelna vismazāk

Nevar vadīt to, ko nemēra.

— PETER DRUCKER

Ieejiet lielākajā daļā neatkarīgu restorānu ar privātu zāli vai rezervējamu garu galdu, un jūs atradīsiet to pašu klusu kaunu. Uz papīra tas ir skaistākais galds mājā — bieži tas, kur ir labākā gaisma, visvairāk privātuma, dažreiz akcentsiena, kurai īpašnieks iztērējis nopietnu naudu — un tas arī, godīgi izmērīts, ir vissliktāk strādājošais kvadrātmeters ēkā. Es vēlos, lai jūs to patiešām izmērītu, jo "iet diezgan labi" nav skaitlis, un jūs nevarat labot to, ko neesat mērījuši.

Lūk, aprēķins, ko es vēlos, lai jūs veiktu, un es to sauktu par **Zāles Ienesīguma Plaisu**, jo, tiklīdz jūs dodat skaitlim vārdu, jūs sākat to vadīt. Ņemiet savas privātās zāles platību kvadrātmetros. Sadaliet pēdējo 12 mēnešu ieņēmumus, kas gūti konkrēti šajā zālē — grupu rezervācijas, privātā noma, viss, kas pārdots kā "zāle" — ar šo platību. Tā ir jūsu privātās zāles gada ieņēmumi uz kvadrātmtru. Tagad veiciet to pašu aprēķinu līdzvērtīgai jūsu galvenās ēdamzāles sekcijai: ieņēmumi no šīs sekcijas tajā pašā periodā, dalīti ar tās platību. Atņemiet privātās zāles skaitli no galvenās zāles skaitļa. Šī plaisa, kā procentuālā daļa no galvenās zāles skaitļa, ir Zāles Ienesīguma Plaisa.

ZĀLES IENESĪGUMA PLAISA

$$\begin{aligned} & \text{(Galvenās zāles ieņēmumi/m}^2 \text{ – Privātās zāles} \\ & \text{ieņēmumi/m}^2) \div \text{Galvenās zāles ieņēmumi/m}^2 = \\ & \text{Zāles Ienesīguma Plaisa} \end{aligned}$$

Padarīsim to konkrētu. Pieņemsim, jūsu privātā zāle ir 30 kvadrātmetri un ērti uzņem 24 cilvēkus pie fiksētas ēdienkartes vakariņām. Pēdējā gada laikā tā radīja 54 000 € rezervācijās — tas izklausās cienījami, aplūkots atsevišķi. Tas ir 1800 € par kvadrātmetru gadā. Tagad ņemiet 30 kvadrātmetru sekciju jūsu galvenajā ēdamzālē, kurā aptuveni sēž tas pats cilvēku skaits parasta vakara maiņu laikā. Ar vidēji divām maiņām lielākajā daļā vakaru, šī sekcija gada laikā radīja 172 000 € — 5733 € par kvadrātmetru. Jūsu Zāles Ienesīguma Plaisa ir 69%. Zāle, kurai vajadzēja būt jūsu prēmijas aktīvam, nopelna mazāk nekā trešdaļu no līdzvērtīga parastas ēdamzāles grīdas laukuma.

Kāpēc tas notiek, ja zāle ir skaistāka, nevis sliktāka? 3 iemesli parādās atkal un atkal. Pirmkārt, tā nopelna tikai tad, kad kāds to aktīvi rezervē — tā nepiepildās pati, kā jūsu parastie galdiņi piepildās ar bez rezervācijas ienākušajiem un pastāvīgajām rezervācijām, tāpēc jebkurā vakarā, kad neviens to nav īpaši pārdevis, tā nopelna nulli, kamēr jūsu galvenā zāle turpina apgrozīt vietas. Otrkārt, lielākā daļa īpašnieku to nenovērtē pietiekami augstu, vai nu tāpēc, ka ir pateicīgi par pašu rezervāciju, vai tāpēc, ka nekad nav aprēķinājuši, cik tai vajadzētu maksāt salīdzinājumā ar galvenās zāles alternatīvajiem ieņēmumiem. Treškārt, un tas ir liels iemesls: parasti nav aktīva pārdošanas procesa. Zāle ir pieejama, ja kāds jautā. Neviens to nepiedāvā tās vārdā.

Tiklīdz īpašnieki redz Zāles Ienesīguma Plaisu melnu uz balta, reakcija parasti ir tā pati: kluss dusmu uzliesmojums, galvenokārt vērsts pret sevi, kam seko atvieglojums, ka problēmai ir forma, ar kuru var strādāt. Lielākajā daļā gadījumu tā nav zāle, kurai

vajadzīgs remonts. Tā ir zāle, kurai vajadzīga produkta definīcija, cena un kāds, kura darbā ietilpst tās aktīva pārdošana — 3 lietas, ko šī grāmata jums nodos nodaļu pēc nodaļas.

Ir otrais skaitlis, kas ir vērts apsvērt līdzās Ienesīguma Plaisai: alternatīvo izmaksu par tukšu vakaru. Ja jūsu privātajai zālei, pareizi pārdotai, vajadzētu vidēji nest 1400 € par rezervāciju, un tā stāv tukša 40 vakarus gadā, kad to ticami varēja rezervēt, tas ir 56 000 € ieņēmumu, kas vienkārši iztvaikojuši — nezaudēti konkurenta labā, zaudēti neviena labā, kurš to būtu mēģinājis. Īpašnieki, kuri redz šo vienu skaitli, bieži pārstrukturē visu mārketinga budžetu, pamatojoties uz to, jo nevienai citai biznesa pozīcijai nav tik daudz neizmantota potenciāla, kas atrodas acīmredzamā vietā.

Es vēlos būt godīgs par to, kāpēc operatori to pieļauj gadiem ilgi, dažreiz pat 10 gadus, jo "kāpēc" izpratne ir tas, kas jūs pasargā no atgriešanās tajā pašā stāvoklī pēc tam, kad esat to novērsis vienreiz. Privātā zāle parasti ir pēdējā lieta, kas tiek uzbūvēta, un pirmā, kas tiek operatīvi novārtā atstāta, jo tā neparādās ikdienas domāšanā par vietām un maiņām. Jūsu zāles vadītājs optimizē zāli, ko viņš redz piepildāmies un iztukšojamies ik pēc 20 minūtēm. Privātās zāles neveiksme ikdienā ir neredzama — tā vienkārši klusi nenotiek. Nevienš otrdienas vakara servisa beigās neredz sliktu skaitli, jo privātā zāle neko nedarīja; tā vienkārši negenerē nevienu rindu vispār, un skaitļa neesamību ir daudz vieglāk ignorēt nekā sliktu skaitli.

Tas ir modelis, ko šī visa grāmata izjauc. Grupu un privātās ēdināšanas biznesam ir jāpārtrauc būt "pieejamam, ja pieprasa"

un jāklūst par produktu ar nosaukumu, cenu, piltuvi un īpašnieku — dažreiz burtiski jums, dažreiz konkrētam vadītājam, kura prēmija ir no tā atkarīga. Katra nodaļa no šejienes veido pa vienam gabalam šo sistēmu: precīzi definējot, ko jūs pārdodat, nosakot tam cenu pret tā patieso alternatīvu, veidojot pārdošanas piltuvi, kas to piepilda, un vadot apkalpošanu tajā vakarā tā, lai grupa patiešām kļūtu par augstākās peļņas galdu mājā, nevis par to, no kura visi baidās.

Apsveriet divus restorānus vienā ielā, abus ar gandrīz identiska izmēra un uzbūves kvalitātes 28 vietu privāto zāli. Restorāns A izturas pret zāli tā, kā to dara lielākā daļa īpašnieku: rezervējama "ja kāds jautā", nav īpašas lapas, nav proaktīvas turpmākas saziņas, kas atbild uz zvanu, nosauc jebkuru skaitli, kas šajā brīdī šķiet saprātīgs. Restorāns B ir veicis Zāles Ienesīguma Plaisas aprēķinu, atklājis, ka tā ir tuvu 65%, un 3 mēnešus to slēdzis, izmantojot neko eksotiskāku par definētu produktu, reālu cenu tabulu un ieradumu atbildēt uz pieprasījumiem stundas laikā. Gadu vēlāk Restorāna A zāle ir devusi aptuveni to pašu pieticīgo skaitli, kāds bija gadu iepriekš — daži dzimšanas dienu svinību pasākumi, pāris biroja pusdienas, nekas sistemātisks. Restorāna B identiskā zāle ir vairāk nekā divkārojusi savus ieņēmumus, nevis tāpēc, ka zāle mainījās, bet tāpēc, ka tā pārstāja būt neredzama biznesa iekšienē. Abi īpašnieki, ja tos jautātu, teiktu, ka viņu privātā zāle "iet diezgan labi". Tikai viens no viņiem patiešām zina, ko tas nozīmē eiro izteiksmē.

Šonedēļ: Aprēķiniet savu Zāles Ienesīguma Plaisu, izmantojot pagājušā gada skaitļus. Ja jūsu atskaitēs zāles ieņēmumi nav izdalīti atsevišķi, izvelciet manuāli 12 mēnešu grupu rezervācijas

no savas rezervāciju sistēmas — tā stunda ir vērtā. Uzrakstiet iegūto procentuālo daļu uz zīmīti un novietojiet to tur, kur to redzēsiet, lasot pārējo šo grāmatu. Šis skaitlis ir biznesa pamatojums visam, kas seko.

Pirmie soļi

- 1 Izvelciet 12 mēnešu zālei specifiskos ieņēmumus un grīdas platību, un aprēķiniet savu Zāles Ienesīguma Plaisu.
- 2 Aprēķiniet tos pašus skaitļus līdzvērtīgai jūsu galvenās ēdamzāles sekcijai un atņemiet, lai iegūtu plaisas procentuālo daļu.
- 3 Novērtējiet savas alternatīvās izmaksas par tukšu vakaru, reizinot reālistisko vērtību par rezervāciju ar ticami rezervējamo vakaru skaitu, kad zāle pērn stāvēja tukša.
- 4 Uzrakstiet Zāles Ienesīguma Plaisas procentuālo daļu kaut kur redzamā vietā, pirms turpināt lasīt.

NODAĻA 2

Grupu ekonomika: kāpēc 20 vietas nav 20 vietas

Sargieties no mazajiem izdevumiem; maza sūce nogremdēs lielu kuģi.

— BENJAMIN FRANKLIN

Īpašnieki regulāri pieļauj vienu dārgu domāšanas kļūdu attiecībā uz grupām: viņi domā par 20 kopā rezervētām vietām kā vienkārši par 20 savām parastajām vietām, kas ierodas visas uzreiz. Šis pieņēmums ir nepareizs abos virzienos, un precīza izpratne par to, kā tas ir nepareizs, ir pamats pareizai grupu biznesa cenu noteikšanai un pārdošanai.

Sāciet ar to, kas padara grupu patiesi labāku par 20 labi pārdotiem bez rezervācijas ienākušiem viesiem. Viens lēmumu pieņēmējs nozīmē, ka viena saruna nosaka visu rezervāciju, nevis jūsu maitrs risina 20 atsevišķas jautājumu un vēlmju kopas. Viena ēdienkarte — iepriekš izvēlēta, ideālā gadījumā iepriekš pasūtīta — nozīmē, ka jūsu virtuve gatavo zināmu, plānojamu ēdienu klāstu, nevis 20 individuālus pasūtījumus, kas ierodas izkaisīti apkalpošanas laikā, kas ir viena no lielākajām slēptajām bez rezervācijas ienākušo viesu apjoma izmaksām: virtuves haoss. Viens maksājums nozīmē, ka jūsu zāles personāls nesadalot rēķinu deviņos veidos pulksten desmitos vakarā, kamēr 4 citi galdiņi gaida uzmanību. Paredzams laiks — grupa parasti ierodas un aiziet kopā — nozīmē, ka jūs varat plānot darbaspēku un apgrozījuma laikus ap to ar daudz lielāku precizitāti nekā ap organisko bez rezervācijas ienākušo viesu plūsmu. Un, kas ir kritiski, labi pārdota grupa iztērē būtiski vairāk uz vienu cilvēku nekā tie paši 20 cilvēki radītu, pasūtot individuāli, jo labas fiksētās ēdienkartes ar pievienotu dzērienu paketi ir veidotas, lai pārdotu vairāk nekā vidējais individuālais pasūtījums, nevis mazāk.

Tagad riski, kas kompensē šīs priekšrocības, un tāpēc naivi īpašnieki nosaka pārāk zemu cenu. Atcelšanas risks ir reāls un

asimetrisks: zaudējot divvietīgu galdiņu iepriekšējā vakarā, jūs, visticamāk, to piepildīsiet no gaidīšanas saraksta; zaudējot 20 četru cilvēku grupu iepriekšējā vakarā, tas ir caurums jūsu vakarā, ko neviens gaidīšanas saraksts nevar aizpildīt tik īsā laikā. Vēlīnas izmaiņas — skaitļiem samazinoties no 24 uz 19 2 dienas iepriekš, vai diētiskajai prasībai parādoties tās pašas dienas rītā — jums izmaksā virtuves plānošanas laiku, ko bez rezervācijas ienākušais viesis nekad neizmaksā. Un uzturēšanās laiks grupu rezervācijā, īpaši ar runām, parasti ir par 30 līdz 60 minūtēm garāks nekā līdzvērtīgam 2 cilvēkiem, kas ēd à la carte, kas ir milzīgi svarīgi, ja jūs rēķinājaties ar šīs vietas divkāršu apgrozījumu.

Iedomājieties 20 divu cilvēku grupu, kas rezervēta dzimšanas dienas vakariņām, apsēdinātu 19:00, kad zāle prātā ieplānota otrajam sēdinājumam 21:15. Viens tosts pārsniedz laiku, tam seko otrs tosts, un galdiņš neatbrīvojas līdz gandrīz 21:45 — otrais sēdinājums, kas nekad nav rezervēts ar depozītu, vienkārši nenotiek. Zāle nebija slikti pārvaldīta; neviens vispār nebija ieplānojis to papildu pusstundu rezervācijā.

Šeit **Grupās ieguldījuma Modelis** attaisno sevi. Tas ir vienkāršs blakus salīdzinājums: ko šī pati vietu telpiskā pēda radītu tajā pašā laika logā, pārdota kā parastas à la carte vietas ar jūsu parasto apgrozījuma likmi — pretstatā tam, ko grupu rezervācija, pareizi nosakot cenu un iesaiņojot, faktiski dod, atskaitot riskam koriģēto atcelšanas izmaksu un pagarinātu uzturēšanās laiku.

GRUPAS IEGULDĪJUMA MODELIS

**Vietas × reālistiski apgrozījumi × vidējie
izdevumi (à la carte) pret Vietas × (fiksētās
ēdienkartes cena + dzērienu pakete) (grupa),
koriģēts riskam pēc atcelšanas likmes**

Lūk, modelis, kas darbojas ar reāliem skaitļiem. 20 vietas jūsu galvenajā zālē, vakarā, kad jūs sagaidītu 1,6 apgrozījumus ar vidējiem izdevumiem 48 € par cilvēku, rada $20 \times 1,6 \times 48 \text{ €} = 1536 \text{ €}$. Tagad tās pašas 20 vietas, pārdotas kā grupas rezervācija ar 3 kārtu fiksēto ēdienkarti par 58 € cilvēkam, plus dzērienu pakete, kas vidēji ir 22 € cilvēkam, rada $20 \times (58 \text{ €} + 22 \text{ €}) = 1600 \text{ €}$ vienā sēdinājumā — jau priekšā, pirms pat ņemat vērā to, ka grupa reti saņem otro apgrozījumu. Koriģējiet to riskam: ja jūsu vēsturiskā neierašanās/atcelšanas likme nepapildinātām grupu rezervācijām ir 8%, un katra atcelšana bez depozīta jums izmaksā visu tā vakara potenciālu, jūsu paredzamās vērtības aprēķinam ir jāiekļauj šie 8% — kas ir tieši 6. nodaļas depozīta un atcelšanas kāpņu sistēmas pamatojums. Ieviešot depozīta politiku, šis risks lielā mērā tiek nodots saimniekam, nevis pilnībā gulstas uz jums. Kad tas notiek, grupa par 1600 € ar zemu realizēto risku ērti pārspēj neskaistos 1536 € no à la carte apgrozījumiem, un tas notiek ar dramatiski mazāku personāla stresu un virtuves haosu.

Naivais salīdzinājums — "20 vietas pie mūsu vidējiem izdevumiem 48 € ir 960 €, un grupa iztērē 1600 €, tāpēc grupas

acīmredzami ir divreiz vērtīgākas" — ir kļūda pretējā virzienā: tā ignorē, ka labi vadīta galvenā zāle ar 1,6 apgrozījumiem nekad nebija patiesi ierobežota tikai ar viena apgrozījuma ieņēmumiem, tāpēc jūs nesalīdzināt līdzīgu ar līdzīgu, ja vien neiekļaujat apgrozījumus abās pusēs, kā to dara iepriekš minētais modelis.

Praktiskais secinājums ir šāds: grupu rezervācijas nav automātiski pelnošākas nekā tās pašas vietas, kas pārdotas individuāli — tās ir pelnošākas tad, un tikai tad, kad jūs aktīvi izveidojat ēdienkarti, cenu un depozīta politiku, lai tās tādas būtu. Necenota, neiesaiņota, bez depozīta grupas rezervācija, kas pieņemta pa telefonu ar "protams, nāciet sestdien, kaut ko izdomāsim", regulāri darbojas sliktāk nekā à la carte pārdotās vietas, jo jūs esat atmetuši visas strukturālās priekšrocības, ko grupa piedāvā, saglabājot visus riskus. Pārējā šī grāmatas daļa ir par priekšrocību izmantošanu un risku novēršanu ar cenu noteikšanu, nodaļu pēc nodaļas.

Ir vērts būt tikpat godīgam par šīs priekšrocības griestiem, jo to pārvērtēšana ir veids, kā īpašnieki gadu vēlāk beidz vilties savā grupu biznesā. Grupas rezervācija nepārspēs spēcīgu à la carte nakti visos rādītājos vienlaicīgi — ir ļoti maz ticams, ka jūs pārspēsiet labāko iespējamo apgrozījuma likmi jūsu aizņemtākajā sestdienā ar kādu vienu grupu, jo jūsu galvenā zāle lieliskā vakarā fiksē pieprasījumu no daudzām neatkarīgām pusēm, no kurām katra optimizē savu laiku. Tas, ko Grupas leguldījuma Modelis patiešām pierāda, ir šaurāks un noderīgāks: pareizi noteikta cena, pareizi iesaiņota grupa uzticami pārspēj šīs pašas vietu telpiskās pēdas reālistisko, vidējo veiktspēju konkrētajā nedēļas dienā — kas ir salīdzinājums, kam ir nozīme,

jo tā ir alternatīva, no kuras jūs faktiski atsakāties, atdodot telpu grupai. Nereālistiska salīdzinājuma dziļšanās ar savu labāko jebkad piedzīvoto nakti ir veids, kā īpašnieki sevi pārlicina noteikt pārāk zemu cenu grupām, pamatojot to ar "mēs jebkurā gadījumā varējām paveikt labāk", kaut arī lielākajā daļā gadījumu, lielākajā daļā vakaru, viņi pierādāmi nevarēja.

Šonedēļ: Izvelciet savas pēdējās 5 grupu rezervācijas un aprēķiniet, ko šīs vietas būtu nopelnījušas ar jūsu parasto apgrozījuma likmi un vidējiem izdevumiem šajā nedēļas dienā. Salīdziniet to godīgi ar to, ko grupa faktiski maksāja. Ja grupa uzrādīja sliktākus rezultātus nekā alternatīva, tagad jūs precīzi zināt, kāpēc — un nākamās 18 nodaļas jums pastāstīs, kas jāmaina.

GRUPAS IEGULDĪJUMA MODELIS — 20 VIESI, PRIVĀTĀ ZĀLE

	Grupas fiksētā ēdienkarte	Tās pašas vietas, à la carte
Vietas	20	20 (aplēse)
Vidējie izdevumi par cilvēku	78 €	52 €
Virtuves darbaspēks par vietu	Zemāks (partiju ražošana)	Augstāks (à la carte)
Galdiņa apgrozījums	Viena rezervācija, viss vakars	Tipiski 1,4 apgrozījumi
Kopējie zāles ieņēmumi	1560 €	1456 €

Šonedēļ

1

Piemērojiet Grupas Ieguldījuma Modeli savām pēdējām piecām grupu rezervācijām: vietas $\times$ reālistiski apgrozījumi $\times$ vidējie izdevumi salīdzinājumā ar to, ko grupa faktiski maksāja.

2

Koriģējiet salīdzinājumu riskam, izmantojot savu neierašanās/atcelšanas likmi nepapildinātām rezervācijām.

3

Atzīmējiet jebkuru rezervāciju, kurā à la carte alternatīva pārspēja grupas faktisko peļņu, un pierakstiet, kāpēc.

4

Salīdziniet katru grupu ar sliktāku sniegumu ar reālistisku vidējo vakaru, nevis ar savu labāko jebkad piedzīvoto vakaru, lai saglabātu godīgu salīdzinājumu.

NODAĻA 3

Produkta definēšana

*Ja nezini, uz kurieni dodies, jebkurš ceļš
tevi tur aizvedīs.*

— ATTIECINĀ UZ LEWIS CARROLL

Galvenā viesmīle, kas ceturtdien atbildēja uz zvanu par "varbūt 20, varbūt 25", teikuma vidū saprata, ka tajā pašā nedēļā jau bija nosaukusi 3 dažādas cenas trim dažādiem zvanītājiem — ne aiz neuzmanības, bet tāpēc, ka nebija nekā pierakstīta, kam sekot konsekvēnti. Risinājums, ko viņa izveidoja tajā nedēļas nogalē — viena lapa, kas uzskaita to, ko restorāns patiesi piedāvā un par kādu cenu — mēneša laikā izbeidza minējumus.

"Mēs pieņemam grupas" nav produkts. Tas ir plecu paraustīšana, kas ģērbusies par politiku, un tāpēc jūsu komanda improvizē atšķirīgu atbildi katru reizi, kad telefons zvana ar neparastu pieprasījumu. Viesis, kas jautā par dzimšanas dienu 14 cilvēkiem, uzņēmums, kas jautā par vakariņām 35, un līgava, kas jautā par visa restorāna pārņemšanu vakaram, ir 3 pilnīgi atšķirīgi produkti ar atšķirīgu kapacitāti, atšķirīgu cenu noteikšanas loģiku un atšķirīgām darbības prasībām — un, ja jūsu restorāns uz visiem trim atbild ar to pašu miglaino "es pārbaudīšu un jums pārzvanišu", jūs zaudējat rezervācijas konkurentiem, kuri atbild ar iespēju izvēlēties jau pirmajā e-pastā.

Risinājums ir formāli definēt savus grupu un privātās ēdināšanas formātus kā nosauktus produktus, katru ar savu kapacitātes diapazonu, minimālo izdevumu loģiku un sagatavošanas prasībām, tāpat kā jūs nekad nevadītu virtuvi bez definētas ēdienkartes. Es to saucu par **Formātu Izvēlni** — iekšēju (un bieži arī ārēju) dokumentu, kas pārvērš "mēs zināmā mērā pieņemam grupas" par 5 vai 6 konkrētiem, pārdodamiem produktiem.

Lūk, standarta komplekts, ko var izveidot lielākā daļa 40-120 vietu restorānu, pielāgots jūsu faktiskajam telpu plānojumam.

Garais Galds. Speciāls vai pārveidojams galds 10-16 cilvēkiem, parasti galvenās ēdamzāles iekšpusē, nevis atsevišķā telpā. Lielākajā daļā gadījumu bez zāles nomas; pārdots ar fiksētās ēdienkartes minimumu vai minimālajiem izdevumiem par cilvēku. Ātri rezervējams, ātri apkalpojams — jūsu sākuma līmeņa grupu produkts, un bieži vislabāk konvertējošais, jo tam ir viszemākā saistība saimniekam.

Daļēji Privātā Zona. Sadalīta ar aizslietni vai vizuāli nošķirta sekcija — aiz ekrāna, nišā, zāles aizmugurē — 14-24 cilvēkiem. Zināms troksnis un vizuāla pārklāšanās ar galveno zāli, tāpēc cena ir zemāka par pilnu privātu, bet augstāka par garo galdu, parasti ar minimālajiem izdevumiem, nevis fiksētu zāles maksu, jo saimnieks negūst pilnu ekskluzivitāti.

Privātā Zāle. Pilnībā slēgta telpa ar savām durvīm, 16-40 cilvēkiem atkarībā no jūsu konstrukcijas. Šeit zāles noma vai ievērojami minimālie izdevumi kļūst par standartu, jo saimnieks pērk ekskluzivitāti un mieru, un tas ir formāts, kas lielākajai daļai īpašnieku jau ir, tikai formāli nav pārvērsts par produktu.

Pilnīga Pārņemšana. Viss restorāns, noteiktam laika logam, bez citiem viesiem. Cena noteikta pret jūsu rentabilitātes sliekšni tam pašam nedēļas dienas un sezonas parastam vakaram, plus ekskluzivitātes prēmija — atsevišķas nodaļas tēma vēlāk šajā grāmatā, jo cenu noteikšanas loģika ir pietiekami atšķirīga, lai pelnītu pilnu apstrādi.

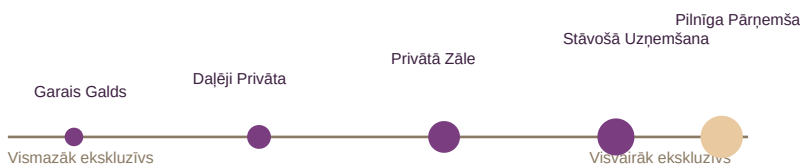
Stāvošā Uzņemšana. Bez sēdvietu plāna, kanapē un bārs fiksētās ēdienkartes vietā, kapacitāte bieži 1,5-2 reizes lielāka nekā jūsu maksimums sēžot tajā pašā telpā, jo stāvošiem viesiem nepieciešams mazāk grīdas platības uz cilvēku. Cena noteikta par cilvēku ēdiena un dzērienu paketēs, nevis fiksētu zāles maksu.

Katram formātam izveidojiet vienas lapas **Produkta Lapu**: kapacitātes diapazonu (minimumu un maksimumu), fizisko izmēru un jebkādu nepieciešamo mēbeļu pārkārtošanu, minimālos izdevumus vai zāles nomas summu, standarta sagatavošanas laiku, AV vai mūzikas iespējas, ja tas ir aktuāli, un standarta ēdienkartes iespējas, kas pieejamas šajā formātā.

Produkta Lapas Izveide

- 1 Uzrakstiet kapacitātes diapazonu: minimālo un maksimālo viesu skaitu, ko formāts var ērti uzņemt.
- 2 Atzīmējiet fizisko izmēru un jebkuru mēbeļu pārkārtošanu, ko formāts prasa.
- 3 Nosakiet minimālo izdevumu vai zāles nomas summu formātam.
- 4 Ierakstiet standarta sagatavošanas laiku un jebkādas AV vai mūzikas iespējas.
- 5 Uzskaityt standarta ēdienkartes iespējas, kas pieejamas šajā formātā.

Tas nav mārketinga materiāls — tā ir iekšēja atsauce, ko jūsu maitrs un vadītājs izmanto pie telefona, lai katrs pieprasījums saņemtu konsekventu, pārliecinošu, konkrētu atbildi tā paša zvana laikā, nevis "mēs jums pārzvanīsim", kas ir vieta, kur klusībā mirst liela daļa pieprasījumu.



FORMĀTU IZVĒLNE KĀ KĀPNES — CENA UN EKSKLUZIVITĀTE PIEAUG KOPĀ NO GARĀ GALDA LĪDZ PILNĪGAI PĀRŅEMŠANAI

Lūk, kāpēc konkrētība ir svarīgāka, nekā īpašnieki gaida. Saimnieks, kurš zvina 3 restorāniem par vakariņām 20 cilvēkiem, lielākajā daļā gadījumu rezervēs pie tā, kurš atbild visātrāk ar visskaidrāko, visdrošāko konkrēto piedāvājumu — ne obligāti pie tā, kuram ir skaistākā zāle. Ja jūsu konkurents saka "jā, mūsu daļēji privātā zona uzņem līdz 22 cilvēkiem, minimālie izdevumi ceturtdien ir 950 €, lūk, mūsu 3 fiksētās ēdienkartes iespējas", kamēr jūs sakāt "es pārbaudīšu ar šefpavāru un jums pārzvanīšu", jūs jau esat zaudējuši ievērojamu daļu no šī lēmuma, pat ja jūsu ēdiens un jūsu zāle patiešām var būt labāki. Ātrums un konkrētība paši par sevi ir konkurences priekšrocība, un tie ir iespējami tikai tad, kad produkts ir iepriekš definēts, nevis izgudrots no jauna katrā zvanā.

Aprēķiniet, cik daudz jums izmaksā nepietiekama definēšana: ja jūs saņemat, teiksim, 90 grupu pieprasījumus gadā, un 25% no tiem jautā par formātu, ko jūsu komandai pašlaik jāpārbauda, un puse no šiem saimniekiem rezervē citur tikai kavēšanās dēļ, tas ir aptuveni 11 rezervācijas gadā, kas zaudētas tikai dokumenta

trūkuma dēļ. Ar vidējo grupas vērtību 1400 €, tas ir vairāk nekā 15 000 € atstāti uz galda tikai tāpēc, ka nav sagatavotas 5 papīra lapas iepriekš.

Pretojieties kārdinājumam, kad Formātu Izvēlne jau pastāv, ļaut katram formātam ieplūst nākamajā, vēloties visam teikt jā. Restorāni, kas klusībā erodē savas Privātās Zāles produkta vērtību, atkārtoti ļaujot Daļēji Privātai rezervācijai izplūst tajā pašā telpā par zemāku cenu, vienkārši tāpēc, ka saimnieks iebilda pret zāles nomas maksu, un dežūrējošais vadītājs nevēlējās zaudēt rezervāciju, mēdz to ātri nožēlot. Katru reizi, kad tas notiek, nākamais saimnieks, kas salīdzina piezīmes ar iepriekšējo — un saimnieki salīdzina piezīmes, īpaši ciešās vietējās biznesa kopienās — uzzina, ka jūsu norādītā cena ir apspriežama, kas klusībā grauj cenu disciplīnu, uz kuras ir uzbūvēta pārējā šī grāmata. Turieties pie tā, kas patiesībā ir katrs formāts, un, ja saimnieka pieprasījums patiešām atrodas starp 2 formātiem, uzskatiet to par signālu formalizēt jaunu līmeni savā Formātu Izvēlnē, nevis par vienreizēju izņēmumu, kas klusībā piešķirts pa telefonu.

Šonedēļ: Sagatavojiet Produkta Lapas 2 vai trim formātiem, kurus jūsu telpa patiešām var atbalstīt jau šodien — nav jāsāk ar visiem 5. Uzrakstiet kapacitātes diapazonu, minimālo izdevumu vai zāles nomas summu (pagaidu vietturis ir labi; 5. nodaļa jums palīdzēs to pareizi noteikt) un sagatavošanas laiku katram. Iedodiet kopiju ikvienam, kurš atbild uz jūsu telefonu.

Pirmie soļi

- 1** Izvēlieties divus vai 3 formātus no Formātu Izvēlnes (Garais Galds, Daļēji Privāta, Privātā Zāle, Pilnīga Pārņemšana, Stāvošā Uzņemšana), kas atbilst jūsu faktiskajam telpu plānojumam.
- 2** Uzrakstiet vienas lapas Produkta Lapu katram: kapacitātes diapazonu, izmēru, minimālos izdevumus vai zāles nomu, sagatavošanas laiku, AV iespējas un standarta ēdienkartes iespējas.
- 3** Iedodiet lapas ikvienam, kurš atbild uz jūsu telefonu, lai katrs pieprasījums saņemtu konkrētu, pārliecinošu atbildi pirmajā zvanā.
- 4** Nosakiet noteikumu pret to, ka lētāks formāts ieplūst dārgākā, tikai lai izvairītos no rezervācijas zaudēšanas.

NODAĻA 4

Fiksētās ēdienkartes, ko virtuves mīl un viesi izvēlas

*Velns slēpjas detaļās, bet tāpat arī
pestīšana.*

— HYMAN G. RICKOVER

Iedomājieties piektdienas vakaru, kad 20 astoņu cilvēku grupa pasūta no pilnas à la carte ēdienkartes bez iepriekšējas izvēles: pasūtījumi ierodas haotiskā uzplūdamā, izsniegšanas punkts aizsprostojas, pārējās zāles apkalpošana palēninās tā dēļ, un grupa tomēr gaida pārāk ilgi starp ēdienreizēm, jo nekas nebija sagatavots iepriekš. Tas ir viens no ātrākajiem veidiem, kā sabotēt labu grupas rezervāciju, un tas ir viena no vispazīstamākajām virtuves murgiēm. Grupai nepieciešama ēdienkarte, kas veidota grupu ražošanai, nevis jūsu parastā ēdienkarte, kas pasniegta lielos apjomos.

Izveidojiet fiksēto ēdienkarti ap trim ražošanas realitātēm. Pirmkārt, ēdienreizes, kas iztur: uzkoda, ko var novietot uz šķīvja 10 minūtes pirms zāle ir gatava, vai galvenais ēdiens, kas izdzīvo dažas papildu minūtes zem sildīšanas lampas, nesabrūkot, ir vērtīgāks pie grupu apjoma nekā ēdiens, kam jāatstāj izsniegšanas punkts 90 sekunžu laikā pēc pagatavošanas. Otrkārt, ierobežota izvēle: 2 iespējas katrai ēdienreizei, ne vairāk kā 3, nevis 8, ko piedāvā jūsu à la carte ēdienkarte, jo katra papildu izvēle palielina koordinācijas problēmu, savācot, izsekojot un pagatavojot individuālas izvēles 20 un vairāk viesiem. Treškārt, patiešām stipra veģetārā (un ideālā gadījumā vegāna) iespēja, kas nav pēcdoma — 20 cilvēku grupā jums statistiski būs vismaz viens viesis ar diētisku prasību, un vāja noklusējuma iespēja šeit ir visbiežākais grupas saimnieka sūdzības avots pēc pasākuma.

Izveidojiet ēdienkarti ar pievienotu iepriekšēju pasūtīšanas sistēmu jau no pirmās dienas, nevis kā vēlāku papildinājumu — 11. nodaļa detalizēti apskata mehāniku, bet princips pieder šeit:

fiksēta ēdienkarte bez iepriekš pasūtītām izvēlēm sniedz tikai pusi no darbības ieguvuma, jo jūsu virtuve joprojām nezina, ko sagatavot, kamēr viesi neierodas un neizvēlas pie galda, kas atkārtoti ienes tieši to haosu, ko fiksētajai ēdienkartei vajadzēja novērst.

Tagad cenu noteikšana. Izveidojiet to, ko šī grāmata sauc par **Fiksētās Ēdienkartes Veidotāju** — vienkāršu līmeņotu struktūru ar trim cenu punktiem, katrs saistīts ar reālajām ēdiena izmaksām un ieguldījuma peļņu, tāpēc jūs nosakāt līmeņu cenas apzināti, nevis minot.

FIKSĒTĀS ĒDIENKARTES VEIDOTĀJS

Cena par cilvēku – Ēdiena izmaksas par cilvēku = ieguldījums par cilvēku (mērķis ≈ 30% ēdiena izmaksu attiecība)

Lūk, izstrādāts piemērs restorānam ar tipisku 30% ēdiena izmaksu mērķi. Pirmais līmenis, sākuma fiksētā ēdienkarte: 3 ēdienreizes, vienkāršākas olbaltumvielas (vista, veģetārā pasta, vienkārša zivs), noteikta cena 42 € par cilvēku. Ēdiena izmaksas par cilvēku ir aptuveni 13 €, dodot 29 € ieguldījumu, 31% ēdiena izmaksu attiecību — tieši mērķī. Otrais līmenis, standarta fiksētā ēdienkarte: 3 ēdienreizes ar pievienotu prēmijas olbaltumvielu iespēju (jūras asaris, pīles krūtiņa), noteikta cena 58 € par cilvēku, ēdiena izmaksas aptuveni 17 €, ieguldījums 41 €, 29% attiecība — nedaudz labāka peļņa, jo cenas paaugstinājums

pārsniedz sastāvdaļu izmaksu pieaugumu, kas ir tieši mehānisms, kas jāizstrādā apzināti. Trešais līmenis, prēmijas fiksētā ēdienkarte: 4 ēdienreizes, ieskaitot koplietošanas uzkodas formātu un prēmijas galveno centrpunktu (visa zivs, pie galda griezta tomahawk), noteikta cena 78 € par cilvēku, ēdiena izmaksas aptuveni 21 €, ieguldījums 57 €, 27% attiecība — no trim šaurākā procentuālā daļa, bet līdz šim augstākais absolūtais ieguldījums par cilvēku, tāpēc tam vajadzētu pastāvēt, pat ja tā attiecība uz papīra izskatās sliktākā: ieguldījums eiro maksā jūsu tri, nevis attiecība.

Augstākais līmenis "pārdodas pats" konkrēta, atkārtojama iemesla dēļ: saimnieki, kas rezervē grupai, ļoti bieži nemaksā ar saviem pašu naudu tīri personiskā nozīmē — vadītājs, kas rezervē vakariņas ar klientu, ģimene, kas organizē nozīmīgu svinību, uzņēmums, kas rīko gada beigu vakariņas — un katrā no šiem gadījumiem saimnieka dominējošā bailēm ir izskatīties lēts vai neizpildīt gaidas cilvēku priekšā, kuru viedoklis viņiem ir svarīgs, nevis ietaupīt 12 eiro par galvu. Kad jūs parādāt 3 līmeņus blakus, vidējo līmeni ietverot kā "mūsu visbiežāk rezervēto iespēju", un augstāko līmeni redzami dāsnāku, nevis vienkārši dārgāku, ievērojama saimnieku daļa pēc noklusējuma izvēlas augstāk, nevis zemāk, tā pati psiholoģija, kas padara restorāna vidējās cenas vīna pudeli par tā vislabāk pārdodamo produktu.

Skaitlis, ko ir vērts internalizēt: no 100 rezervācijām, ja pat 20% saimnieku izvēlas augstāko līmeni, nevis vidējo, tikai tāpēc, ka tas bija labi prezentēts, un ieguldījuma atšķirība par cilvēku starp līmeņiem ir 16 €, vidējai 20 cilvēku grupai tas ir 320 € papildu

ieguldījums katrā uzlabotā rezervācijā — un pie 20 šādiem uzlabojumiem gadā, vairāk nekā 6000 € peļņas, kas radīta tikai ar ēdienkartes arhitektūru, bez papildu mārketinga izdevumiem.

Testējiet fiksēto ēdienkarti tāpat, kā jūs testētu jebkuru jaunu ēdienu, pirms tas nonāk jūsu parastajā ēdienkartē, ne tikai uz papīra. Palaidiet to kā patiesu izmēģinājumu reālā grupas rezervācijā mierīgā vakarā, pirms apņematies to izdrukāt vai ievietot savā tīmekļa vietnē — patiesi to novietojiet uz šķīvja, izmēriet, cik ilgi katra ēdienreize patiesi iztur reālos darba apstākļos, nevis mierīgā testa virtuvē, un saņemiet tiešu atgriezenisko saiti no viesmīļiem, kas to apkalpoja, jo viņi pamanīs berzes punktus, ko šefpavārs, kas testē izolēti, nepamanīs: ēdiens, kas izsniegšanas punktā izskatās labi, bet ir neveikls nesams 20 vietām vienlaicīgi, vai deserts, kam nepieciešams pie galda pabeigts rotājums, kas patērē vairāk apkalpošanas laika, nekā to pieļauj grafiks. Pārskatiet līmeņus aptuveni divreiz gadā, saskaņā ar sezonas ēdienkartes izmaiņām, nevis atstājiet tos statiskus gadiem, kamēr sastāvdaļu izmaksas mainās — fiksētās ēdienkartes līmenis, kas pareizi noteikts pret 30% ēdiena izmaksu mērķi pirms 2 gadiem, var viegli pieaugt līdz 36% vai vairāk tikai sastāvdaļu inflācijas dēļ, ko neviens nav no jauna pārbaudījis pret fiksēto grupas cenu.

Šonedēļ: Izveidojiet savus 3 līmeņus uz papīra ar reālām ēdiena izmaksām, nevis minējumiem — pareizi aprēķiniet katra ēdiena izmaksas, kā jūs to darītu jebkurai jaunai ēdienkartes vienumam. Prezentrējiet visus 3 savām nākamajām piecām grupu pieprasījumiem kā vienkāršu vienas lapas salīdzinājumu, nevis

lasot pirmo līmeni pa telefonu un gaidot, vai tiek jautāts, vai ir kas cits.

ieviesiet to praksē

1

Aprēķiniet 3 fiksētās ēdienkartes līmeņu izmaksas pret reālajām ēdiena izmaksām, nevis minējumu, mērķējot aptuveni uz 30% ēdiena izmaksu attiecību.

2

Ierobežojiet katru ēdienreizi līdz divām vai trim izvēlēm, un pārliecinieties, ka veģetārā iespēja ir patiesi stipra, nevis pēcdoma.

3

Prezentējiet visus 3 līmeņus blakus savām nākamajām piecām grupu pieprasījumiem, ietverot vidējo līmeni kā "mūsu visbiežāk rezervēto iespēju".

4

Izmēģiniet ēdienkarti reālā grupas rezervācijā mierīgā vakarā un saņemiet tiešu atgriezenisko saiti no viesmīļiem, kas to apkalpoja.

NODAĻA 5

Minimālie izdevumi, zāles noma vai abi

Cena ir tas, ko jūs maksājat. Vērtība ir tas, ko jūs saņemat.

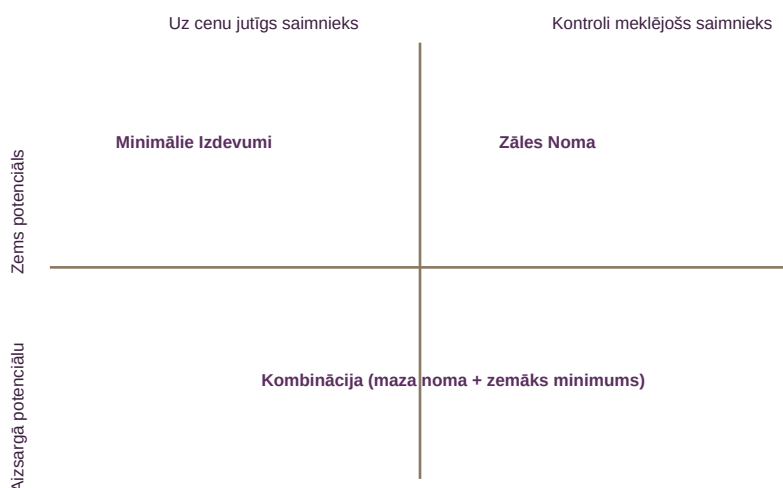
— WARREN BUFFETT

Katrai privātai zālei ir nepieciešams pievienots skaitlis, pirms saimnieks vispār jautā — un lielākajai daļai restorānu vai nu vispār nav skaitļa, vai ir skaitlis, kura izcelsmi neviens nevar izskaidrot. Ir 3 strukturālas pieejas pašas zāles cenas noteikšanai, atsevišķi no ēdiena: fiksēta zāles nomas maksa, minimālo izdevumu prasība, vai abu kombinācija. Katra saimniekam rada atšķirīgu psiholoģiju, un pareizās izvēles jūsu formātam un tipiskajam viesim ir tikpat svarīga kā pats skaitlis.

Zāles noma — fiksēta maksa vienkārši par telpu, ēdienu un dzērienus apmaksājot atsevišķi virs tā — saimniekam izklausās tīra un paredzama: "zāle maksā 400 €, tad mēs pasūtām, ko vēlamies." Vislabāk darbojas ar saimniekiem, kuri vēlas pilnu kontroli pār ēdienkarti un ir mazāk jutīgi pret cenu, un pilnībā aizsargā jūs, pat ja grupa galu galā iztērē pieticīgi ēdienam. Tās vājums ir tas, ka izmaksām apzinātam korporatīvam saimniekam tas var šķist kā maksāšana divreiz — vienreiz par zāli, vienreiz par ēdienu — un tas ierobežo jūsu augšupvērsto potenciālu, ja grupa jebkurā gadījumā iztērētu dāsnī.

Minimālie izdevumi — bez atsevišķas maksas, bet grupas ēdiena un dzērienu rēķinam jāpasniedz noteikts skaitlis, papildinot, ja tas ir mazāks — izklausās dāsnāk ("bez papildu maksas, tikai ēdiet un dzeriet ar mums") un mēdz konvertēt labāk ar saimniekiem, kas salīdzina vairākas vietas, jo nav redzamas izmaksu pozīcijas, kas jāizskaidro tam, kurš apstiprina budžetu. Tās risks ir nepietiekama izpilde: ja grupa pasūta pieticīgi, un jums nav ērti prezentēt piemaksu vakara beigās, jūs efektīvi esat atdevuši zāli par velti.

Kombinācija — zemāka zāles nomas maksa, apvienota ar zemākiem minimālajiem izdevumiem, nekā katrs no tiem nestu atsevišķi — ir tas, pie kā nonāk lielākā daļa restorānu pēc tam, kad ir izmēģinājuši abas pieejas sezonu, jo tas aizsargā pamatu (noma sedz jūsu fiksētās izmaksas telpas uzturēšanai, pat ja grupa gandrīz neēd), vienlaikus saglabājot galveno minimālo izdevumu skaitli pieejamu budžetu apzinošiem saimniekiem.



IZVĒLE STARP ZĀLES NOMU UN MINIMĀLAJIEM IZDEVUMIEM — PĒC SAIMNIEKA TIPA UN CIK DAUDZ POTENCIĀLA JUMS JĀAIZSARGĀ

Lūk, kā patiešām noteikt skaitli, nevis minēt summu, kas "jūtas pareiza". Ēmiet zāles à la carte alternatīvu — ko šīs vietas radītu ar jūsu parasto apgrozījuma likmi tajā konkrētajā nedēļas dienā un sezonā, tas pats aprēķins no 2. nodaļas Grupas Ieguldījuma Modeļa — un izmantojiet to kā savu grīdu, nevis

mērķi. Nosakiet minimālos izdevumus aptuveni 90-110% no šīs alternatīvas darbdienas vakaram, un ievērojami augstāk, bieži 130-160%, piektdienai vai sestdienai, jo šajās dienās jūs pārvietojat savu vislielākā pieprasījuma inventāru, un grupai jāpārspēj tas, ko bez rezervācijas ienākušo viesu pieprasījums būtu devis pats.

Izveidojiet **Minimālo Izdevumu Kalkulatoru** kā vienkāršu dienas-sezonas tabulu, nevis vienu fiksētu skaitli.

MINIMĀLO IZDEVUMU KALKULATORS

**À la carte alternatīva × 90-110% (darbdiena)
vai × 130-160% (piektdiena/sestdiena) =
Minimālie izdevumi**

Ņemiet zāli 24 vietām ar otrdienas à la carte alternatīvu 920 € (24 vietas × 1 reālistisks apgrozījums × 38 € vidējie izdevumi, jo grupu vakari pārvieto jūsu vienīgo reālistisko apgrozījumu klusā vakarā) — nosakiet otrdienas minimālos izdevumus uz 900 €, būtībā atbilstot alternatīvai, jo klusa vakara alternatīvo izmaksu ir patiešām zemas, un jūs vēlaties iegūt rezervāciju. Tā pati zāle sestdien, kur à la carte alternatīva ir 24 × 1,7 apgrozījumi × 54 € vidējie izdevumi = 2203 € — nosakiet sestdienas minimālos izdevumus uz 2800-3200 €, ērti pārsniedzot alternatīvu, jo jūs atsakāties no reāla, augsta pieprasījuma inventāra, un grupai jābūt vērtīgākai par to, no kā jūs atsakāties, lai dotu tai zāli.

Veiciet reālu salīdzinājumu visa gada garumā, un modelis kļūst skaidrs: restorāns, kas iekasē fiksētus 1200 € minimālos izdevumus katru vakaru, neatkarīgi no dienas vai sezonas, nosaka pārāk zemu cenu katrai nedēļas nogales rezervācijai (atstājot ieņēmumus uz galda pret to, ko šīs vietas jebkurā gadījumā būtu nopelnījušas), vienlaikus nosakot pārāk augstu cenu katrai klusai otrdienai (zaudējot rezervējamās grupas konkurentam, kura darbdienas skaits ir reālistisks). Tabulas izveide pēc nedēļas dienas parasti palielina apvienotos gada grupu ieņēmumus par 15-25% tikai ar pārcenošanu, bez izmaiņām zālē, ēdienkartē vai pārdošanas procesā — vienkārši cena, kas piemērota ar to pašu disciplīnu, ko jūs jau piemērojat savai à la carte ēdienkartei.

Viena strukturāla nianse, ko ir vērts iebūvēt no paša sākuma: skaidri izlemiet, vai jūsu minimālie izdevumi attiecas uz ēdienu un dzērieniem kopā, vai tikai uz ēdienu, dzērienus izsekojot atsevišķi, jo šie 2 rada atšķirīgus stimulus jūsu zāles personālam. Kombinēts minimums dod jūsu komandai visus iemeslus aktīvi pārdot dzērienu paketes un uzlabojumus visu vakaru, jo jebkuri izdevumi veicina to pašu mērķi, un svarīgi ir grupas galīgā rēķina rezultāti. Tikai ēdiena minimums, ar neierobežotiem un atsevišķiem dzērienu izdevumiem, var netīši signalizēt jaunākam viesmīlim, ka dzērienu pārdošana ir kāda cita darbs, jo tas redzami nekustina skaitli, ko visi izseko. Lielākā daļa restorānu vislabāk rīkojas, apvienojot abus vienkāršības labad saimnieka prātā — viens skaitlis, kas jāasniedz, viena lieta, kas jāizskaidro — vienlaikus iekšēji ziņojot par izdevumiem par cilvēku, sadalītiem pēc ēdiena un dzērieniem, ikmēneša rezultātu kartē,

lai jūs varētu redzēt, kurš svira patiešām paveic darbu, pat ja saimnieks redz tikai vienu apvienotu skaitli.

Ir vērts arī no jauna pārskatīt tabulu ikreiz, kad mainās jūsu galvenās zāles pašas cenas. Ja jūs paaugstināt vidējos à la carte izdevumus, izmantojot ēdienkartes atjaunošanu, vai jauns viens paaugstina jūsu tipiskos sestdienas izdevumus par cilvēku, jūsu minimālo izdevumu skaitli tiek aprēķināti tieši no šīs alternatīvas un ir jāpārvieta kopā ar to — tabula, kas atstāta neaiztikta divus gadus, kamēr jūsu pamata ēdienkartes cena ir pieaugusi, klusībā atpaliek no savas pašas loģikas, novērtējot par zemu, cik daudz zālei tagad vajadzētu būt vērtīgai attiecībā pret to ietverošo biznesu.

Šonedēļ: Izveidojiet savu minimālo izdevumu tabulu vismaz trim vakara līmeņiem — kluss darbdienas vakars, mērens darbdienas vakars un nedēļas nogales vakars — izmantojot savu reālo à la carte alternatīvu katram, nevis vienu skaitli, kas mantots no tā, kurš to noteica pirms gadiem.

MINIMĀLO IZDEVUMU KALKULATORS — PRIVĀTĀ ZĀLE 20 VIETĀM

Vakars	À la carte alternatīva	Noteiktie minimālie izdevumi
Piektdiena / Sestdiena	1400 €	1500 €
Ceturtdiena	1050 €	1000 €
Otrdiena / Trešdiena	700 €	600 €
Decembris (jebkurš darbdienas vakars)	900 €	1200 €

Šonedēļ

- 1 Aprēķiniet savu à la carte alternatīvu klusam darbdienas, mērenam darbdienas un nedēļas nogales vakaram savā privātajā zālē.
- 2 Izveidojiet Minimālo Izdevumu Kalkulatora tabulu: aptuveni 90-110% no alternatīvas darbdienā, 130-160% piektdien/sestdien.
- 3 Skaidri izlemiet, vai minimālie izdevumi aptver ēdienu un dzērienus kopā vai tikai ēdienu, un paziņojiet šo izvēli savai zāles komandai.
- 4 Aizstājiet jebkuru vienu fiksētu minimālo izdevumu skaitli, ko pašlaik norādāt, ar dienas-sezonas tabulu.

NODAĻA 6

Depozīti un atcelšanas nosacījumi, ko viesi pieņem

Uzticies, bet pārbaudi.

— KRIEVU PARUNA

Grupas rezervācija, kas pieņemta bez depozīta un bez atcelšanas nosacījumiem, patiesībā nav rezervācija — tā ir opcija, ko saimnieks tur bez maksas, un bez maksas turētas opcijas tiek izmantotas neuzmanīgi. Tas atkārtojas identiski restorānā pēc restorāna: 20 astoņu cilvēku grupa apstiprināta 3 nedēļas iepriekš, depozīts nav ņemts, un 48 stundas pirms datuma saimnieks nosūta īsziņu, atceļot rezervāciju, jo viņa paša plāni ir mainījušies, atstājot sestdienas vakaru ar caurumu, kuru nevar aizpildīt tik īsā laikā. Restorāns absorbē pilnas izmaksas par izniekotu nedēļas nogales vakaru, un saimnieks neabsorbē neko.

Risinājums ir depozīta un atcelšanas struktūra — bet tai jābūt tādai, ko viesi patiešām pieņems, jo politika, kas ir tik agresīva, ka atbaida rezervācijas, neko neaizsargā. Izveidojiet to, ko šī grāmata sauc par **Atcelšanas Kāpnēm**: pakāpenisku struktūru, kas palielina saimnieka finansiālo saistību, tuvojoties datumam, nevis vienu visu vai neko depozītu rezervācijas brīdī.

Lūk, struktūra, kas labi darbojas 10-40 cilvēku grupām lielākajā daļā neatkarīgu restorānu. Apstiprinot rezervāciju, ņemiet 20% depozītu no paredzamā kopējā apjoma (pamatojoties uz minimālajiem izdevumiem vai paredzamo viesu skaitu pēc standarta ēdienkartes cenas), pilnībā atmaksājamu, ja atceļ vairāk nekā 30 dienas iepriekš. Starp 30 un 14 dienām iepriekš depozīts kļūst neatmaksājams, bet tiek pilnībā ieskaitīts galīgajā rēķinā — saimniekam ir kas riskā, bet viņš nav neko zaudējis, ja turpina, kas ir ietvars, kas padara šo posmu godīgu, nevis sodošu. Divu nedēļu laikā paaugstiniet depozītu līdz 50% no paredzamā kopējā apjoma, joprojām ieskaitītu galīgajā rēķinā,

atspoguļojot, ka jūsu spēja piepildīt telpu īsā laikā ir strauji samazinājusies. 72 stundu laikā uzskatiet jebkuru atcelšanu par pilnu depozīta zaudējumu, jo tajā brīdī jūs gandrīz noteikti esat noraidījuši citus pieprasījumus par šo datumu un laika logu, pamatojoties uz apstiprināto rezervāciju.

Galīgie skaitļi pelna savu termiņu, atsevišķu no atcelšanas kāpnēm, un tam jābūt skaidri norādītam rezervācijas brīdī: skaitļus var samazināt bez soda līdz 5 dienām iepriekš (ar depozītu, kas pārrēķināts tikai tad, ja samazinājums ir ievērojams), un skaitlis, kas apstiprināts 5 dienas iepriekš, ir skaitlis, kas tiek iekasēts, neatkarīgi no tā, kas faktiski ierodas tajā vakarā — standarta, nozarē normāls nosacījums, kas jūs aizsargā no pārsteiguma "tagad mēs esam tikai 16, nevis 22" pasākuma dienas pēcpusdienā, pēc tam, kad jūsu virtuve jau ir pasūtījusi un sagatavojusies 22.

Aprēķiniet skaitļus, kāpēc tas ir svarīgi. Sakiet, ka jūs pieņemat 60 grupu rezervācijas gadā ar vidējo vērtību 1600 €, un vēsturiski, bez depozīta politikas, jūsu atcelšanas likme divu nedēļu laikā bija 12% — tas ir vairāk nekā 7 rezervācijas gadā, aptuveni 11 500 € zaudētu ieņēmumu, kurus lielākajā daļā gadījumu nevarēja atgūt, jo brīdinājums bija pārāk īss, lai piepildītu telpu. Ar depozīta un atcelšanas kāpņu ieviešanu, šī vēlīnās atcelšanas likme parasti samazinās līdz kaut kur starp 2% un 4%, gan tāpēc, ka saimnieki ar reālu finansiālu saistību plāno rūpīgāk, gan tāpēc, ka patiesi nesaistīti pieprasījumi paši sevi izfiltrē, pirms tie vispār kļūst par "rezervāciju" — kas pats par sevi ir vērtīgi, jo tas aptur jūsu komandas laika izšķērdēšanu, dzenoties pēc rezervācijām, kas nekad nebūtu notikušas.

Reputācijas bailes, ko īpašnieki šeit paceļ, ir likumīgas un ir vērts tās tieši risināt: vai depozīta pieprasīšana vai atcelšanas maksas piemērošana kaitē attiecībām vai rada sliktu atsauksmi? Praksē risks gandrīz pilnībā slēpjas tajā, kā nosacījumi tiek komunicēti, nevis pašos nosacījumos. Apstiprinājuma e-pasts, kurā skaidri, siltāk un vienreiz norādīti depozīta un atcelšanas nosacījumi — pirms rezervācija ir apstiprināta, nekad kā vēlāks pārsteigums — tiek pieņemts kā pilnīgi normāls no lielākās daļas saimnieku, kuri pastāvīgi saskaras ar depozītiem un atcelšanas nosacījumiem savā profesionālajā un personīgajā dzīvē (pasākumu vietas, viesnīcas, darbuzņēmēji). Sliktas atsauksmes, kas saistītas ar depozītiem, gandrīz vienmēr izriet no restorāna, kurš vai nu pēc fakta uzspieda saimniekam maksu, vai to stingri piemēroja patiesi saprotamā situācijā (ģimenes bēres, nopietna slimība), kur cilvēcisks lēmums atteikties no maksas restorānam būtu izmaksājis maz, bet ieguvis milzīgu labvēlību. Izveidojiet kāpnēs, skaidri norādiet tās iepriekš rakstiski, un patur tiesības izmantot rīcības brīvību — politika ir noklusējums, nevis fizikas likums.

Uzrakstiet kāpnēs vienas lapas apstiprinājuma dokumentā, ko saimnieks patiešām paraksta vai aktīvi pieņem — atzīmes lodziņš tiešsaistes rezervācijas formā, atbildes e-pasts apstiprinājumam, fizisks paraksts ļoti lielām vai augstas vērtības rezervācijām — nevis rindkopa, kas apglabāta garākā e-pastā, ko saimnieks var pārskatīt, to neuztverot. Atcelšanas Kāpņu vērtība nav tikai finansiāla aizsardzība; tas ir arī tas, ka saimnieks, kurš ir aktīvi pieņēmis nosacījumus, ir mērāmi mazāk pakļauts pārsteigumam, un tāpēc mazāk pakļauts sarūgtinājumam, ja maksa jebkad tiek piemērota. 2 restorāni ar

tehniski identisku politiku regulāri saņem ļoti atšķirīgas reakcijas tikai atkarībā no tā, vai saimnieks atceras, ka piekrita tam, un šīs atmiņas lielākais atsevišķais dzinējs ir tas, vai viņam bija aktīvi kaut kas jādara — jāatzīmē lodziņš, jāraksta "piekritu", jāparaksta rinda — nevis vienkārši pasīvi jāsaņem informācija rindkopā starp vairākām citām.

Atcelšanas Kāpņu Iestatīšana

- 1 Rezervējot, ņemiet 20% depozītu, pilnībā atmaksājamu vairāk nekā 30 dienas iepriekš.
- 2 Starp 30 un 14 dienām iepriekš padariet depozītu neatmaksājamu, bet ieskaitītu galīgajā rēķinā.
- 3 Divu nedēļu laikā paaugstiniet depozītu līdz 50%, joprojām ieskaitītu galīgajā rēķinā.
- 4 72 stundu laikā uzskatiet jebkuru atcelšanu par pilnu depozīta zaudējumu.
- 5 Pieprasiet, lai saimnieks aktīvi pieņem nosacījumus — atzīmes lodziņš, atbilde vai paraksts — nevis tikai pasīvi tos saņem.

Veiciet vienkāršu iekšējo žurnālu par katru reizi, kad kāpnes tiek faktiski piemērotas salīdzinājumā ar atteikšanos no tām, un kāpēc. Gada laikā šis žurnāls jums pateiks 2 lietas, ko ir vērts zināt: vai jūsu komanda konsekventi piemēro politiku, nevis katrs vadītājs improvizē savu iecietību, un vai rodas patiens saprotamu

izņēmumu modelis, ko varētu būt vērts iebūvēt pašā rakstiskajā politikā, nevis risinot to ad hoc katru reizi, kad tas rodas.

Šonedēļ: Uzrakstiet savas Atcelšanas Kāpnes, izmantojot iepriekš minēto struktūru kā sākuma šablonu, un pievienojiet tās kā standarta rindkopu jebkuram apstiprinājuma e-pastam vai līgumam, ko pašlaik sūtāt grupu rezervācijām. Ja pašlaik nesūtāt nekādu rakstisku apstiprinājumu, tā ir pirmā un steidzamākā nepilnība, kas jāaizpilda.

Pirmie soļi

- 1** Uzrakstiet savas Atcelšanas Kāpnes: 20% atmaksājams depozīts vairāk nekā 30 dienas, neatmaksājams, bet ieskaitīts 30-14 dienas iepriekš, līdz 50% divu nedēļu laikā, zaudēts 72 stundu laikā.
- 2** Nosakiet atsevišķu galīgo skaitļu termiņu 5 dienas iepriekš, ar apstiprināto skaitu kā skaitli, kas tiek iekasēts neatkarīgi no apmeklējuma.
- 3** Pievienojiet kāpnes kā standarta rindkopu savā apstiprinājuma e-pastā vai līgumā, un pieprasiet aktīvu apstiprinājumu (atzīmes lodziņu vai atbildi), nevis pasīvu rindkopu.
- 4** Sāciet vienkāršu iekšējo žurnālu par katru reizi, kad kāpnes tiek piemērotas vai no tām atsakās, un kāpēc.

NODAĻA 7

Pieprasījumu piltuve

Kas agri ceļas, tam Dievs dod.

— ANĢĻU PARUNA

Lielākā daļa restorānu zaudē grupu rezervācijas, pirms saruna vispār patiešām sākas, un tie nekad nezina, ka tas ir noticis, jo zaudēts pieprasījums nekur neparādās jūsu atskaitēs — tas vienkārši kļūst par klusumu. Kāds aizpilda kontaktinformācijas formu jūsu tīmekļa vietnē pulksten 21:40 otrdien, jautājot par vakariņām 20 cilvēkiem datumam sešu nedēļu attālumā, un jūsu komanda, pilnīgi saprātīgi, tiek pie tā nākamajā pēcpusdienā. Līdz tam laikam, ievērojamā daļā gadījumu, saimnieks jau ir rezervējis citur, jo viņš tajā pašā vakarā nosūtīja e-pastu trim restorāniem, un pirmais, kas atbildēja ar pārliecinošu, konkrētu atbildi, ieguva rezervāciju neatkarīgi no tā, kuram patiešām bija labāks ēdiens vai zāle.

Kartējiet savu ceļu no pieprasījuma līdz rezervācijai kā piltuvi, ar to pašu disciplīnu, ko jebkurš e-komercijas bizness piemēro savam pārdošanas procesam, jo tas ir tieši tas, kas tas ir: pieprasījums saņemts, atbilde nosūtīta, detaļas apstiprinātas (datums, viesu skaits, formāts, ēdienkartes līmenis), depozīts ņemts, rezervācija slēgta. Katrā posmā daži pieprasījumi izkrīt — jautājums ir, cik daudz, un kāpēc, un ātrums ir vienīgais lielākais svira, kas jums ir pret šo izkrišanas likmi.

Modelis atkārtojas pietiekami tuvu starp neatkarīgiem restorāniem, lai to varētu formulēt kā rīcības noteikumu: pieprasījumi, uz kuriem atbildēts stundas laikā, konvertē uz apstiprinātām rezervācijām 2 līdz 3 reizes ātrāk nekā pieprasījumi, uz kuriem atbildēts nākamajā darba dienā, un pieprasījumi, kas atstāti 48 stundas vai ilgāk, konvertē vēl mazākā daļā — bieži zem 10%. Tas nav tāpēc, ka atbilde nākamajā dienā ir rupja. Tas ir tāpēc, ka saimnieks, kas organizē

grupas pasākumu, lielākajā daļā gadījumu vienlaicīgi salīdzina vairākas vietas, un rezervē pie tā, kurš pirmais novērš nenoteiktību. Ātra, konkrēta, pārliecinoša atbilde — "jā, mēs noteikti varam nodrošināt 20 cilvēkus 14. datumam, lūk, mūsu privātā zāle, lūk, mūsu 3 ēdienkartes iespējas, lūk, minimālie izdevumi, vai lai es rezervēju jums datumu?" — noslēdz darījumu pašā atbildē. Lēna, miglaina atbilde atstāj durvis vaļā konkurentam, lai to noslēgtu pirmais, un katra papildu stunda klusuma ir stunda, kurā saimniekam jāturpina meklēt.

Izveidojiet **Pieprasījumu Izsekotāju** — tam nav jābūt sarežģītai programmatūrai; kopīga izklājlapa vai vienkāršs žurnāls jebkurā sistēmā, ko jūs jau izmantojat, darbojas, kamēr kāds to pārvalda. Katrs pieprasījums tiek reģistrēts brīdī, kad tas ierodas: avots (telefons, tīmekļa forma, e-pasts, klātienē jautājums), saņemšanas datums un laiks, pirmās atbildes datums un laiks, rezultāts (rezervēts, saimnieka noraidīts, atdzisis, joprojām gaida), un, ja zaudēts, iemesls, ja to var noteikt. Pēc trim mēnešiem godīgas reģistrēšanas jūs zināsit 2 lietas, ko šodien gandrīz noteikti nezināt: savu faktisko konversijas likmi no pieprasījuma līdz rezervācijai, un savu faktisko vidējo atbildes laiku. Abi skaitļi parasti ir sliktāki, nekā īpašnieki gaida, un abi ir tieši labojami.

Izveidojiet atbildes veidņu kopu, lai ātrums nebūtu atkarīgs no tā, vai kāds pulksten 23:00 sagatavo jaunu, rūpīgu e-pastu — pirmās atbildes veidni katram formātam (garais galds, daļēji privāta, privātā zāle, pārņemšana), ko var personalizēt mazāk nekā divās minūtēs: datuma apstiprinājums, kapacitātes apstiprinājums, attiecīgās Produkta Lapas galvenie skaitļi, un

tiešs pieprasījums nākamajam solim ("vai lai nosūtu jums mūsu fiksētās ēdienkartes iespējas un slēdzu jūsu datumu ar depozīta saiti?"). Veidne pastāv tieši tāpēc, lai jūsu ātrākā iespējamā atbilde būtu arī jūsu labākā iespējamā atbilde, nevis steigā sagatavota, plāna atbilde.

Lūk, aritmētika, kas padara to par prioritāti pār gandrīz visu citu šajā grāmatā. Ja jūs pašlaik saņemat 100 grupu pieprasījumus gadā, konvertējat 35% no tiem (35 rezervācijas), un jūsu vidējā rezervācija ir vērtīga 1500 €, tas ir 52 500 € gada grupu ieņēmumu. Ja atbildes laika uzlabošana un konsekventu veidņu izmantošana paceļ jūsu konversijas likmi no 35% līdz 50% — reālistisks rezultāts tikai ātruma un konsekvences dēļ, pamatojoties uz to, ko citi restorāni ir izmēģījuši pēc šīs izmaiņas veikšanas — tas ir 15 papildu rezervācijas gadā, vērtas 22 500 €, iegūtas bez izmaiņām jūsu zālē, ēdienkartē vai cenā. Tas, gandrīz bez izņēmuma, ir viena lētākā svira visā šajā grāmatā, jo tā neko nemaksā, izņemot ātrāku atbildi.

Ātrums ir vissvarīgākais pirmajā atbildē, bet tā nav vienīgā vieta, kur piltuve noplūst, un ir vērts sekot posmam, ko lielākā daļa īpašnieku nekad nedomā mērīt: kas notiek starp "detaļas apstiprinātas" un "depozīts ņemts". Saimnieks, kurš mutiski vai pa e-pastu ir vienojies par datumu, formātu un cenu, bet vēl nav samaksājis depozītu, faktiski nav rezervēts — un rezervācija, kas atstāta šajā limbo stāvoklī ilgāk nekā dažas dienas, patiesi var klusībā iztvaikot, vai nu tāpēc, ka saimnieks tika novērsts, vai tāpēc, ka konkurenta ātrākais depozīta process pirmais noslēdza darījumu. Izveidojiet vienkāršu turpmākas saziņas noteikumu savā procesā: ja depozīts nav saņemts 48 stundu laikā pēc tam,

kad saimnieks mutiski vienojās par nosacījumiem, nosūtiet vienu draudzīgu, zema spiediena atgādinājumu ar tiešu maksājuma saiti, nevis pieņemot, ka klusums nozīmē, ka rezervācija vienkārši pati pabeigsies. Šis viens turpmākas saziņas solis, konsekventi piemērots, parasti glābj ievērojamu daļu rezervāciju, kas citādi būtu klusībā zaudētas tieši pēdējā piltuves posmā, pēc tam, kad gandrīz viss smagais darbs, lai iegūtu pieprasījumu, jau bija paveikts.

Ir vērts arī pārbaudīt, kur pieprasījumi patiešām ierodas, jo lielākā daļa restorānu atklāj, ka klusībā zaudē dažus no tiem, pirms cilvēks tos vispār redz — kontaktinformācijas forma, kas klusībā nosūta e-pastus uz pastkasti, ko neviens nepārbauda katru dienu, telefona līnija, kas zvana aizņemtam viesmīļa stendam vakariņu servisa laikā bez iestatītas balss pasta, sociālo mediju ziņa, kas guļ nelasīta atsevišķā pastkastē no tās, ko jūsu komanda patiešām uzrauga. Šo klusās noplūdes labošana, vienkārši apvienojot katru pieprasījumu kanālu vienā vietā, ko kāds pārbauda katru dienu, bieži atgūst rezervācijas, pirms vispār ir nepieciešamas izmaiņas atbildes ātrumā vai veidnēs.

Šonedēļ: Sāciet reģistrēt katru grupu pieprasījumu, kas ienāk, neatkarīgi no tā, kā tas ienāk, ar laika zīmogu par to, kad tas tika saņemts un kad uz to pirmo reizi tika atbildēts. Dariet to 2 nedēļas, pirms mainiet ko citu — jums nepieciešams bāzes skaitlis, pirms varat pierādīt uzlabojumu.



PIEPRASĪJUMU IZSEKOTĀJA 4 POSMI — KUR LIELĀKĀ DAĻA REZERVĀCIJU TIEK ZAUDĒTAS, IR OTRĀ BULTA

Šonedēļ

- 1 Sāciet reģistrēt katru grupu pieprasījumu ar laika zīmogu par to, kad tas ienāca un kad uz to pirmo reizi tika atbildēts.
- 2 Pārbaudiet katru kanālu, caur kuru pieprasījums varētu ienākt — tīmekļa forma, telefona līnija, sociālo mediju ziņa — un apstipriniet, ka katrs novirzās pie kāda, kurš to pārbauda katru dienu.
- 3 Izveidojiet pirmās atbildes veidni katram formātam, ko var personalizēt mazāk nekā divās minūtēs.
- 4 Nosakiet 48 stundu turpmākas saziņas noteikumu jebkuram saimniekam, kurš mutiski vienojies par nosacījumiem, bet vēl nav samaksājis depozītu.

NODAĻA 8

Pārdošana korporatīvajam saimniekam



Labi darīts ir labāk nekā labi teikts.

— BENJAMIN FRANKLIN

Iedomājieties biroja vadītāju, kurai uzdots "sakārtot kaut ko 12 no mums ceturtdien" — darbs, kuram neviens viņu nav apmācījis, piestiprināts viņas reālajam darba slodzim, ar viņas paša priekšnieka apstiprinājumu atkarīgu no tā, kā vakars noritēs. Restorāns, kas noņem berzi no viņas pēcpusdienas, nevis to palielina, iegūst ne tikai ceturtdienas rezervāciju, bet nākamos četrus gadus ceturkšņa vakariņu.

Korporatīvajai grupas rezervācijai ir konkrēts pircējs, un šis pircējs ļoti bieži nav persona, kas apmeklē vakariņas. Tā ir biroja vadītāja, izpilddirektora asistente, komandas vadītājs, kuram lūgts "sakārtot kaut ko 12 no mums ceturtdien" — kāds, kurš rezervē kolēģu vai klientu vārdā, tērē uzņēmuma naudu, un personīgi atbild, ja vakars noiet slikti. Izpratne par to, ko šis konkrētais pircējs vēlas un no kā baidās, maina to, kā jūs viņam pārdodat, un tas ir būtiski atšķirīgs no tā, kā jūs pārdotu to pašu zāli ģimenei, kas rezervē dzimšanas dienu.

Ko korporatīvais saimnieks vēlas, aptuvenā kārtībā, cik ātri viņam tas nepieciešams: skaidra cena, ko viņš var iesniegt tam, kurš apstiprina budžetu, bez turp-atpakaļ; ēdienkarte, ko viņš var izplatīt kolēģiem diētisko prasību dēļ, nemanuāli pārraidot informāciju turp un atpakaļ; rēķins, nevis kartes čeks, jo lielākajai daļai uzņēmumu tas nepieciešams izdevumu vai grāmatvedības nolūkiem; un pārliecība, ka loģistika — ierašanās laiks, sēdvietu izkārtojums, jebkurš AV prezentācijai vai runai — vienkārši darbosies, viņam nav jāvada tas reāllaikā tajā vakarā, jo viņa darbs tajā vakarā ir rūpēties par kolēģiem vai klientiem, nevis vadīt jūsu telpu plānu.

No kā korporatīvais saimnieks baidās, un tam ir tikpat liela nozīme kā tam, ko viņš vēlas: izskatīties neprofesionāli sava paša priekšnieka vai klienta priekšā, ja kaut kas noiet greizi; tikt vainotam par pārsniegtu budžeta rēķinu, ja grupa brīvi pasūta dzērienus bez maksimuma; un nākties jums pakāpdzīties pēc pamatinformācijas (ēdienkarte, diētiskā forma, galīgais rēķins), kas bija jānosūta proaktīvi. Saimnieks, kuram jāprasa tas pats dokuments divreiz, ir saimnieks, kurš klusībā izlemj nerezervēt pie jums nākamgad, pat ja pašas vakariņas noritēja labi.

Izveidojiet **Korporatīvā Saimnieka Secību** — fiksētu kontaktpunktu kopu, nosūtītu proaktīvi, nevis tikai pēc pieprasījuma, no apstiprinājuma līdz pēc pasākuma:

Rezervācijas apstiprinājumā: nosūtiet ēdienkarti (ar 4. nodaļas līmeņa iespējām skaidri noteiktu cenu) un vienkāršu saiti vai formu diētiskās informācijas apkopošanai, ko saimnieks var pārsūtīt kolēģiem, plus vienkāršu kopsavilkumu par minimālajiem izdevumiem vai zāles nomu, jau apspriesto depozītu, un skaitļu termiņu.

2 nedēļas iepriekš: īss pārbaudījums, nevis pārdošanas piespiešana — apstipriniet, ka skaitļi seko plānam, atgādiniet par diētisko termiņu, jautājiet, vai viņiem nepieciešama izdrukāta ēdienkarte izstādīšanai vai jebkāda zīmogošana (daudzi korporatīvie saimnieki novērtē mazu rezervēts zīmi ar uzņēmuma vai pasākuma nosaukumu, praktiski bez izmaksām jums un ar reālu uztverto vērtību viņiem).

3 līdz 5 dienas iepriekš (saistīts ar jūsu 6. nodaļas skaitļu apstiprināšanas termiņu): zvans vai īss e-pasts pirms pasākuma

— galīgie skaitļi noslēgti, galīgais diētiskais saraksts apstiprināts, ierašanās laiks un jebkura AV vai prezentācijas loģistika apstiprināta, un nosaukts kontakts vakaram (ideālā gadījumā vadītājs vai kapteinis, kurš faktiski vadīs viņu galdiņu), lai saimniekam būtu reāla persona, ar ko sazināties tajā dienā, nevis vispārējs restorāna numurs.

48 stundu laikā pēc pasākuma: rēķins, nosūtīts nekavējoties un pietiekami skaidri detalizēts, lai tas neprasītu turp-atpakaļ, lai to apstrādātu iekšēji — šis viens paradums, nosūtīts bez dzišanās, ir nesamērīgi atbildīgs par atkārtotām korporatīvajām rezervācijām, jo tas novērš visbiežāko berzes punktu (lēns vai neskaidrs rēķins) starp labām vakariņām un saimnieku, kurš atkal rezervē pie jums.

Korporatīvā Saimnieka Secība, punkts pēc punkta

- 1 Apstiprinājumā nosūtiet noteiktas cenas ēdienkarti, diētisko formu, un vienkāršu kopsavilkumu par minimālajiem izdevumiem, depozītu un skaitļu termiņu.
- 2 2 nedēļas iepriekš nosūtiet īsu pārbaudījumu, kas apstiprina skaitļus un atgādina par diētisko termiņu.
- 3 3 līdz 5 dienas iepriekš veiciet zvanu pirms pasākuma: galīgie skaitļi, diētiskais saraksts, loģistika un nosaukts kontakts vakaram.
- 4 48 stundu laikā pēc pasākuma nosūtiet detalizētu rēķinu bez pieprasīšanas.

Lūk, cik tas ir vērts. Korporatīvais saimnieks, kuram ir gluda pirmā pieredze — skaidras cenas, nav dzīšanās, ātrs rēķins — uzticami kļūst par vienu no vērtīgākajiem atkārtotajiem klientiem visā ēkā, jo uzņēmumi rīko atkārtotus pasākumus: ceturkšņa komandas vakariņas, ikgadēju klientu izklaidēšanu, gada beigu ballītes, un biroja vadītāja, kura atrada "vietu, kas to vienkārši nokārto", mēdz pēc noklusējuma atgriezties pie jums, katru reizi nesalīdzinot. Ja viens korporatīvais saimnieks rezervē 3 reizes gadā vidēji par 1800 € par rezervāciju, 3 gadu noturēšanas laikā tas ir vairāk nekā 16 000 € ieņēmumu, kas izsekojami vienām attiecībām, kuras jūs izveidojāt būtībā ar labu administrāciju, nevis kaut ko uz šķīvja.

Ir vērts nošķirt divus korporatīvo saimnieku arhetipus, kuri pa telefonu prezentējas gandrīz identiski, bet prasa nedaudz atšķirīgu attieksmi. Pirmais rezervē ierastu, atkārtotu pasākumu — ikmēneša vai ceturkšņa komandas vakariņas — kur pazīstamībai un zemai berzei ir lielāka nozīme nekā jaunumam, un kur jūsu mērķis ir kļūt par noklusējuma izvēli, ko viņi pat pārtrauc apsvērt citas iespējas. Otrais rezervē vienreizēju, augstāku likmju pasākumu — klienta izklaidēšanas vakariņas, vadītāja apmeklējumu, ikgadēju balvu vakaru — kur saimnieka trauksme ir ievērojami augstāka, jo vairāk ir atkarīgs no vakara veiksmes cilvēku priekšā, kuriem ir nozīme viņu pašu karjerai, nevis tikai komandas morālei. Šim otrajam tipam īss zāles apskates ceļojums pirms pasākuma, piedāvāts proaktīvi, nevis tikai pēc pieprasījuma, ir vērts tās 10 minūtes, ko tas jums izmaksā: ļaujot saimniekam fiziski redzēt galdiņu, AV iestatījumu un zāles plūsmu iepriekš, tas novērš ievērojamu viņa trauksmes avotu un ir tieši tāda veida pārlicība, kas nervozu pirmo korporatīvo rezervāciju pārvērš pārlicinātā atkārtotā.

Vēl viena detaļa, ko ir vērts iebūvēt secībā: pajautājiet tieši, apstiprinājuma posmā, vai saimnieks vēlētos, lai galīgais rēķins būtu adresēts konkrētam departamentam, izmaksu centram vai pirkuma pasūtījuma numuram. Lielāki uzņēmumi jo īpaši bieži to prasa, lai rēķinu vispār varētu apstrādāt, un tā trūkuma atklāšana tikai pēc pasākuma piespiež neveiklu, kavētu turpmāko saziņu, kas grauj gludo, profesionālo iespaidu, ko pārējai secībai vajadzēja radīt.

Pēdējais lēts ieradums, ko ir vērts iebūvēt šeit: veiciet īsu iekšēju piezīmi par katru atkārtotu korporatīvo saimnieku — viņu parasto

viesu skaitu, jebkādas pastāvīgas diētiskās vajadzības viņu komandā, viņu vēlamo formātu — lai otrā un trešā rezervācija saimniekam justos ievērojami vieglāka nekā pirmā, nevis sākt visu informācijas vākšanas procesu no jauna katru reizi, kad viņi zvana.

Šonedēļ: Uzrakstiet 3 kontaktpunktu veidnes Korporatīvā Saimnieka Secībai — apstiprinājumu, divu nedēļu pārbaudījumu, zvanu pirms pasākuma — un sāciet tos nosūtīt proaktīvi katrai korporatīvajai rezervācijai no šī brīža, nevis gaidiet pieprasījumu.

Pirmie soļi

- 1** Uzrakstiet 3 Korporatīvā Saimnieka Secības kontaktpunktus: apstiprinājums (ēdienkarte, diētiskā forma, minimālie izdevumi), divu nedēļu pārbaudījums, un zvans pirms pasākuma 3-5 dienas iepriekš.
- 2** Nosūtiet detalizētu rēķinu 48 stundu laikā pēc pasākuma, bez pieprasīšanas.
- 3** Apstiprinājumā pajautājiet, vai rēķinam nepieciešams konkrēts departaments, izmaksu centrs vai pirkuma pasūtījuma numurs.
- 4** Augstu likmju vienreizējam pasākumam proaktīvi piedāvājiēt īsu zāles apskates ceļojumu pirms pasākuma.

NODAĻA 9

Svinību pārdošana

Cilvēki aizmirsīs, ko jūs teicāt, cilvēki aizmirsīs, ko jūs darījāt, bet cilvēki nekad neaizmirsīs, kādas sajūtas jūs viņiem radījāt.

— MAYA ANGELOU

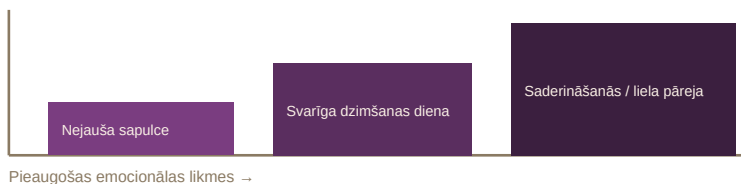
Iedomājieties 20 divu cilvēku grupu, kas ierodas svinīgā dzimšanas dienas vakariņās, ar goda viesi joprojām nezinot, ka viņas māsa ir nokārtojusi, lai viss galdiņš sēž pret durvīm, lai viņai būtu pienācīga ienākšana. Ēdiens tajā vakarā ir labs, tas pats ēdiens, kas tiek pasniegts katru vakaru — bet tas, ko ballīte atceras, fotografē un pēc tam pastāsta trim draugiem, ir ienākšana.

Dzimšanas diena, gadadiena, saderināšanās vakariņas, ģimenes sapulcēšanās, lai atzīmētu vecāka aiziešanu pensijā — šīs rezervācijas nes pilnīgi atšķirīgu emocionālo svaru nekā korporatīvās vakariņas, un to labai pārdošanai un vadīšanai nepieciešams pareizi nolasīt šo svaru. Saimnieks, kas organizē savam partnerim četrdesmito dzimšanas dienu, nesalīdzina jūsu minimālos izdevumus ar izklājlapu tā, kā to varētu darīt biroja vadītāja; viņš uztraucas, vai vakars šķitīs īpašs, vai viņa goda viesis to patiešām baudīs, un vai viņš pats tiks uzskatīts par to, kas organizēja kaut ko neaizmirstamu. Šī trauksme ir jūsu iespēja, nevis komplikācija.

Svinību saimnieki ir jutīgāki pret cenu nekā korporatīvie saimnieki absolūtos rādītājos — viņi parasti tērē savu pašu naudu, nevis uzņēmuma — bet viņi ir daudz mazāk jutīgi pret cenu, nekā īpašnieki pieņem, tiklīdz viņi tic, ka vakars patiešām sniegs emocionālo rezultātu, ko viņi meklē. Saimnieks maksās būtiski vairāk par dzimšanas dienas vakariņām, par kurām viņš ir pārliecināts, ka tās šķitīs īpašas, nekā par identisku ēdienkarti, kas pasniegta bez jebkādas uzmanības pasākumam. Tā ir galvenā atziņa aiz tā, ko šī grāmata sauc par **Emocionālo Likmju Kāpnēm**: sarindojiet svinību veidus, ko jūs uzņemat, pēc

tā, cik emocionāli nozīmīgs pasākums parasti ir saimniekam, un pielāgojiet savus apkalpošanas elementus un papildinājumus atbilstoši šim likmju līmenim, nevis piemērojiet vienu un to pašu plakano pieeju katram 12 cilvēku galdiņam.

Zemāko likmju galā ir neformālas grupu sapulces un vienkāršas dzimšanas dienas — draugi, kas satiekas, bez spēcīga emocionāla centra. Silta uzņemšana, laba fiksētā ēdienkarte, un ātra, uzmanīga apkalpošana ir pietiekama; smaga izspēle šeit var šķist pārmērīga un nevajadzīgas papildu izmaksas. Vidū ir svarīgas dzimšanas dienas, pensionēšanās, izlaidumi — pasākumi ar skaidru goda viesi un reālu sentimentālu svaru. Šeit maziem, lētiem pieskārieniem ir nesamērīga nozīme: ar roku rakstīta kartīte pie galda, virtuve, kas bez maksas sūta vienkāršu desertu ar sveci, personāls, kas informēts par goda viesu vārdu, lai pie viņa vērstos personiski, nevis vispārīgi. Augstāko likmju galā ir saderināšanās vakariņas, patiesi nozīmīgas gadadienas, un ģimenes sapulces, kas atzīmē lielu dzīves pāreju — šeit saimnieki maksās par patiesu izspēli: privātu tosta mirkli, saskaņotu ar zāli, konkrētu dziesmu vai fotogrāfijas mirkli, sakārtotu iepriekš, personalizētu drukātu ēdienkarti ar nosaukto pasākumu.



EMOCIONĀLO LIKMJU KĀPNES — APKALPOŠANAS ELEMENTIEM JĀPAAUGSTINĀS KOPĀ AR PASĀKUMA LIKMĒM

Izveidojiet vienkāršu **svinību rezervācijas skriptu**, kam seko jūsu maitrs vai rezervāciju komanda jebkuram grupas pieprasījumam, kas piemin pasākumu: jautājiet tieši, kāda ir svinība (lielākā daļa saimnieku to labprāt saka, un, ja ne, jautājiet), jautājiet, kas ir goda viesis un kā viņus vēlētos pārsteigt vai atzīmēt, un piedāvājiet attiecīgo papildu izvēlni tajā sarunas brīdī, nevis ļaujiet to atklāt tajā vakarā. Šis vienīgais jautājums — "vai tas ir īpašam gadījumam?" — uzdots konsekventi katram grupas pieprasījumam, pārvērš vispārīgu rezervāciju par personalizētu, pirms viesis vispār ierodas, un tas neko nemaksā, izņemot jautāšanas ieradumu.

Izveidojiet pašu papildu izvēlni kā īsu, cenu noteiktu sarakstu: prosecco pudele uz galda ierodoties (28 €), personalizēts deserta šķīvis ar ziņojumu, uzrakstītu ar šokolādi (6 € par cilvēku, vai bez maksas ballītēm virs noteikta izmēra kā labas gribas žests), drukāta ēdienkarte ar pasākumu un vārdiem (praktiski bez maksas, un nesamērīgi novērtēta — saimnieki tās fotografē un publicē), rezervēts zīme ar svinēšanas persona vārdu pie zāles ieejas (bez maksas, 5 minūtes iestatīšanas).

Neviena no tām nav dārga. Visas tās ir tāda veida detaļa, kas parādās, konkrēti nosaukta, piecu zvaigžņu atsauksmē vēlāk — "viņiem pat bija ēdienkarte ar manas mammas vārdu viņas 70. dzimšanas dienai" ir teikums, kas pārdod vairāk nākotnes rezervāciju nekā gandrīz jebkas, par ko jūs varētu maksāt reklāmai.

Aprēķiniet reālo ekonomiku: ja pievienojot aptuveni 40 € patiesas, lētas personalizācijas vidējai svinību rezervācijai par 1200 €, jūs būtiski paceļat savu tiešsaistes atsauksmju vērtējumu un, tiešāk, paceļat savu saimnieku atkārtošanās un ieteikšanas likmi — svinību saimnieki pastāvīgi iesaka citus svinību saimniekus, jo "kur jūs rīkojāt ballīti?" ir viens no visbiežāk uzdotajiem jautājumiem jebkurā ballītē — šo 40 € atdevē krietni pārsniedz gandrīz jebkuru pieejamo apmaksātā mārketinga izdevumu. Viena ieteiktā rezervācija gadā no laimīga svinību saimnieka, ar vidējo vērtību 1200 €, atmaksājas 30 reizes lielāka par personalizācijas pieskārienu izmaksām 30 atsevišķās rezervācijās.

Nepieņemiet, ka katrs svinību saimnieks vēlas to pašu redzamā trokšņa pakāpi, un izveidojiet ieradumu jautāt, nevis pēc noklusējuma izvēlēties savu skaļāko iespēju. Daži saimnieki, kas organizē svarīgas vakariņas, vēlas, lai zāle to pamana un no tā izveido mirkli; citi, jo īpaši privātākam gadījumam, piemēram, klusai gadadienai vai mazākai ģimenes sapulcei pēc grūta gada, vēlas siltumu un uzmanību bez publiskas produkcijas — pārsteiguma torte, kas ierodas ar visu zāli dziedot, var iepriecināt vienu galdiņu un redzami samulsināt nākamo. Viens jautājums rezervācijas brīdī — "vai jūs vēlaties, lai mēs no tā izveidojam

mirkli zālē, vai labāk to paturēt klusu, tikai jūsu galdiņa lokā?" — neko nemaksā un novērš visbiežāko veidu, kā labi domāts svinību žests atsitas atpakaļ: personāls, apmācīts "vienmēr darīt sveci un dziesmu", to piemērojot vienveidīgi neatkarīgi no tā, ko konkrētais saimnieks un goda viesis patiešām sagaidītu ar prieku.

Ir vērts apmācīt personālu pamanīt un pieminēt svinību norādes, pat ja saimnieks tās nav spontāni pieminējis iepriekš — galdiņš, kas prasa papildu sveci, viesis, kas redzami aizkustināts ierodoties, kartīte, kas ripo apkārt pirms maltītes sākšanās. Klusa piezīme zāles vadītājam šajos brīžos ļauj paplašināt mazu, atbilstošu žestu pat rezervācijai, kas ienāca kā vienkārša grupas rezervācija bez jebkāda minēta pasākuma, un saimnieki, kuri nedomāja atzīmēt pasākumu iepriekš, bieži ir visvairāk pārsteigti un visvairāk pateicīgi, kad restorāns to tomēr pamana.

Šonedēļ: Pievienojiet "vai tas ir īpašam gadījumam?" kā standarta jautājumu katram grupas pieprasījumam no šī brīža, un sagatavojiet savu 3 vai četru lētu, augstas uztvertās vērtības pieskārienu papildu izvēlni, lai jūsu komandai būtu kaut kas konkrēts jāpiedāvā tajā brīdī, kad atbilde ir jā.

Šonedēļ

1

Pievienojiet "vai tas ir īpašam gadījumam?" kā standarta jautājumu katram grupas pieprasījumam.

2

Sarindojiet pasākumu Emocionālo Likmju Kāpnēs un pielāgojiet apkalpošanas elementus atbilstoši šim līmenim, nevis vienai plakanai pieejai.

3

Izveidojiet cenu noteiktu papildu izvēlni: prosecco ierodoties, personalizēts deserta šķīvis, drukāta nosaukta ēdienkarte, rezervēts zīme.

4

Pajautājiet saimniekam tieši, vai viņi vēlas, lai zāle no tā izveido mirkli, vai to paturēt klusu.

NODAĻA 10

Grupu pieprasījuma kalendārs

*Visam ir savs laiks, un laiks katram nolūkam
zem debesīm.*

— SALAMANS MĀCĪTĀJS 3:1

Grupu un privātās ēdināšanas pieprasījums nav vienmērīgs visa gada garumā — tas kustas prognozējamā ritmā, ko lielākā daļa īpašnieku intuitīvi jūt, bet nekad nav apzināti kartējuši, cenojuši vai plānojuši kapacitāti ap to. Tiklīdz jūs to pareizi kartējat, jūs vairs nepārsteidz decembris un vairs neasiņojat klusā janvārī, jo jūs redzat abus tuvojamies un varat apzināti plānot katru.

Izveidojiet **Grupu Pieprasījuma Kalendāru** — jūsu vietējā pieprasījuma modeļa karti pa mēnešiem, jo, lai gan vispārīgā forma ir diezgan universāla starp neatkarīgiem restorāniem, specifika mainās atkarībā no reģiona un jūsu konkrētās viesu bāzes, un ir vērts izveidot savu, nevis pieņemt, ka vispārējs šablons der.

Vispārīgā forma, ko dala lielākā daļa restorānu: smaga korporatīvā sezona no novembra otrās puses līdz decembra beigām, ko virza biroja ballītes un klientu izklaidēšana, kur pieprasījums privātām zālēm un pārņemšanām var vairākkārt pārsniegt parastu mēnesi, un kur, ja jūs neesat iepriekš pārdevis savu kapacitāti līdz oktobrim, jūs atstājat savu vienīgo visdaudzsološāko logu nepietiekami monetizētu. Mātes diena un līdzvērtīgi ģimenes pasākuma datumi rada asu, vienas dienas pīķi, kas smagi vērsts uz 9. nodaļas svinību segmentu, kuru ir vērts iepriekš plānot ar konkrētu fiksētu ēdienkarti un personāla plānu daudz iepriekš, nevis vadīt savu parasto svētdienas servisu. Izlaidumu sezona, laikota atbilstoši jūsu vietējam akadēmiskajam kalendāram, rada ģimenes svinību rezervāciju kopu vairāku koncentrētu nedēļu laikā. Tad, asā kontrastā, patiesi klusa perioda — parasti no janvāra sākuma līdz vidum caur februāri tirgos ar spēcīgu decembra tēriņu sezonu, kur gan

mājsaimniecību, gan korporatīvie izklaidēšanas budžeti ir izsmelti, un pieprasījums grupu rezervācijām krītas krietni zem tā gada vidējā.

Kļūda, ko pieļauj lielākā daļa īpašnieku, ir izturēties pret katru mēnesi vienādi: tā pati cena, tas pats proaktīvas veicināšanas trūkums, tā pati pasīvā "pieejams, ja jautā" nostāja, visu gadu. Tas ir tieši pretēji. Decembrī gandrīz nav vajadzīgs neviens veicināšanas grūdiens — pieprasījums pārsniedz piedāvājumu, tāpēc darbs ir maksimizēt ienesīgumu katrai rezervācijai (virzot uz jūsu augstākiem fiksētās ēdienkartes līmeņiem, aizsargājot savus labākos vakarus no pārāk zemas cenas), nevis dzīties pēc apjoma. Janvārim un februārim vajadzīgs pretējais: aktīva veicināšana, un daudzos gadījumos pagaidu cenas korekcija vai papildu stimulsi (bezmaksas papildinājums, nedaudz zemāki minimālie izdevumi) īpaši, lai piepildītu darbdienas vakara grafikus, kas citādi paliktu pilnīgi tukši, jo tukša kapacitāte klusā mēnesī jums izmaksā to pašu fiksēto pieskaitāmo izmaksu kā kapacitāte, kas piepildīta lēti.

Lūk, izstrādāts piemērs par to, cik vērtīgs tas ir. Sakiet, jūsu privātā zāle, ja to atstāj bez pārvaldības, pašlaik rezervē aptuveni 60% pieejamo nedēļas nogales vakaru un 15% pieejamo darbdienas vakaru gada laikā, vidēji — bet šis vidējais slēpj reālo modeli: decembra nedēļas nogales ir būtībā izpārdotas nedēļas iepriekš, kamēr janvāra darbdienas stāv gandrīz tukšas. Ja jūs izveidojat kalendāru un uz to reaģējat — noslēdzot decembra rezervācijas agri par pilnu, nesamazinātu cenu, jo pieprasījums to atbalsta, vienlaikus veicinot mērķtiecīgu janvāra-februāra veicināšanu (varbūt samazinātus otrdienas-

trešdienas minimālos izdevumus, veicinātus īpaši jūsu esošajam 8. nodaļas korporatīvo saimnieku sarakstam, kuriem bieži ir klusāki iekšējie kalendāri pirmajā ceturksnī un kuri ir atvērti agras gada komandas vakariņām) — reālistisks rezultāts ir jūsu gada darbdienas privātās zāles noslodzes pacelšana no 15% līdz 30%, tādējādi to divkāršojot, tikai saskaņojot savu pārdošanas piepūli ar kalendāru, nevis piemērojot to pašu pasīvo pieeju katru mēnesi.

Zālē, kas rada vidēji 1400 € par darbdienas rezervāciju, darbdienas noslodzes pārceļšana no 15% līdz 30% aptuveni 200 rezervējamu darbdienu laikā gadā (ņemot vērā slēgšanas un svētkus) ir atšķirība starp aptuveni 30 rezervācijām un 60 — 30 papildu rezervācijas, vērtas 42 000 € gadā, iegūtas ar neko citu kā aktīvu veicināšanu jūsu zināmajos klusajos mēnešos, nevis gaidot, kad zvans telefons tāpat, kā jūs gaidāt to decembrī.

Slāņojiet vietējos pasākumus kalendārā līdzās plašajam sezonas modelim, jo tie bieži ir svarīgāki jūsu konkrētajam rezervāciju kanālam nekā vispārīgā forma, ko dala katrs restorāns. Tuvējais konferenču centrs vai izstāžu zāle, vietējā sporta kluba spēļu kalendārs, zināms tuvējā darba devēja ikgadējais vakariņu datums, skolas vai universitātes izlaiduma nedēļas nogale — katrs no tiem rada prognozējamu, atkārtotu grupu pieprasījuma pieaugumu, kas raksturīgs jūsu atrašanās vietai, ko vispārējs nozares kalendārs nekad neaptvers, un ir vērts izveidot vienkāršu pastāvīgu šo datumu sarakstu, kad jūs tos pamanāt gadu no gada, nevis atkal atklāt to pašu modeli pārsteigumā katru 12 mēnešu. Atkārtots modelis parādās starp neatkarīgiem restorāniem, kas glabā šāda veida sarakstu: viņu vienīgā

uzticamākā ikgadējā grupas rezervācija izseko atpakaļ uz vienu konkrētu atkārtotu vietējo datumu, ko viņi bija atzīmējuši pēc tam, kad tas viņus vienreiz pārsteidza — tuvējā uzņēmuma fiksētā ikgadējā konference, vietējā kluba sezonas beigu vakariņas — un viņi vienkārši nākamgad proaktīvi sazinājās, pirms datumu varēja rezervēt citur.

Izveidojiet kalendāru kā dzīvu dokumentu, nevis kā vienreiz gadā veiktu vingrinājumu: atjauniniet to katru janvāri ar iepriekšējā gada faktisko rezervāciju modeli, slāņotu ar jūsu prognozēm, lai karte kļūtu asāka katru gadu, nevis nenoteikti paļautos uz jūsu pirmo, aptuvenāko minējumu. 3 vai četru gadu laikā lielākā daļa restorānu atklāj, ka to kalendārs ir pārgājis no saprātīga novērtējuma uz patiesi precīzu prognozēšanas rīku, pietiekami precīzu, lai plānotu personāla līmeņus, sezonas ēdienkartes izstrādi un mārketinga izdevumus ap to ar reālu pārliecību, nevis reaģētu uz pieprasījumu pēc tam, kad tas jau ir pienācis.

Sakrustojiet kalendāru konkrēti ar savu personāla plānu, nevis tikai ar pārdošanas un mārketinga piepūli, jo smags korporatīvais mēnesis ar vāju darbdienas à la carte pieprasījumu prasa citu darbaspēka sadalījumu nekā kluss mēnesis, kur tas pats personāls tiek prasīts nedēļas nogales galvenās zāles apjomam — abu kalendāra pušu plānošana kopā izvairās no izplatītas lamatas — pārpersonāla grupas pieaugumam, kuram mārketinga ir veiksmīgi radījis pieprasījumu, bet nepietiekams personāls, lai to faktiski labi izpildītu tajā vakarā.

Šonedēļ: Izveidojiet savu 12 mēnešu pieprasījuma kalendāru no atmiņas un pagājušā gada rezervāciju ierakstiem, atzīmējot

savus divus vai 3 smagākos mēnešus un vienu vai divus klusākos. Izvēlieties klusāko mēnesi kalendārā un plānojiet vienu konkrētu veicināšanas grūdienu — e-pastu savam korporatīvo saimnieku sarakstam, ierobežota laika samazinātus minimālos izdevumus, sociālo mediju ziņojumu, kas mērķēts uz svinību rezervācijām — lai izpildītu, pirms tas mēnesis pienāk, nevis kad tas jau ir sācies.

Pirmie soļi

1

Izveidojiet 12 mēnešu Grupu Pieprasījuma Kalendāru no atmiņas un pagājušā gada rezervāciju ierakstiem.

2

Atzīmējiet savus divus vai 3 smagākos mēnešus un vienu vai divus klusākos.

3

Slāņojiet vietējos pasākumus, kas raksturīgi jūsu apgabalam — konferenču centru, sporta spēli, tuvējā darba devēja ikgadējās vakariņas.

4

Plānojiet vienu konkrētu veicināšanas grūdienu savam klusākajam mēnesim, laikotu, lai izpildītu, pirms tas mēnesis pienāk.

NODAĻA 11

Iepriekšēji pasūtījumi, diētas un skaitļu problēma

*Kas nesagatavojas, tas gatavojas
neveiksmei.*

— BENJAMIN FRANKLIN

1. nodaļā izveidotā fiksētā ēdienkarte sniedz savu darbības ieguvumu tikai tad, ja jūs patiešām savāksiet izvēles, alergēnus un noslēgtu viesu skaitu pirms servisa dienas — pretējā gadījumā jūs esat vienkārši uzrakstījuši īsāku à la carte ēdienkarti un joprojām visu atklājat pie galda. Virtuve, kas izveidojusi patiesi izcilu fiksēto ēdienkarti, joprojām var tikt pārsteigta tajā vakarā, ja nevienam nav sistēmas, lai pārvērstu "mums būs standarta ēdienkarte 22" par sagatavošanas sarakstu, ko virtuve patiešām var plānot.

Izveidojiet **Iepriekšējā Pasūtījuma Formu**, nosūtītu saimniekam rezervācijas apstiprinājumā ar skaidri pievienotu termiņu — tipiski 7 līdz 10 dienas pirms pasākuma grupām zem 20 cilvēkiem, un 10 līdz 14 dienas jebkam lielākam, jo lielākas grupas prasa saimniekam vairāk laika, lai vajātu kolēģus vai ģimenes locekļus par viņu izvēlēm. Formai jāsavāc, katram viesim (nevis tikai galdiņam): ēdienreizes izvēles no jūsu fiksētās ēdienkartes līmeņiem, jebkuru alergēnu vai diētisko prasību, skaidri norādītu, nevis secinātu, un vārdu, ja jūs vadāt vietu kartītes vai sēdvietu plānu. Turiet to patiesi vienkāršu — kopīga izklājlapas saite, īsa tiešsaistes forma, pat drukāta lapa, ko saimnieks aizpilda ar roku un jums nofotografē atpakaļ, viss darbojas, kamēr tas ir viens skaidrs dokuments, nevis izkaisīta vēstuļu un zvanu kopa pasākuma nedēļā.

Alerģēni pelna savu disciplīnu, atsevišķu no vispārējām diētiskajām preferencēm. Viesis, kurš saka "bez riekstiem", jums saka kaut ko citu nekā viesis, kurš saka "man nepatīk sēnes" — pirmais ir drošības prasība, kurai jāsniedz virtuve rakstiski un jāpārbauda pret faktisko ēdienu, otrais ir preference, ko var

risināt ar aizvietošanu tajā vakarā, nemainot jūsu sagatavošanu. Neļaujiet tiem saplūst nejaušā sarunā ar saimnieku; jautājiet par alergēniem tieši un atsevišķi, un apstipriniet to rakstiski, lai būtu ieraksts, ja kaut kas kādreiz vēlāk tiktu apstrīdēts.

Galīgo skaitļu termiņš ir tas, no kurienes patiešām izriet lielākā daļa grupu ēdināšanas darbības sāpju, un tas pelna nosaukumu un fiksētu struktūru: **T-mīnus Sistēma**. T-mīnus 14 dienas, nosūtiet iepriekšējā Pasūtījuma Formu ar skaidri norādītu termiņu. T-mīnus 7 dienas (vai jebkurš izvēlētais termiņš), iepriekšējais pasūtījums un diētiskais saraksts tiek slēgti — nekādas turpmākas izmaiņas individuālajās ēdienreizes izvēlēs, lai gan kopējais viesu skaits joprojām var saprātīgi mainīties. T-mīnus 5 dienas, galīgais viesu skaits tiek noslēgts un kļūst par skaitli, ko jūs iekasēsiet neatkarīgi no faktiskās apmeklēšanas, tieši saistoties ar 6. nodaļas atcelšanas un skaitļu nosacījumiem. T-mīnus 2 dienas, virtuve saņem savu galīgo sagatavošanas lapu — vienu dokumentu, kas uzskaita precīzus ēdienreizes skaitus pēc izvēles, visus alergēnus atzīmētus, un jebkādas laika piezīmes (piemēram, runu, kas ieplānota pirms galvenā ēdiena), kas ietekmē apkalpošanas tempu.

T-mīnus Sistēma, solis pa solim

1

T-mīnus 14 dienas: nosūtiet iepriekšējā Pasūtījuma Formu ar skaidri norādītu termiņu.

2

T-mīnus 7 dienas: iepriekšējais pasūtījums un diētiskais saraksts tiek slēgti individuālām ēdienreizes izvēles izmaiņām.

3

T-mīnus 5 dienas: galīgais viesu skaits tiek noslēgts un kļūst par iekasējamo skaitli.

4

T-mīnus 2 dienas: nododiet virtuvei galīgo sagatavošanas lapu, ar atzīmētiem alergēniem un iekļautām laika piezīmēm.

Lūk, kāpēc termiņa disciplīna ir svarīga stingros skaitļos, ne tikai principā. Virtuве, kas gatavojas grupai ar 24 viesiem ar izvēlēm, kas noslēgtas 5 dienas iepriekš, var efektīvi sagatavoties partijās: mise en place, kas porcionēta precīzi pēc izvēļu sadalījuma, olbaltumvielas pasūtītas pret zināmu skaitli, nevis palielinātu minējumu. Virtuве, kas joprojām min izvēles servisa dienā, tipiski pasūta par 15-20% vairāk, lai segtu nenoteiktību — grupā ar vidējām sastāvdaļu izmaksām 17 € par cilvēku pie 24 viesiem, tas ir nevajadzīgi 70-80 € izniekotu vai neizmantotu krājumu vienā rezervācijā, tikai tāpēc, ka nebija noslēgts skaitlis laikā. Pie 60 grupu rezervācijām gadā, šis izšķērdējums vien var sasniegt vairākus tūkstošus eiro, papildus pēdējā brīža improvizācijas apkalpošanas stresam.

Šeit ir arī cilvēciska puse, un ir vērts to tieši nosaukt: saimnieki bieži uzskata iepriekšējo pasūtījumu formas par nedaudz

kaitinošām, lai tās vajātu no saviem viesiem, un, ja jūs nepadarāt termiņu skaidru un stingru, ievērojama daļa vienkārši nebūs to aizpildījusi līdz jūsu pieprasītajam datumam. Risinājums nav mīkstināt termiņu — tas ir padarīt tā nokavēšanas sekas skaidras un saprātīgas apstiprinājuma e-pastā: "izvēles, kas iesniegtas pēc [datuma], pēc noklusējuma pāries uz mūsu šefpavāra izvēli šiem viesiem, lai jūsu pasākums tomēr noritētu gludi." Tas aizsargā jūsu virtuvi, nesodot saimnieku, un praksē to reti piemēro, jo skaidra tā norādīšana parasti ir pietiekama, lai formu saņemtu atpakaļ laikā.

Vēl viena darbības piezīme, kas ietaupa reālas nepatikšanas: iebūvējiet vienkāršu alergēnu krusteniska pārbaudi savā galīgās sagatavošanas lapas pārskatā, kur otra persona — ne tikai tā, kas savāca formu — lasa alergēnu sarakstu pret faktiski pasniedzamajiem ēdieniem, pirms sākas serviss. Alergēnu incidenti grupu ēdināšanā nesamērīgi izseko atpakaļ uz informāciju, kas tika savākta pareizi, bet faktiski netika pārbaudīta pret virtuves galīgo plānu, nevis uz informāciju, kas nekad netika savākta vispār. Piecu minūšu otrā izlasīšana pasākuma dienas pēcpusdienā to uzticami noķer.

Dodiet saimniekam vieglu veidu, kā atbildēt uz formas jautājumiem viesu vārdā, kuri ir zināmi ar lēnu atbildēšanu uz formu, jo iepriekšēja pasūtīšanas sistēma, kas pieņem, ka katrs uzaicinātais viesis ātri aizpildīs savas izvēles, nenovērtē, kā grupu loģistika patiesībā darbojas praksē. Iebūvējiet vienkāršu noklusējumu: saimnieks var iesniegt izvēles visas grupas vārdā vienā sēdē, ja tas viņam ir vieglāk, nevis būt spiests pārsūtīt individuālu saiti katrai no 20 četrām atsevišķām personām un

vajāt katru. Daudzi saimnieki, kad tiem piedāvā šo iespēju, patiesībā dod priekšroku ātri aptaujāt savu grupu ar īsziņu vai personiski un paši iesniegt apvienotu formu, jo tas dod viņiem kontroli pār termiņa ievērošanu, nevis paļaušanos uz kolēģiem vai ģimenes locekļiem, kuri var neuzskatīt restorāna formu par prioritāti tāpat kā saimnieks. Padarot to par vieglo ceļu, nevis neveiklu apkārtceļu, ievērojami uzlabo jūsu savlaicīgas pabeigšanas likmi.

Šonedēļ: Izveidojiet savu iepriekšējā Pasūtījuma Formu, izmantojot jebkuru rīku, kas jums ir vieglākais uzturamais — kopīga izklājlapa ir pietiekama, lai sāktu — un pievienojiet T-mīnus termiņus tieši savam standarta grupu rezervācijas apstiprinājuma e-pastam no šī brīža.

Šonedēļ

- 1** Izveidojiet Iepriekšējā Pasūtījuma Formu, kas savāc ēdienreizes izvēles, alergēnus un vārdus par katru viesi, nosūtītu rezervācijas apstiprinājumā.
- 2** Nosakiet T-mīnus Sistēmas termiņus: iepriekšējā pasūtījuma forma T-14, izvēles tiek slēgtas T-7, viesu skaits tiek noslēgts T-5, virtuves sagatavošanas lapa T-2.
- 3** Jautājiet par alergēniem tieši un atsevišķi no vispārējām diētiskajām preferencēm, un apstipriniet to rakstiski.
- 4** Iebūvējiet otras personas alergēnu krustenisku pārbaudi galīgās sagatavošanas lapas pārskatā pirms servisa.

NODAĻA 12

Vakara vadīšana: grupu apkalpošanas secība

Neplānošana ir neveiksmes plānošana.

— ALAN LAKEIN

30 cilvēku grupa nav vienkārši "vairāk cilvēku" zālē — tā ir cita apkalpošanas forma, kurai nepieciešams savs plāns, atsevišķs no tā, kā jūsu komanda vada galveno zāli. Visbiežākā neveiksme ir restorāns, kas labi pārdod grupu rezervāciju, izveido lielisku fiksēto ēdienkarti, pareizi savāc iepriekšējos pasūtījumus, un tad vada pašu vakaru tieši tāpat kā jebkuru citu sestdienu, ar grupu vienkārši ieklātu parastajā servisā. Tur riteņi atlaižas, jo grupai ir savs ritms un savi neveiksmes punkti, ko parasts četru cilvēku galdiņš nekad neuzrāda.

Izveidojiet **Grupas Vadības Lapu** — vienkāršu, laika ziņā noteiktu secību, kas raksturīga tai rezervācijai, izdrukātu vai kopīgotu ar zāles komandu un virtuvi pirms servisa sākuma, aptverot visu no ierašanās līdz rēķinam. Lūk, struktūra tipiskam 30 vietu grupas vakariņām, kas sākas plkst. 19:30.

Ierašanās, 19:15-19:30: sveiciniet saimnieku vārdā (tas viens pats, konsekventi darīts, ir nesamērīgi pamanīts un novērtēts — lielākā daļa restorānu sveicina galdiņu, ne konkrēti saimnieku), apstipriniet, ka galīgā sēdvietu kārtība atbilst plānotajam, un apsēdiniet grupu 10 minūšu laikā pēc ierašanās. Grupa, kas stāv, gaidot apsēdināšanu, zaudē impulsu, pirms maltīte vispār sākas, un lēns apsēdināšanas process ir viens no visbiežāk sastopamajiem agrīnajiem berzes punktiem, ko saimnieki min vēlāk.

Dzērieni un iekārtošanās, 19:30-19:45: šis laika logs ir svarīgāks, nekā izskatās. Iegūstiet pirmo dzērienu pasūtījumu piecu minūšu laikā pēc grupas apsēdināšanas — ne obligāti pilnu pasūtījumu, bet vismaz ūdeni un aperitīvu vai iepriekš saskaņotās dzērienu

paketes pirmo ieliešanu, lai galdiņam būtu kaut kas rokā, kamēr zāle iekārtojas un notiek jebkura runa vai tosts pirms vakariņām.

Pirmā ēdienreize, mērķējot uz nosūtīšanu starp 19:50 un 20:00: tā kā izvēles bija iepriekš pasūtītas (11. nodaļa), virtuve var nosūtīt šo ēdienreizi, tiklīdz galdiņš ir iekārtojies, nevis gaidīt, kamēr individuālie pasūtījumi tiks pieņemti un pārraidīti — tas ir vienīgais lielākais laika priekšrocība, ko labi vadīta iepriekšējo pasūtījumu sistēma jums dod salīdzinājumā ar improvizētu grupu apkalpošanu, un to ir vērts apzināti aizsargāt, nevis ļaut tam noslīdēt, jo zāles komanda pēc noklusējuma atgriežas pie parastā galdiņa-pa-galdiņam tempa.

Galvenā ēdienreize, tempēta tā, lai nolaistos aptuveni 45-55 minūtes pēc pirmās ēdienreizes noņemšanas, koriģēta jebkurai plānotai runai vai tostam — tas ir punkts grupu apkalpošanā, kur restorāni visbiežāk zaudē pavedienu, jo runa var ilgt 5 minūtes vai 25 atkarībā no runātāja, un jūsu virtuvei nepieciešams skaidrs signāls (skrējējs, kas diskrēti pārbauda ar saimnieku, ne minot no virtuves), kad patiešām nosūtīt galvenās ēdienreizes, nevis nosūtīt tās pēc fiksēta pulksteņa neatkarīgi no tā, kas notiek zālē.

Deserts un kafija, ar rēķina sarunu, kas sākas šeit, nevis vēlāk — 13. nodaļa aptver maksājumu mehāniku dziļi, bet princips pieder vadības lapai: saimnieks nekad nedrīkst palikt neziņā plkst. 22:15, kad grupa ir gatava doties prom, vai rēķins ir sakārtots, jo šī nenoteiktība ir viens no visbiežāk sastopamajiem avotiem nedaudz sabojātai citādi labas vakara nobeigumam.

30 vietu grupas vadības lapa

- 1 19:15-19:30: sveiciniet saimnieku vārdā un apsēdiniet grupu 10 minūšu laikā.
- 2 19:30-19:45: iegūstiet pirmo dzērienu rokā piecu minūšu laikā pēc apsēdināšanas.
- 3 19:50-20:00: nosūtiet iepriekš pasūtīto pirmo ēdienreizi, tiklīdz galdiņš iekārtojas.
- 4 +45-55 minūtes: nosūtiet galveno ēdienreizi, tempētu jebkurai plānotai runai vai tostam.
- 5 Deserts un kafija: atveriet rēķina sarunu šeit, ne pie durvīm.

Kapteinis, kurš ir vadījis secību 100 reizes, joprojām klusi pārbauda ar saimnieku, pirms nosūta galvenās ēdienreizes vakarā ar plānotu tostam — jo vienreiz, kad viņa nosūtīja pēc pulksteņa signāla vietā, galvenās ēdienreizes nolaidās runas vidū, un puse galdiņa ēdiena atdzisa, kamēr visi pieklājīgi turpināja klausīties.

Kritiskā prasme, ko šī vadības lapa aizsargā, ir grupas tempēšana attiecībā pret pārējo zāli, ne izolēti. 30 vietu grupa vienlaicīgi aizņem lielu, redzamu jūsu zāles un virtuves kapacitātes bloku — ja jūsu virtuve nosūta grupas galveno ēdienreizi tieši tajā brīdī, kad jūsu galvenā zāle sasniedz savu sestdienas pīķi, jūs esat radījuši šauro vietu, kas palēnina abus. Risinājums ir iebūvēt grupas ēdienrežu laiku savā pirms-servisa

instruktāžā tāpat, kā jūs plānotu liela galdiņa ietekmi jebkurā aizņemtā vakarā, nevis izturēties pret grupu kā atsevišķu, pašpietiekamu notikumu, kas nejauši notiek tajā pašā ēkā.

Piešķiriet grupai vienu kontaktpersonu — parasti kapteini vai vecāko viesmīli, nevis sadalītu starp jebkuru, kas gadās būt tuvumā — jo saimnieks, kas visa vakara laikā risina jautājumus no trim dažādiem viesmīļiem, no kuriem neviens šķiet nezinām pilnu plānu, ir saimnieks, kurš nejūtas gādāts, neatkarīgi no tā, cik labs bija ēdiens. Šī persona pieder vadības lapai, pārbauda ar saimnieku dabiskajos pauzes punktus (pēc pirmās ēdienreizes nolaišanās, pirms deserta), un ir tā, kas vada rēķina sarunu beigās.

Aprēķiniet reālo cenu par šī kļūdainu izpildi: grupa, kas paildzinās 40 minūtes pāri plānotajam beigu laikam, jo ēdienreīžu temps netika vadīts pret runu vai lēnu virtuves brīdi, netraucē tikai to grupu — vakarā ar otro sēdinājumu, kas rezervēts tajā pašā telpā, novēlota grupa var izraisīt kaskādes kavēšanos vai atcelšanu otrajai rezervācijai, ar reālu ieņēmumu izmaksu un otru neapmierinātu grupu klāt. Labi vadīta lapa, konsekventi ievērota, ir tas, kas aizsargā pārējo jūsu vakara grafiku, ne tikai pašas grupas pieredzi.

Instruktējiet savu virtuvi par vadības lapu ar to pašu nopietnību, ar kādu instruktējat zāli, jo apkalpošanas plāns, ko zāle saprot, bet virtuve nav redzējusi rakstiski, mēdz sabrukt tieši tajā brīdī, kad tas ir vissvarīgākais — kad runa paildzinās, un kādam reāllaikā jāpieņem lēmums par galveno ēdienreīžu aizturēšanu. Izdrukājiet vadības lapu un izliekiet to virtuvē jebkurai grupai virs

20 vietām, ne tikai iedodiet to zāles komandai, un mutiski izejiet ar šefpavāru laika grafiku pirms-servisa instruktāžā, nevis pieņemot, ka rakstiskā lapa pati tiks izlasīta un uzsūkta aizņemtā sagatavošanas periodā. Restorāni, kas visgludāk vada lielas grupas, bez izņēmuma ir tie, kur virtuve un zāle strādā no tā paša dokumenta un tās pašas izpratnes par to, ko "tosts sākas" vai "viņi ir gatavi galvenajām ēdienreizēm" patiešām nozīmē laika ziņā, nevis katra puse minot, ko dara otra.

Šonedēļ: Izveidojiet Grupas Vadības Lapas šablonu, ko varat aizpildīt jebkurai grupai virs 15 viesiem, ar saviem laika logiem ierašanās, pirmā dzēriena, pirmās ēdienreizes, galvenās ēdienreizes un rēķina, un piešķiriet vienu nosauktu kontaktpersonu katrai grupu rezervācijai no šī brīža, nevis atstājiet to jebkuram, kurš gadās būt zālē.

Pirmie soļi

- 1** Izveidojiet Grupas Vadības Lapas šablonu ar laika logiem ierašanās, dzērienu, pirmās ēdienreizes, galvenās ēdienreizes un rēķina.
- 2** Piešķiriet vienu nosauktu kontaktpersonu katrai grupu rezervācijai virs 15 viesiem.
- 3** Izdrukājiet vadības lapu virtuvei jebkurai grupai virs 20 vietām, un mutiski izejiet ar šefpavāru laika grafiku pirms-servisa instruktāžā.
- 4** Iebūvējiet grupas ēdienreižu laiku savā pirms-servisa instruktāžā, lai tas nesadurtos ar galvenās zāles pīķi.

NODAĻA 13

Rēķins: dalīšana, dzeramnauda un maksājuma saņemšana

Viss labi, kas beidzas labi.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Vienīgais visnervozākais brīdis grupu ēdināšanā, restorānā pēc restorāna, ir vakara beigas: viens rēķins, 12 cilvēku galdiņš, un karšu, skaidras naudas un "kurš kam ir parādā" saskrāpējums, kas var atsaukt 40 minūtes citādi izcilas apkalpošanas piecās apjukuma minūtēs. Izdarot to nepareizi, tas ir pēdējais, ko grupa atcerēsies. Izdarot to pareizi, neviens pat nepamana, kas ir tieši tas rezultāts, ko jūs vēlaties.

Risinājums sākas, pirms grupa vispār ierodas, ne pie galdiņa, kad ienāk rēķins. Izlemiet par savu **maksājuma politiku** grupu rezervācijām un skaidri norādiet to apstiprinājumā: vai tā ir viena maksātāja vienošanās (saimnieks maksā visu rēķinu, individuālie viesi izlīdzinās ar saimnieku atsevišķi, ārpus restorāna), iepriekš saskaņota vienāda sadale (kopsumma dalīta ar viesu skaitu, iekasēta uz individuālām kartēm tajā vakarā), vai atklāta vienošanās, kur viesi izlīdzinās savas daļas pie galdiņa. Katra ir likumīga; tas, kas rada reālo problēmu, ir nespēja izlemt iepriekš un atklāt grupas gaidas tikai tad, kad rēķins ierodas.

Grupām virs aptuveni 15 cilvēkiem, pēc noklusējuma izvēlieties viena maksātāja politiku, kur vien saimnieks to pieņem, un norādiet to kā savu standarta pieeju apstiprinājuma e-pastā, nevis piedāvāji to kā ierobežojumu: "Šāda izmēra grupām mēs lūdzam, lai grupa tiek izlīdzināta ar vienu maksājumu vakara beigās, lai serviss jums un pārējai zālei norit gludi — individuālie viesi, protams, ir gaidīti atlīdzināt saimniekam atsevišķi." Lielākā daļa saimnieku, tiklīdz tas tiek ietverts kā viņu vakara aizsardzība, nevis viņu iespēju ierobežošana, to labprāt pieņem, jo alternatīva — 12 atsevišķi kartes termināli, kas cirkulē ap galdiņu plkst. 22:30 — patiesībā nav kaut kas, ko lielākā daļa

saimnieku vēlas jebkurā gadījumā; tas ir vienkārši tas, kas notiek pēc noklusējuma, kad neviens nav piedāvājis kaut ko labāku.

Iepriekšēja autorizācija atrisina risku, ko šī politika rada saimniekam: ja saimnieks apņemas maksāt vienu rēķinu par grupu, kuras galīgo patēriņu viņš pilnībā nevar kontrolēt (atklāts bārs, viesi, kas pasūta papildu kārtas), iepriekš autorizēta kartes turēšana jūsu minimālo izdevumu līmenī, ņemta rezervējot vai ierodoties, aizsargā abas puses — restorānam ir pārlicība, ka rēķins tiks segts, un saimniekam ir skaidrs griestu, ar ko viņi piekrita, nevis atklāta iedarbība. Norādiet to skaidri kā daļu no saviem standarta noteikumiem, ne kā pārsteigumu, kas rodas pie galdiņa.

Dzeramnauda pie fiksētajām ēdienkartēm prasa savu skaidru politiku, jo tas ir viens no visbiežākajiem apjukuma avotiem un dažreiz, ja tas atstāts neskaidrs, sarūgtinājuma avots jūsu paša personāla vidū. Izlemiet, vai servisa maksa ir iekļauta jūsu norādītajā cenā par cilvēku (arvien izplatītāk, un vienkāršākais gan saimniekam, gan personālam), pievienota automātiski ar norādītu procentu grupu rēķiniem virs noteikta izmēra, vai atstāta pilnībā saimnieka ziņā — un skaidri norādiet, kuru jūs izvēlaties, apstiprinājumā un atkal galīgajā rēķinā, detalizēti, ne apslēptu. Grupas rēķins, kas ierodas ar neizskaidrotu servisa maksas rindu, par kuru saimnieks nebija informēts iepriekš, ir likumīgs sliktas atsauksmes avots, pilnībā novēršams ar vienu teikumu jūsu apstiprinājuma e-pastā.

Izveidojiet **Maksājuma Skriptu**, ko jūsu personāls izmanto pašā brīdī, kad izlīdzina grupas rēķinu, jo pat ar skaidru politiku, kas

norādīta iepriekš, dzīvais brīdis gūst labumu no konsekventas, pārliecinošas izpildes: tuvojieties saimniekam diskrēti, tālu no galdiņa, ja zāle to atļauj, prezentējiet rēķinu, kas jau detalizēts pret iepriekš saskaņotajiem minimālajiem izdevumiem vai ēdienkartes līmeni, apstipriniet dzeramnaudas vai servisa maksas apstrādi vienā skaidrā teikumā, un apstrādājiet maksājumu diskrēti, nevis padarot to par redzamu izrādi pie galdiņa — saimniekam, kurš vēlējās maksāt klusi, bez tam, ka pārējā grupa novēro darījumu, vajadzētu spēt to darīt.

Lūk, skaitliskais arguments, lai to izdarītu pareizi. Ja slikti pārvaldīts rēķina brīdis jums maksā pat vienu zvaigzni atsauksmē, kas citādi būtu bijusi 5 zvaigznes, un to atsauksmi konservatīvi izlasa vairāki simti potenciālo apmeklētāju tās mūža laikā platformā, viena novēršama sliktās atsauksmes turpmākā izmaksa krietni pārsniedz 5 minūtes plānošanas, kas būtu vajadzīgas, lai to novērstu. Otrādi, saimnieks, kurš vēlāk konkrēti piemin atsauksmē "rēķins bija tik viegls, viņi vienkārši par to parūpējās", apraksta pieredzi, kas ir tik neparasta grupu ēdināšanā, ka tā kļūst par īstu atšķirības faktoru, kuru ir vērts reklamēt — vairāki restorāni tagad norāda savu viena maksātāja, iepriekš saskaņoto rēķinu izrakstīšanas pieeju tieši savā privātās ēdināšanas lapā, jo saimnieki, kas ir apdedzināti no haotiska rēķina citur, aktīvi meklē restorānu, kas to ir atrisinājis.

Apmāciet savu komandu īpaši šī brīža neveiklajam variantam, kas pārsteidz lielāko daļu personāla: saimnieks, kurš klusi signalizē, pirms maltīte vispār sākas, ka viņš nevēlas, lai viņa viesi zinātu, ka viņš sedz rēķinu. Tas ir izplatīts ģimenes svinībās un tuvu draugu grupās, un tas prasa diskrētuma līmeni, kas

pārsniedz vienkāršu maksājuma klusu apstrādāšanu beigās: tas nozīmē, ka saimnieka karti nekad nevajadzētu redzami pieprasīt pie galdiņa grupas priekšā, jebkura iepriekšēja autorizācija jāsakārto privāti ierodoties vai pat iepriekš pa telefonu, un jebkuras pārbaudes par rēķinu vakara laikā jānotiek pilnīgi tālu no galdiņa. Personāls, kas nav instruēts par šo konkrēto scenāriju, labi domāams, dažreiz jautās "vai atnest rēķinu pie galdiņa?" visas grupas priekšā, atceļot tieši to diskrētumu, ko saimnieks visu vakaru organizēja aizsargāt — mazu kļūmi, ko saimnieks atceras daudz ilgāk nekā jebkura atsevišķa ēdiena kvalitāti.

Iedomājieties tēvu, kurš klusi iepriekš autorizē savu karti pa telefonu 2 dienas pirms savas meitas izlaiduma vakariņām, tieši lai neviens pie galdiņa neredzētu darījumu. Labi domājošs jauns viesmīlis, nezinot par vienošanos, jautri jautā "kurš šovakar saņems rēķinu?" visas kompānijas priekšā — brīdi, ko tēvs pavadīja nedēļu aizsargājot, atceltu vienā teikumā.

Šonedēļ: Uzrakstiet savu maksājuma politiku vienā rindkopā — viens maksātājs vai sadalīts, iepriekšēja autorizācija grupām virs jūsu izvēlētā izmēra, dzeramnaudas apstrāde — un pievienojiet to kā standarta rindu katram grupas apstiprinājumam no šī brīža, nevis ļaujiet to atklāt pie galdiņa tajā vakarā.

Šonedēļ

- 1 Izlemiet par savu maksājuma politiku — viens maksātājs, iepriekš saskaņota vienāda sadale, vai atklāta — un pēc noklusējuma izvēlieties vienu maksātāju grupām virs aptuveni 15 cilvēkiem.
- 2 Pievienojiet iepriekšēju autorizāciju jūsu minimālo izdevumu līmenī saviem standarta noteikumiem lielākām grupām.
- 3 Skaidri norādiet savu dzeramnaudas/servisa maksas apstrādi apstiprinājumā un atkal, detalizēti, galīgajā rēķinā.
- 4 Uzrakstiet Maksājuma Skriptu, ko jūsu personāls izmanto pie galdiņa, ieskaitot diskretu apstrādi saimniekam, kurš nevēlas, lai viesi zinātu, ka viņš sedz rēķinu.

</content>

NODAĻA 14

Dzērienu paketes un bāra izdevumi

Vīnā ir patiesība.

— PLĪNIJS VECĀKAIS

Bāra izdevumi grupu rezervācijā ir vai nu jūsu labākā peļņas rinda, vai lielākā galvassāpe, un tas, kurš no tiem izveidojas, tiek izlemts gandrīz vienīgi ar to, vai jums ir iepriekš saskaņota dzērienu pakete, pirms grupa ierodas. Atklāts bārs bez plāna — "vienkārši ved rēķinu, un mēs izlīdzināsimies beigās" — regulāri rada vienu no 2 sliktiem rezultātiem: grupu, kas dzer pieticīgi, jo neviens aktīvi neko nepiedāvā, atstājot reālus ieņēmumus uz galda, vai grupu, kas dzer daudz un vakara beigās rada bāra rēķinu, kas šokē saimnieku un rūgtina atvadas, neatkarīgi no tā, cik labs bija ēdiens.

Iepriekš saskaņota dzērienu pakete atrisina abas problēmas vienlaikus, un to ir vērts veidot ar tādu pašu apzinātību kā jūsu fiksētās ēdienkartes līmeņus. Strukturējiet to, kā ēdienu, līmeņos: mājas pakete (mājas vīns, alus, bezalkoholiskie dzērieni, sveiciens glāze prosecco, cenota par cilvēku fiksētam ilgumam — tipiski maltītes garumam), prēmijas pakete (labāka vīnu izvēle, plašāks stipro dzērienu klāsts, varbūt konkrēts kokteilis), un augstākā vai pielāgota pakete saimniekiem, kuri vēlas kaut ko konkrētu (savienoti vīni katrai ēdienreizei, gadījumam radīts signature kokteilis).

Cenojiet paketi pēc reāliem patēriņa datiem, ne minējuma. Izvelciet savas pēdējās 20 grupu rezervācijas ar atklātu bāru un aprēķiniet reālos vidējos izdevumus par cilvēku ēdienam un dzērieniem atsevišķi — lielākā daļa restorānu, kad tie patiešām aprēķina šo skaitli, ir pārsteigti, atklājot, ka viņu vidējie grupu bāra izdevumi ir starp 18 € un 30 € par cilvēku 3 stundu vakariņām, atkarībā no publikas un gadījuma. Cenojiet savu mājas dzērienu paketi nedaudz zem šī vidējā (lai tas būtu viegls

"jā" saimniekam, jo tas tiek uzskatīts par izdevīgu piedāvājumu salīdzinājumā ar to, ko tipiski maksā atklātā bārs), vienlaikus nodrošinot, ka paketes faktiskā ielieto izmaksa joprojām sniedz jūsu mērķa peļņu.

DZĒRIENU PAKETES MODELIS

Paketes cena par cilvēku – ielieto izmaksa par cilvēku = ieguldījums par cilvēku

Lūk, **Dzērienu Paketes Modelis** darbojas ar reāliem skaitļiem. Sakiet, jūsu dati rāda, ka vidējie atklātā bāra izdevumi grupu pasākumos sasniedz 24 € par cilvēku. Cenojiet savu mājas paketi 22 € par cilvēku 3 stundu logam. Faktiskā ielieto izmaksa pret mājas vīna, alus un bezalkoholisko dzērienu izvēli tipiski ir 20-24% no šīs mazumtirdzniecības cenas — sauksim to par 5 € par cilvēku — dodot jums 17 € ieguldījumu par cilvēku, peļņas attiecību (76%), kas ērti pārspēj jūsu ēdiena peļņu, kā arī lielāko daļu jūsu à la carte bāra peļņas, jo iepriekš saskaņota pakete ļauj jums precīzi kontrolēt, kas tiek ielieto, nevis reaģēt uz individuāliem pasūtījumiem, kas varētu novirzīties uz prēmijas stiprajiem dzērieniem, ko jūs cenotu citādi individuāli. Pie 24 cilvēku grupas, tikai šī pakete dod 408 € — bieži pelnošāku, uz servisa stundu, nekā ēdiens.

Atklātie bāri sabojājas konkrēta, atkārtojama iemesla dēļ: bez paketes viesi pēc noklusējuma pasūta to, ko viņi parasti pasūtītu individuāli, pie jūsu parastās dzēriena cenas, un jūsu personāls

pavada vakaru, pieņemot un piegādājot atsevišķu mazu pasūtījumu plūsmu, nevis daudz efektīvāku apkalpošanas modeli, ko pakete ļauj (iepriekš ieliets sveiciens dzēriens, fiksēts vīna serviss maltītes laikā, vienkārša pēdējā kārtā visam, kas pārsniedz to). Nestrukturēta atklāta bāra vadīšanas darbaspēka izmaksas 24 vietu grupai, tikai viesmīļa laikā, tipiski ir ievērojami augstākas nekā iepriekš saskaņotas paketes vadīšana, papildus cenas riskam.

Otrā pusē ir reāls risks, ko ir vērts godīgi nosaukt: pakete, kas cenota pārāk dāsni, vai saimnieks, kurš vienojas par "viss iekļauts, ko vien viņi vēlas" vienošanos bez skaidra griestiem, var radīt reālus zaudējumus, ja grupa dzer krietni vairāk, nekā pakete pieņēma. Aizsargājiet sevi pret to tāpat, kā aizsargājat ēdiena minimālos izdevumus — skaidri norādiet, ko pakete ietver (konkrētus vīnus, konkrētus stipros dzērienus, ne "visu bāru"), ierobežojiet ilgumu, un iestatiet skaidru, iepriekš saskaņotu cenu jebkam, kas pasūtīts virs paketes (prēmijas vīna pudele, kas nav iekļauta, konkrēta kokteiļa kārtā), lai nebūtu neskaidrības, ja galdiņš vēlas uzlabot vidū vakara.

Aprēķiniet gada ietekmi: ja jūs pašlaik vadāt atklātus bārus lielākajā daļā grupu rezervāciju un pārvietojat pat 70% no tām uz strukturētu paketi, kas cenota, izmantojot iepriekš minēto metodi, un pakete paceļ jūsu vidējo bāra ieguldījumu par cilvēku pat par 4 € salīdzinājumā ar jūsu vēsturisko atklātā bāra vidējo (labākas izmaksu kontroles dēļ, ne augstākas iekasēšanas dēļ), pie 60 grupu rezervācijām gadā ar vidēji 22 cilvēkiem, tas ir vairāk nekā 5000 € papildu gada ieguldījuma tikai no bāra pakalpojuma — iegūts caur struktūru, nevis paaugstinot cenas viesiem.

Apsveriet ceturtās, vienkāršākas iespējas izveidi līdzās saviem trim dzērienu līmeņiem: vienkāršu pudeles vīna sarakstu, ko piedāvā saimniekiem, kuri īpaši vēlas izvēlēties savus vīnus, nevis pieņemt kuratoru paketi, jo ievērojams saimnieku mazākums — īpaši formālākām korporatīvajām vakariņām vai saimniekam, kurš personīgi ir zinošs vīna jomā — aktīvi vēlas šo kontroli un jutīsies pārmērīgi vadīts, ja pakete tiks prezentēta kā vienīgā iespēja. Piedāvājot to kā skaidri atzīmētu alternatīvu, nevis pieminot to tikai tad, kad saimnieks pretojas, tas novērš, ka pakete šķiet kā ierobežojums, nevis ērtība. Praksē lielākā daļa saimnieku joprojām izvēlas paketi, tiklīdz tā ir labi prezentēta, tieši tāpēc, ka tas novērš lēmumu, ko viņi ne obligāti gaidīja pieņemt lielas grupas vārdā — bet restorāni, kas piedāvā alternatīvu atklāti, mēdz saņemt mazāk saimnieku, kas jūtas ar to saistīti, kas laika gaitā izpaužas atsauksmju valodā.

Pārskatiet savas paketes cenu ar to pašu biežumu, ar kādu pārskatāt savas ēdiena izmaksas, ne retāk, jo dzērienu izmaksu inflācija — īpaši vīnam — var kustēties ātrāk un mazāk paredzami nekā ēdiena izmaksas, un pakete, kas bija pareizi cenota pirms 18 mēnešiem pret konkrēta piegādātāja vīnu sarakstu, var klusi erozēt peļņā, ja šis saraksts ir mainījies, un neviens no jauna nav aprēķinājis paketi pret to.

Šonedēļ: Izvelciet savas pēdējās 20 grupu rezervācijas ar atklātu bāru un aprēķiniet reālos vidējos izdevumus par cilvēku dzērieniem. Izmantojiet šo skaitli, lai cenotu vienkāršu divu līmeņu dzērienu paketi, un piedāvāji to kā noklusējuma iespēju savām nākamajām piecām grupu pieprasījumiem, nevis pēc noklusējuma izvēlieties atklātu bāru.

Pirmie soļi

1

Izvelciet savas pēdējās 20 grupu rezervācijas ar atklātu bāru un aprēķiniet reālos vidējos izdevumus par cilvēku dzērieniem.

2

Cenojiet mājas un prēmijas paketi nedaudz zem šī vidējā, pārbaudīta pret jūsu mērķa ielieto izmaksu peļņu.

3

Skaidri norādiet, ko katra pakete ietver, ierobežojiet ilgumu, un iestatiet iepriekš saskaņotu cenu jebkam, kas pasūtīts virs tās.

4

Piedāvāriet paketi kā noklusējuma iespēju savām nākamajām piecām grupu pieprasījumiem, ar pudeles vīna sarakstu pieejamu saimniekiem, kuri vēlas kontroli.

NODAĻA 15

Pilnīgas pārņemšanas: visa restorāna pārdošana

*Visam ir cena, un viss ir vērts tik, cik tā
pircējs ir gatavs par to maksāt.*

— PUBLILIUS SYRUS

Pilnīga pārņemšana — viss restorāns, slēgts visiem, izņemot viena saimnieka viesus, uz vienu vakaru — ir viena visaugstākās vērtības rezervācija, ko jūsu restorāns var pieņemt, un tā ir arī tā, kurai lielākā daļa īpašnieku nosaka sliktāko cenu, jo cenu noteikšanas loģika ir patiesi atšķirīga no jebkura cita formāta šajā grāmatā, un lielākā daļa īpašnieku pēc noklusējuma vienkārši mērogo savu parasto minimālo izdevumu domāšanu, kas novērtē par zemu, cik daudz pilnīgai pārņemšanai patiesi vajadzētu maksāt.

Sāciet ar skaitli, kas pilnīgai pārņemšanai jāpārsniedz, pirms to vispār ir vērts apsvērt: jūsu rentabilitātes sliekšni tam konkrētajam nedēļas dienas un sezonas parastam vakaram. Ņemiet savus vidējos ieņēmumus, sakiet, piektdienas vakaram jūsu maksimālajā sezonā, un ar to saistītās mainīgās izmaksas (ēdiens, dzēriens, stundas darbs, mērogots pēc tā vakara tipiskā viesu skaita) — plaša starp ieņēmumiem un šīm mainīgajām izmaksām ir ieguldījums, ko tas vakars normāli radītu. Pilnīgai pārņemšanai vismaz jāatbilst šim skaitlim, jo pretējā gadījumā jūs esat finansiāli sliktākā stāvoklī nekā vienkārši vadot parastu piektdienu, jau pirms ņemat vērā traucējumus, iztukšojot visu savu esošo rezervāciju grāmatu, lai tam atbrīvotu vietu.

Bet pilnīgai pārņemšanai nevajadzētu būt cenotai pie vienkārša rentabilitātes sliekšņa — tai vajadzētu nest patiesu **ekskluzivitātes prēmiju**, jo jūs pārdodat kaut ko, ko nepiedāvā neviens cits formāts šajā grāmatā: pilnīgu privātumu, spēju pilnībā pārkārtot zāli, un garantiju, ka nebūs klāt neviens cits viesis. Saimnieki, kuri vēlas pilnīgu pārņemšanu — tipiski nozīmīgai svinībai, nozīmīgam korporatīvajam pasākumam, vai

reizēm filmas vai fotosesijas dēļ — lielā vairumā gadījumu nesalīdzina cenu pret jūsu parasto piektdienas vakara ieņēmumu; viņi salīdzina to ar citām ekskluzīvām lietošanas vietām, kur prēmijas cenošana par ekskluzivitāti ir norma, nevis izņēmums.

Izveidojiet **Pārņemšanas Cenošanas Modeli** kā: (parasta vakara ieguldījums) + (ekskluzivitātes prēmija, tipiski 40-80% no šī ieguldījuma, mērogota pēc tā, cik grūti ir pārvietot šo datumu) + (jebkādas papildu izmaksas, kas raksturīgas pārņemšanai — pagarinātas stundas, pielāgotas ēdienkartes izveide, papildu drošības vai apģērbu telpas personāls lielākam nekā parastajam vienam pasākumam).

PĀRŅEMŠANAS CENOŠANAS MODELIS

Parasta vakara ieguldījums + Ekskluzivitātes prēmija (40-80%) + Pārņemšanai raksturīgas izmaksas = Pārņemšanas cena

Izstrādāts piemērs: jūsu tipiskais piektdienas vakara ieguldījums sasniedz 4200 € (pēc mainīgajām izmaksām, vakarā ar aptuveni 130 vietām divos apgrozījumos pie jūsu vidējiem izdevumiem). Saimnieks vēlas pilnīgu pārņemšanu tai piektdienai 90 viesu nozīmīgai svinībai. Iestatiet cenu bāzē pie 4200 €, pievienojiet 60% ekskluzivitātes prēmiju (2520 €, atspoguļojot to, ka šis ir grūti pārvietojams pīķa datums) starpsummā 6720 €, tad pievienojiet pārņemšanai raksturīgas izmaksas — pagarinātu

pusnakts beigu laiku, kas prasa papildu personāla stundas (480 €) un pielāgotas ēdienkartes izveide (jau cenota atsevišķi par cilvēku catering maksā) — sasniedzot jūsu pārņemšanas maksu, pirms ēdiena un dzēriena, kas iekasēti virs tā, aptuveni 7200 €.

Skaitlis, ko īpašnieki konsekventi aprēķina nepareizi, ir "noraidīto viesu" izmaksas, un tas pelna skaidru uzskaiti, ne tikai garāmejošu domu. Pilnīga pārņemšana jūsu labākajā nedēļas vakarā nozīmē, ka katrs pastāvīgais viesis, kurš būtu ienācis, katra esošā rezervācija grāmatā tam datumam, un katrs jauns pieprasījums, kas ienāk tam datumam nedēļu vai mēnešu laikā, līdz pārņemšana ir rezervēta, viss tiek noraidīts vai pārvietots. Ja jūsu piektdienas vakari nes ievērojamu uzticamu pastāvīgo viesu bāzi, kuri gaida galdiņu, viņu atkārtota izspiešana pilnīgu pārņemšanu dēļ — pat labi apmaksātu — nes ilgtermiņa attiecību izmaksas, kas neparādās pašas pārņemšanas P&L rindā, bet parādās galu galā jūsu pastāvīgo viesu mīkstinājumā.

Tāpēc godīga atbilde uz "vai man vajadzētu pieņemt šo pārņemšanu" dažreiz ir nē, un šī sprieduma skaidra izveide ir vērtīgāka nekā katras ienākošās pārņemšanas pieprasījuma dzīšana. Noderīgs praktisks noteikums: rezervējiet pilnīgas pārņemšanas patiesi zema pieprasījuma vakariem (klusam pirmdienai vai otrdienai, kur izspiesto bez rezervācijas ienākušo viesu ieņēmumi ir minimāli, un netiek traucēta uzticama pastāvīgo viesu bāze), ja vien piedāvātā prēmija augsta pieprasījuma vakaram nav pietiekami liela — es ieteiktu vismaz 60-80% prēmijas diapazonu, ne apakšējo galu — lai patiesi kompensētu gan tiešās alternatīvo izmaksu, gan grūtāk

kvantificējamo attiecību izmaksu, kas saistīta ar jūsu pastāvīgo viesu izspiešanu.

Veiciet salīdzinājumu godīgi visa gada garumā: restorāns, kas pieņem katru pārņemšanas pieprasījumu neatkarīgi no vakara, cenojot ar plakanu, pieticīgu prēmiju, bieži atklās, ka tā augsta pieprasījuma piektdienas un sestdienas pārņemšanas rada mazāku apvienoto vērtību nekā vienkārši vadot tos vakarus normāli, kad tiek ieskaitīts izspiesto pastāvīgo viesu efekts un noraidīto pieprasījumu efekts, kamēr restorāns, kas rezervē pārņemšanas patiesi klusiem vakariem un cenojot nedēļas nogales pārņemšanas ar pietiekami stāvu prēmiju, lai patiesi kompensētu, iegūst pilnu pārņemšanas vērtību, neerodējot savu galveno biznesu.

Izveidojiet vienkāršu iekšēju kontROLSarakstu, pirms piekrītāt jebkurai pārņemšanai, jo šīs nodaļas cenošanas modelis jūs aizsargā tikai tad, ja kāds to patiešām izpilda, pirms datums ir mutiski solīts entuziasma pilnam saimniekam. Vispirms apstipriniet datumu pret savu esošo rezervāciju grāmatu — "kluss otrdiena", ko jūs pieņēmt kā brīvu, var jau nest mazāku grupas rezervāciju vai pastāvīgo galdiņu sēriju, kas paši būtu jāpārņem vai jāpārvieta, kas maina jūsu reālo izspiesto ieņēmumu skaitli. Apstipriniet, ka jūsu virtuve un zāle patiešām var nodrošināt ar personālu pārņemšanas konkrētās prasības — pagarinātu beigu laiku, pielāgotu ēdienkarti, atsevišķu servisu, kas lielāks par jūsu parasto viesu modeli — nevienkārši velkot personālu no maiņas, kas jau pilnībā apņemta citur. Un apstipriniet, ka paša saimnieka ekskluzivitātes gaidas atbilst tam, ko jūs patiešām piedāvājat: "pilnīga pārņemšana", kas joprojām

ļauj piegādes, citu personālu, kas pārvietojas caur apkalpošanas zonām, vai sekciju, ko saimnieks nesaprata, ka paliek redzama no ielas, ir neatbilstība, kuru ir vērts noskaidrot, pirms ņemat depozītu, ne to atklājot saimniekam tajā vakarā.

Šonedēļ: Aprēķiniet savu paša parasta vakara ieguldījuma skaitli vismaz vienam stipram un vienam klusam nedēļas vakaram, un izmantojiet to, lai izveidotu Pārņemšanas Cenošanas Modeli ar skaidru ekskluzivitātes prēmiju katram, nevis piedāvājiēt pārņemšanas no viena plakana skaitļa neatkarīgi no pieprasītā datuma.

Šonedēļ

- 1 Aprēķiniet savu parasta vakara ieguldījumu (ieņēmumi mīnus mainīgās izmaksas) vienam stipram un vienam klusam nedēļas vakaram.
- 2 Izveidojiet Pārņemšanas Cenošanas Modeli: ieguldījums plus 40-80% ekskluzivitātes prēmija plus jebkādas pārņemšanai raksturīgas izmaksas.
- 3 Rezervējiet pilnīgas pārņemšanas patiesi klusiem vakariem, ja vien piedāvātā prēmija augsta pieprasījuma vakaram nepārsniedz 60-80% diapazonu.
- 4 Izpildiet pirms-pārņemšanas kontROLSarakstu pret savu rezervāciju grāmatu, personālu, un reālajām saimnieka ekskluzivitātes gaidām, pirms ņemat depozītu.

NODAĻA 16

Privātās zāles projektēšana vai pārveidošana

Forma seko funkcijai.

— LOUIS SULLIVAN

Vai jūs pārveidojat nepietiekami izmantotu aizmugures zonu par rezervējamu telpu, vai plānojat plašāku būvniecību, fiziskā dizaina lēmumi, ko jūs pieņemat iepriekš, nosaka, cik pārdodama un efektīvi vadāma zāle būs gadiem pēc tam — un labā ziņa ir tā, ka lielākā daļa no tā, kas patiesi padara privāto zāli funkcionējošu, ir lētāka, nekā īpašnieki pieņem, jo augstākās vērtības elementi reti ir visdārgākie.

Kapacitāte ir pirmais lēmums, un tam jābūt noteiktam pēc jūsu reālistiskā mērķa formāta, ne pēc "cik krēslu fiziski iederas". Zāle, kas uzņem 40 cilvēkus sablīvētus stāvošai uzņemšanai, bet ērti tikai 24 pareizām fiksētās ēdienkartes vakariņām ar elkoņu vietu un viesmīļa darba vietu ap galdiņu, jāpārdod kā 24 vietu ēdamzāle ar reizēm stāvošu kapacitātes iespēju, ne tirgota pie tās teorētiskā maksimālā skaitļa, jo saimnieks, kas rezervē 24 cilvēkiem un atrod zāli šauru šim skaitlim, kad viņam teikts, ka tā uzņem 40, gūs sliktāku pieredzi, nekā godīga kapacitāte būtu radījusi.

Skaņa ir vienīgais vismazāk investētais elements privātās zāles dizainā, un tā ir arī viens no lētākajiem labošanai. Zāle ar cietām virsmām — kailas sienas, grīda bez paklāja, augsts griests — pārvērš dzīvu 24 cilvēku grupu patiesi neērtā trokšņa līmenī pirmās stundas laikā, un atšķirībā no galvenās ēdamzāles, kur apkārtējais troksnis no citiem galdiņiem ir daļa no atmosfēras, privātās zāles troksnim nav kur izklīst. Akustiskās plāksnes, smagi aizkari, paklājs un mīksti mēbeļi ievērojami samazina atbalsi par daļu no jebkuru strukturālu izmaiņu izmaksām, un to ir vērts uzskatīt par neapspriežamu punktu jebkurā pārveidošanas budžetā, ne par pēcdomu, ja atliek līdzekļi.

AV un ekrāna iespējas nosaka, vai jūs vispār varat ticami pārdot 8. nodaļas korporatīvajam segmentam — saimniekam, kas plāno prezentāciju, apbalvošanas mirkli, vai pat vienkārši vēlas atskaņot foto slaidrādi nozīmīgai svinībai, nepieciešams funkcionāls ekrāns un vienkāršs, uzticams savienojums (HDMI kabelis, kas patiešām darbojas, pārbaudīts pirms katras rezervācijas, ir vērtīgāks nekā dārga fiksēta sistēma, ko neviens neuztur). Pamata ekrāns, pienācīgs skaļrunis, un skaidri marķēts, pārbaudīts savienojuma punkts maksā daļu no tā, ko īpašnieki pieņem, ka "AV iespējas" prasa, un tā trūkums klusi diskvalificē jūs no ievērojamas daļas korporatīvo pieprasījumu, kas jautā par to tieši.

Speciāla apkalpošanas stacija — pat maza, diskrēta blakusgaldā vai tuvējais apkalpošanas punkts, aprīkots īpaši šai zālei — ievērojami maina apkalpošanas kvalitāti, jo viesmīlis, kas skrien turp un atpakaļ uz galveno virtuvi vai bāru katram vienumam, zaudē laiku un uzmanību, kam vajadzētu iet uz galdiņu. Un durvis ir svarīgākas, nekā īpašnieki tām piešķir: zāle, kas ir tehniski atsevišķa, bet kam nav reālu durvju, tikai atklāts loks vai priekšsargs, nesniedz reālo privātumu, par kuru saimnieks maksā, un viesi tūlīt pamana atšķirību, neatkarīgi no tā, vai viņi spēj formulēt, kāpēc zāle nešķita "pilnīgi privāta".

Izveidojiet **Zāles Dizaina KontROLSarakstu**, kas aptver vismaz: reālistisku sēdvietu kapacitāti ar ērtu atstarpī, akustisku apstrādi, funkcionālu AV iestatījumu ar pārbaudītu savienojumu, tuvēju vai speciālu apkalpošanas punktu, durvis vai reālu vizuālu un skaņas nošķiršanu no galvenās zāles, atbilstošu un regulējamu apgaismojumu (aptumšošanas sistēma kalpo gan korporatīvai

prezentācijai, gan romantiskai vakariņai, kur fiksēts spilgts griesta apgaismojums nekalpo labi nevienam), un vienkāršu, bet reālu marķējumu vai rezervētās vietas zīmi ieejā grupas gadījumam.

Atmaksāšanās jautājumam — vai pārveidošana vai būvniecība ir pelnas kapitāla — izpildiet vienkāršu **atmaksāšanās modeli**: novērtējiet zāles reālistiskos gada ieņēmumus, kad tā tiek pareizi pārdota, izmantojot modeļus no iepriekšējām nodaļām (jūsu Minimālo Izdevumu Kalkulators, piemērots reālistiskai noslodzes pieņemumam no 10. nodaļas pieprasījuma kalendāra), atņemiet tiešās izmaksas, lai iegūtu gada ieguldījumu, un sadaliet kopējo pārveidošanas vai būvniecības izmaksu ar šo gada ieguldījuma skaitli, lai iegūtu atmaksāšanās periodu gados.

ZĀLES ATMAKSĀŠANĀS MODELIS

**Pārveidošanas vai būvniecības izmaksas ÷
Reālistisks gada ieguldījums = Atmaksāšanās
periods (gados)**

Pieticīga pārveidošana — akustiskā apstrāde, ekrāns, labāks apgaismojums, pareizas durvis — kas maksā 18 000 €, salīdzinājumā ar zāli, kas rada reālistisku 35 000 € gada ieguldījumu, kad pareizi pārdota (izmantojot to pašu 1. nodaļas Zāles lenesīguma Plaisas loģiku, tagad slēgtu, nevis atklātu), atmaksājas krietni mazāk nekā gadā. Plašāka strukturāla būvniecība, kas maksā 120 000 € pret to pašu ieguldījuma

skaitli, atmaksājas aptuveni 3 ar pusi gados — joprojām saprātīgs kapitāla lēmums lielākajai daļai neatkarīgo restorānu, bet tāds, ko ir vērts pārbaudīt pret konservatīvu, ne optimistisku noslodzes pieņemumu, pirms apņemšanās. Padomājiet rūpīgi par elastību, pirms apņematies fiksētam izkārtojumam, jo visbiežāk minētais nožēlojums, ko īpašnieki ziņo gadu pēc privātās zāles pārveidošanas, ir būvniecība tikai vienai konfigurācijai — sakiet, viens garš galds 24 cilvēkiem — un tad atklājot, ka ievērojama daļa pieprasījumu vēlas citu formu: vairākus apaļus galdiņus korporatīvajam vakariņai, kur saruna labāk plūst mazākos kopumos, vai pārveidojamu izkārtojumu stāvošai uzņemšanai. Mēbeles, kas viegli glabājas un ātri pārkārtojas (saliekami krēsli, galdiņi, kas izjaucas vai iestiepjas viens otrā, grīdas plāns, iepriekš uzzīmēts 2 vai trim standarta konfigurācijām), maksā salīdzinoši maz plānot dizaina posmā, un ir dārgi un traucējoši pārveidot vēlāk. Pajautājiet saviem pašu pēdējiem 12 mēnešiem grupu pieprasījumu, kādas konfigurācijas patiešām tika pieprasītas, pirms pabeigt dizainu, nevis pieņemt, ka formāts, ko jūs personīgi uzskatāt par pievilcīgāko, ir tas, ko jūsu faktiskais pieprasījums vēlas visvairāk. Budžetējiet atsevišķi, un dāsnī, mazajiem darbības vienumiem, kas reti nonāk sākotnējā remonta piedāvājumā, bet ir milzīgi svarīgi ikdienas lietošanā: ratiņi, kas pēc izmēra atbilst zāles durvīm, papildu stikls un traukos, kas glabāti īpaši šai telpai, lai aizņemts galvenās zāles serviss nekad nebūtu jāaplaupa, lai segtu privātu rezervāciju, un slēdzams skapis AV kabeļiem un tālvadības pultīm, kas citādi pazūd zāles atvēršanas pirmā mēneša laikā.

****Šonedēļ:**** Ejiet cauri savai privātajai zālei vai kandidāta telpai ar iepriekš minēto kontrolsarakstu un identificējiet vienu lētāko,

visaugstāko ietekmes labojumu, kas pieejams tieši tagad — lielākajai daļai zāļu tas ir akustiskā apstrāde vai funkcionāls AV savienojums, abi sasniedzami par dažiem simtiem eiro, ne remonta budžetu.

Pirmie soļi

1

Ejiet cauri savai zālei pret Zāles Dizaina KontROLSarakstu: kapacitāti, akustiku, AV, apkalpošanas punktu, reālas durvis, regulējamu apgaismojumu, marķējumu.

2

Identificējiet vienu lētāko, visaugstāko ietekmes labojumu — parasti akustisko apstrādi vai pārbaudītu AV savienojumu.

3

Pārbaudiet savus pēdējos 12 mēnešus pieprasījumu par zāles konfigurācijām, kas patiešām tika pieprasītas, pirms apņematies fiksētam izkārtojumam.

4

Izpildiet atmaksāšanās modeli: pārveidošanas izmaksas dalītas ar reālistisku gada ieguldījumu, kad pareizi pārdota.

NODAĻA 17

Zāles mārketingš

*Ja koks krīt mežā un neviens nav tuvumā,
lai to dzirdētu, vai tas rada skaņu?*

— TRADICIONĀLA FILOZOFISKA PARUNA

Labi izstrādāta, labi cenota privātā zāle, kuru neviens nevar atrast, joprojām ir tukša zāle. Privāto ēdināšanu meklē citādi nekā parastu restorāna rezervāciju, un, ja jūsu mārketingš pret to izturas tāpat — pieminēšana, apglabāta jūsu vispārējā "par mums" lapā, nav speciāla satura, nav skaidra ceļa uz pieprasījumu — jūs esat neredzami tieši tiem saimniekiem, kuri aktīvi meklē, kur pie jums iztērēt naudu.

Sapratiet, kā privāto ēdināšanu patiešām meklē vietēji: saimnieki raksta konkrētas, nolūka pilnas frāzes — "privātā zāle [jūsu pilsētā]", "restorāns korporatīvām vakariņām [jūsu apgabals]", "vieta 30. dzimšanas dienas vakariņām man tuvumā" — un viņi lielākajā daļā gadījumu vērtē vairākus rezultātus līdzās viens otram tajā pašā īsajā sesijā, bieži atverot vairākas cilnes. Tas nozīmē, ka jūsu privātās ēdināšanas klātbūtne konkurē tieši un nekavējoties ar citām vietām, ne ar jūsu vispārējo reputāciju kā labu restorānu, un tai jāuzvar šis konkrētais, šaurais salīdzinājums pēc saviem noteikumiem.

Izveidojiet speciālu privātās ēdināšanas lapu savā tīmekļa vietnē — ne rindkopu savā kontaktu lapā, patiesu, autonomu lapu — izmantojot **Privātās Ēdināšanas Lapas Brīfu** kā savu struktūru: skaidru virsrakstu, kas nosauc to, ko jūs piedāvājat (ne "pasākumi", kas ir miglains, bet "Privātā Ēdināšana 10-40 Viesiem" vai kaut kas līdzīgi konkrēts), fotogrāfijas no faktiskās zāles, kas sagatavota reālam pasākumam (ne tukšas zāles fotogrāfiju, kas potenciālajam saimniekam neko nesaka par to, kā izskatīsies un jutīsies viņa pasākums), savu 3. nodaļas formātu izvēlni, skaidri prezentētu ar kapacitāti un sākuma cenu katram, savus 4. nodaļas fiksētās ēdienkartes līmeņus ar

parauga ēdieniem, un vienkāršu, zema berzes pieprasījuma formu, kas prasa tieši to informāciju, kas jums nepieciešama, lai labi atbildētu (datums, aptuvenais viesu skaits, gadījums, vēlamais formāts), un neko citu — gara forma, kas prasa pārmērīgas detaļas, pirms saimnieks vispār ir saņēmis atbildi no jums, ir ievērojams pieprasījumu atmešanas avots vēl pirms pats pieprasījums vispār tiek nosūtīts.

Fotogrāfija pelna īpašu uzmanību, jo tā veic vairāk pārdošanas darba nekā jebkurš cits lapas elements. Zāles fotogrāfija vidū pasākuma — sagatavots galdiņš, silts apgaismojums, ideālā gadījumā ar cilvēkiem tajā (ar atļauju), kas bauda reālu svinību — potenciālajam saimniekam pasaka "šādi izskatīsies jūsu pasākums" daudz efektīvāk nekā tīra, tukša, profesionāli apgaismota zāles fotogrāfija, kas tiek uztverta kā nekustamā īpašuma sludinājums, nevis uzaicinājums. Ja jums pašlaik nav šāda veida fotogrāfijas, to ir vērts pasūtīt speciāli, pat pieticīgu fotosesiju nākamajā labi apgaismotajā grupas rezervācijā ar saimnieka atļauju, jo vispārēja vai tukšas zāles fotogrāfija ir konsekventi vājākais posms privātās ēdināšanas lapās visā nozarē.

Papildus jūsu pašu tīmekļa vietnei, sarakstu un vietu atklāšanas platformas ir reāls kanāls, ko ir vērts saprast, ne noraidīt. Saimnieki, kas meklē privāto ēdināšanu, īpaši lielākiem vai nozīmīgākiem pasākumiem, bieži pārlūko speciālas vietu sarakstu platformas, kas veidotas īpaši šāda veida meklēšanai, tāpat kā apmeklētājs varētu pārlūkot vispārēju rezervāciju platformu parastam galdiņam. Precīza sarakstošana platformās, kas ir aktuālas jūsu tirgum — ar to pašu fotogrāfijas kvalitāti, to

pašu skaidru formāta un cenas informāciju kā jūsu pašu lapā — paplašina jūsu sasniedzamību uz saimniekiem, kuri sāk savu meklēšanu tur, nevis ar vispārēju tīmekļa meklēšanu, un tas maksā, lielākajā daļā gadījumu, vai nu neko, vai pieticīgu komisiju tikai par patiešām radītajām rezervācijām, padarot to par zema riska kanālu, ko izmēģināt.

Izveidojiet **saraksta plānu**: identificējiet 2 vai 3 platformas, kas visvairāk aktuālas jūsu vietējam tirgum un viesu tipam (korporatīvi smags tirgus un svinību orientēts tirgus bieži dod priekšroku dažādām platformām), pārliecinieties, ka jūsu saraksts katrā atbilst jūsu tīmekļa vietnei fotogrāfijas kvalitātē un cenas skaidrībā, un izsekojiet, no kura kanāla patiešām nāca katrs jauns grupas pieprasījums (vienkāršs jautājums jūsu pieprasījuma formā — "kā jūs par mums uzzinājāt?" — ir pietiekams), lai pēc dažiem mēnešiem jūs zinātu, kuri kanāli patiešām konvertē, ne tikai tos, par kuriem jūs pieņēmat, ka tie to darīs.

Aprēķiniet skaitlisko argumentu reāla darba ieguldīšanai šeit: ja jūsu pašreizējā privātās ēdināšanas lapa rada, sakiet, 4 kvalificētus pieprasījumus mēnesī tikai no organiskas meklēšanas un ieteikumiem, un pareiza pārveidošana — labāka fotogrāfija, skaidrāka formāta un cenas informācija, zema berzes pieprasījuma forma — paceļ to līdz 7 mēnesī, tikai ar labāku tās pašas zāles un ēdienkartes prezentāciju, kas jums jau ir, ar jūsu esošo 7. nodaļas konversijas no pieprasījuma uz rezervāciju likmi un vidējo rezervācijas vērtību, šī atšķirība viena pati var pārstāvēt desmitiem tūkstošu eiro papildu gada grupu

ieņēmumu, iegūtu pilnībā ar labāku mārketingu aktīvam, kas jau pastāv.

Uzturiet savu privātās ēdināšanas lapu aktuālu ar to pašu disciplīnu, ko jūs piemērojat savai regulārajai ēdienkartei, jo novecojusi lapa — vecas cenas, zāles fotogrāfija, kas kopš tā laika ir pārdekorēta, vadītāja tālruņa numurs, kurš aizgāja pirms 2 gadiem — aktīvi bojā uzticību tieši tiem visdetalizētāk orientētajiem saimniekiem, kuri visdrīzāk rezervēs nozīmīgu pasākumu, kuri bieži pamana mazas neatbilstības un klusi brīnās, kas cits varētu būt novecojis. Iestatiet atkārtotu ceturkšņa atgādinājumu, lai pārskatītu lapu: apstipriniet, ka cena joprojām atbilst jūsu pašreizējam Minimālo Izdevumu Kalkulatoram, apstipriniet, ka fotogrāfija joprojām atspoguļo reālo zāli, un apstipriniet, ka pieprasījuma forma joprojām novirzās uz to, kurš pašlaik ir atbildīgs par ātru atbildi. Privātās ēdināšanas lapa nav vienreizējs projekts, ko pabeigt un aizmirst; tā ir tuvāk ēdienkartei, kas prasa to pašu regulāro uzturēšanu, un restorāni, kas pret to tā izturas, ir tie, kuru tiešsaistes klātbūtne un reālā pieredze uz vietas paliek saskaņotā.

Veiciet vienkāršu ierakstu par to, kuru pieprasījumu katrs konkrētais satura gabals patiešām ietekmēja, tur, kur jūs varat to noskaidrot — jautājiet tieši savā pieprasījuma formā, vai vienkārši jautājiet, kad runājat ar saimnieku. Gada laikā tas jums skaidri pasaka, vai jūsu investīcija labākā fotogrāfijā, pārveidotā lapā vai jaunā sarakstā patiešām atmaksājas rezervācijās, nevis atstāj jūs minot mārketinga izdevumu atdevi, kā to ir spiesti darīt lielākā daļa neatkarīgo restorānu ar savu vispārējo reklāmu.

Šonedēļ: Auditējiet savu pašreizējo privātās ēdināšanas klātbūtni pret iepriekš minēto Privātās Ēdināšanas Lapas Brīfu. Ja jums nav speciālas lapas, tā ir viena augstākā prioritātes nepilnība, kas jāaizpilda pirms jebkuras citas šīs nodaļas mārketinga aktivitātes.

Šonedēļ

1

Auditējiet savu privātās ēdināšanas klātbūtni pret Privātās Ēdināšanas Lapas Brīfu: konkrētu virsrakstu, reālu pasākumu fotogrāfiju, Formātu Izvēlni, fiksētās ēdienkartes līmeņus, īsu pieprasījuma formu.

2

Pasūtiet reālu pasākumu fotogrāfiju, ja jūs pašlaik izmantojat tukšas zāles vai krājuma fotogrāfijas.

3

Identificējiet 2 vai 3 vietu sarakstu platformas, kas aktuālas jūsu tirgum, un saskaņojiet sava saraksta fotogrāfiju un cenas ar savu pašu lapu.

4

Pievienojiet jautājumu "kā jūs par mums uzzinājāt?" savai pieprasījuma formai, lai izsekotu, kurš kanāls konvertē.

NODAĻA 18

Grupu atsauksmes un atgriezušies saimnieki

*Apmierināts klients ir labākā biznesa
stratēģija no visām.*

— MICHAEL LEBOEUF

Iedomājieties biroja vadītāju, kas rezervē ceturkšņa komandas vakariņas un pēc divām dienām saņem īsu, ar roku rakstītu pateicības kartīti, kas nosauc konkrēto tostus, ko kāds tajā vakarā pacēla. Viņa rezervē nākamā ceturkšņa vakariņas tajā pašā restorānā, pat neapskatot citu iespēju — ne tāpēc, ka ēdiens bija nepārspējams, bet tāpēc, ka atceramība bija.

Saimnieks, kurš ir organizējis vienu veiksmīgu grupas pasākumu jūsu restorānā, ir statistiski viens no visvērtīgākajiem klientiem, ko jūs jebkad iegūsiet — ne tās vienas rezervācijas vērtības dēļ, bet tā dēļ, ko tas paredz par nākamajiem vairākiem gadiem. Cilvēki, kas organizē grupu pasākumus, mēdz turpināt organizēt grupu pasākumus: biroja vadītāja rezervē nākamā ceturkšņa vakariņas, ģimene, kas svinēja vienu nozīmīgu pasākumu tur, atgriežas nākamajam, draugu grupa, kurai bija lieliska dzimšanas dienas vakariņa, atgriežas nākamā drauga dzimšanas dienai. Šī saimnieka saglabāšana, nevis rezervācijas uzskatīšana par vienreizēju darījumu, ir viens no visvairāk sviras pilnajiem lietām, ko jūs varat darīt visā šajā biznesā.

Izveidojiet **Saimnieku Saglabāšanas Sistēmu** kā vienkāršu, apzinātu secību, kas notiek pēc katras grupas rezervācijas, ne atstātu nejaušībai. 24-48 stundu laikā pēc pasākuma, patiesi turpinājums — ne automatizēts aptaujas uzplūdums, personiska vēstule no jebkura, kas vadīja vakaru, vai vadītāja, kas apstrādāja rezervāciju, pateicoties saimniekam vārdā un atsaucoties uz kaut ko konkrētu no viņu pasākuma (tostu, gadījumu, mirkli, kas gāja labi) — nemaksā neko, izņemot uzmanību, un ir nesamērīgi rets šajā nozarē, kas ir tieši iemesls, kāpēc tas izceļas, kad tas ir darīts labi.

Kur gadījums ir patiesi ikgadējs vai atkārtots — dzimšanas diena, gadadiena, uzņēmuma gada beigu vakariņas — iestatiet atgādinājumu, ideālā gadījumā jebkurā sistēmā, kas seko jūsu rezervācijām, lai sazinātos aptuveni 10 līdz 11 mēnešus vēlāk, pirms nākamā gada iespējamā datuma, nevis gaidot, kamēr saimnieks atcerēsies un sazināsies pirmais. Īss, silts ziņojums — "drīz atkal ir gandrīz laiks [vārda] dzimšanas dienai — vai jūs vēlētos, lai mēs paturam jums to pašu zāli šogad?" — konvertē ievērojami augstā likmē tieši tāpēc, ka tas pilnībā novērš atcerēšanās un atkārtotas izpētes piepūli saimniekam; jūs vienkārši esat kļuvis par vieglu, acīmredzamu izvēli tieši tajā brīdī, kad viņi citādi sāktu domāt, kur rezervēt.

Saimnieku Saglabāšanas Sistēma

- 1 24-48 stundu laikā pēc pasākuma nosūtiet patiesu, personisku pateicību, atsaucoties uz kaut ko konkrētu.
- 2 Atkārtotam gadījumam iestatiet atgādinājumu, lai sazinātos 10 līdz 11 mēnešus vēlāk, pirms iespējamā nākamā datuma.
- 3 Piedāvāji pieņemiet pieticīgu lojalitātes žestu atgriezušajiem saimniekiem, nevis tiešu atlaidi.
- 4 Atbildiet ātri un dāsni uz jebkuru sūdzību no grupas saimnieka, ņemot vērā, cik daudz cilvēku par to uzzina.

Pieticīgs saimnieka lojalitātes piedāvājums, rezervēts īpaši atkārtotām grupu rezervācijām, nevis piedāvāts pirmreizējiem

saimniekiem, to stiprina, neapmācot jūsu labākos klientus gaidīt atlaidi katrā rezervācijā. Tam nav jābūt cenas samazinājumam — bezmaksas pudele kaut kā ierodoties atgriezušam saimniekam, mazs uzlabojums nākamajam fiksētās ēdienkartes līmenim bez papildu maksas, prioritāra piekļuve jūsu labākajiem datumiem, pirms tie nonāk vispārējā pieprasījumā — visi šie signalizē patiesu novērtējumu, neerodējot jūsu peļņu tā, kā to darītu tiešs procentuāls atlaide.

Sūdzības risināšana no grupas saimnieka prasa savu skaidru pieeju, jo likmes ir augstākas nekā sūdzība no divu cilvēku galdiņa: neapmierināts grupas saimnieks nav tikai viens neapmierināts klients, viņš ir viens neapmierināts klients, kas organizēja pasākumu 20 vai 30 citiem cilvēkiem, no kuriem vairāki dzirdēs tieši no saimnieka, kā sūdzība tika risināta, ne tikai par sākotnējo problēmu. Atbildiet ātri, patiesi, un konkrēti — ne ar vispārēju atvainošanos, bet ar reālas izvirzītas problēmas atzīšanu — un atrisiniet to pietiekami dāsni, lai saimnieks justos patiesi uzklauss, jo dāsna risinājuma izmaksas gandrīz vienmēr ir mazākas nekā saimnieka zaudēšanas izmaksas, kurš citādi būtu varējis rezervēt pie jums nākamo desmitgadi savas ģimenes vai uzņēmuma nozīmīgo pasākumu.

Lūk, kumulatīvais arguments šīs sistēmas izveidei, nevis katras grupas rezervācijas uzskatīšanai par vienreizēju. Ja viens saglabāts korporatīvais saimnieks rezervē 3 reizes gadā vidēji par 1800 € un paliek ar jums piecus gadus, pirms apstākļi mainās, tas ir vairāk nekā 27 000 € ieņēmumu no vienām attiecībām, kas veidotas gandrīz pilnībā uz reaģēšanas spēju un labu turpinājuma ieradumu, nevis jebkādu papildu atlaidi vai

mārketinga izdevumiem. Reizinot to pat ar pieticīgu 20 patiesi saglabātu saimnieku bāzi — korporatīvo kontu un ģimeņu ar atkārtotiem svinībām sajaukumu — un saglabāšanas sistēma klusi rada vairāk gada ieņēmumu nekā lielākās daļas restorānu viss apmaksātais mārketinga budžets, par daļu no izmaksām.

Izsekojiet atgriezušos saimnieku likmi kā savu skaitli, ne apvienotu vispārējā atkārtoto klientu statistikā — cik daudz procentu no jūsu grupu rezervācijām katru gadu nāk no saimnieka, kas iepriekš ir rezervējis pie jums — jo tas ir viens vienīgais skaidrākais signāls par to, vai jūsu saglabāšanas sistēma patiešām darbojas, atsevišķi no tā, vai jūsu kopējais pieprasījumu apjoms aug.

Paplašiniet saglabāšanas sistēmu ārpus individuāliem saimniekiem uz organizācijām un sociālajiem lokiem, ko viņi pārstāv, jo viens apmierināts saimnieks bieži ir vērti uz vairākām papildu rezervācijām, ko jūs vēl neesat uztvēruši. Korporatīvais saimnieks, kuram bija lieliska pieredze, bieži ir tikai viens no vairākiem cilvēkiem savā uzņēmumā, kuri reizēm organizē pasākumus — jautājiet, sirsnīgi, vai viņu komandā ir vēl kāds, kurš risina līdzīgas rezervācijas, un vai būtu noderīgi tikt iepazīstinātam. Ģimene, kas svinēja nozīmīgu pasākumu ar jums, ir saistīta ar visu paplašinātu radnieku tīklu, kuram laika gaitā būs savas nozīmīgas svinības. Nekas no tā neprasa būt uzmācīgam — viena patiesa rinda jūsu pēc pasākuma turpinājumā ("mums patiktu parūpēties arī par jebkuru no jūsu kolēģiem viņu pašu pasākumos") ir pietiekama, lai iesētu ideju, un tas nemaksā neko, izņemot vēlmi jautāt, nevis pieņemt, ka saimniekam ienāks prātā jūs pieminēt bez pamudinājuma.

Uzturiet katra saglabāšanas kontaktpunkta toni patiesi siltu, ne darījumu, jo viesi spēj atšķirt starp ziņojumu, kas pastāv, lai pārdotu viņiem citu rezervāciju, un tādu, kas pastāv, jo jūs patiešām atceraties un novērtējat viņu iepriekšējo apmeklējumu. Konkrēta detaļa — svinēšanas persona vārds, mirklis no vakara, ko jūs patiešām atceraties — ir tas, kas atšķir šos divus, un ir vērts saglabāt vienkāršas piezīmes par saviem labākajiem saimniekiem īpaši, lai šī detaļa būtu pieejama un precīza gadu vēlāk, nevis mēģināta no atmiņas un nedaudz nepareiza.

Šonedēļ: Izvelciet savu grupu rezervāciju sarakstu par pēdējiem 18 mēnešiem un identificējiet katru saimnieku, kurš ir rezervējis pie jums vairāk nekā vienreiz. Katram atzīmējiet, vai viņu gadījums, iespējams, atkārtosies, un, ja jā, iestatiet atgādinājumu, lai sazinātos aptuveni 10 mēnešus pēc viņu jaunākās rezervācijas, pirms iespējamā nākamā gadījuma.

Pirmie soļi

1

Izvelciet savas grupu rezervācijas par pēdējiem 18 mēnešiem un identificējiet katru saimnieku, kurš rezervējis vairāk nekā vienreiz.

2

Nosūtiet patiesu, personisku turpinājumu 24-48 stundu laikā pēc katra grupas pasākuma, atsaucoties uz konkrētu detaļu no vakara.

3

Atkārtotam gadījumam iestatiet atgādinājumu, lai sazinātos aptuveni 10 līdz 11 mēnešus pēc jaunākās rezervācijas.

4

Izveidojiet pieticīgu lojalitātes piedāvājumu atgriezušajiem saimniekiem, kas nav tieša atlaide, un sāciet izsekot savu atgriezušos saimnieku likmi.

NODAĻA 19

Skaitļi, kas jāizseko

Tas, kas tiek mērīts, tiek vadīts.

— ATTIECINĀ UZ PETER DRUCKER

Viss šajā grāmatā strādā labāk, kad jūs varat redzēt, ka tas strādā, un privātās ēdināšanas bizness, kas vadīts bez ikmēneša rezultātu kartes, gada laikā slīd atpakaļ uz "pieejams, ja pieprasa", neatkarīgi no tā, cik labi jūs to sākotnēji izveidojāt, vienkārši tāpēc, ka neviens neseko skaitļiem, kas agri norādītu šo slīdēšanu. Izveidojiet **Privātās Ēdināšanas Rezultātu Karti** kā īsu, godīgu ikmēneša ziņojumu — sešus skaitļus, konsekventi izsekotus, katrs pastāstot jums kaut ko konkrētu, uz ko rīkoties.

Pieprasījumi: bruto skaits grupu pieprasījumu, kas saņemti tajā mēnesī, pēc avota, ja jūs to izsekojat (7. nodaļas Pieprasījumu Izsekotājs). Tas ir jūsu piltuves augšas veselības pārbaude — samazinošs pieprasījumu skaits, izsekots vairāku mēnešu garumā, jums pasaka, ka jūsu mārketingam (17. nodaļa) nepieciešama uzmanība, pirms tas parādās kā ieņēmumu problēma, dodot jums vadošu, ne aizkavētu indikatoru.

Konversijas likme: pieprasījumi, kas kļuva par apstiprinātām, ar depozītu rezervācijām, kā procentuālā daļa no tā mēneša kopējiem pieprasījumiem. Tas ir vienīgais skaitlis, kas visvairāk tieši saistīts ar jūsu atbildes ātrumu un pārdošanas procesu (7. nodaļa) — konversijas likme, kas slīd lejup, kamēr pieprasījumu apjoms paliek stabils, gandrīz vienmēr ir atbildes laika vai turpinājuma problēma, ne pieprasījuma problēma, un ir izlabojama dienu laikā, kad identificēta, ne mēnešu laikā.

Zāles noslodze pēc nedēļas dienas: kāda procentuālā daļa rezervējamu vakaru, sadalīta pēc nedēļas dienas, patiešām nesa grupas rezervāciju tajā mēnesī. Tas pārvērš 10. nodaļas pieprasījuma kalendāru no teorijas par nepārtrauktu vadības rīku

— izsekots ikmēneša, tas jums precīzi pasaka, kurām nedēļas dienām nepieciešama aktīva mārketinga uzmanība tieši tagad, ne kuriem vakariem tā bija nepieciešama pagājušajā gadā.

Izdevumi par cilvēku: vidējie kopējie izdevumi par viesi grupu rezervācijās tajā mēnesī, sadalīti pēc formāta, ja jūs vadāt vairākus (garais galds, privātā zāle, pārņemšana). Izsekots laika gaitā, tas jums pasaka, vai jūsu fiksētās ēdienkartes līmeņi un dzērienu paketes (14. un 4. nodaļa) patiešām darbojas tā, kā izstrādāts, vai saimnieki konsekventi pēc noklusējuma izvēlas jūsu zemāko līmeni, kas liecinātu, ka jūsu prezentācija vai cenu plaiza starp līmeņiem prasa pārskatīšanu.

Depozīta zaudējumi: depozītu vērtība, kas zaudēta atcelšanas dēļ tajā mēnesī, salīdzinājumā ar iekasēto depozītu vērtību.

Vesela, zema procentuālā daļa šeit apstiprina, ka jūsu Atcelšanas Kāpnes (6. nodaļa) veic savu darbu; pieaugoša procentuālā daļa ir agrīns brīdinājums, ka vai nu jūsu noteikumi praksē ir kļuvuši pārāk iecietīgi, vai ka konkrēts rezervācijas avots (varbūt konkrēts ieteikumu kanāls) jums nes zemākas saistības pieprasījumus, kas konvertē uz rezervāciju, bet tad atceļas augstākā likmē nekā jūsu citi avoti.

Atsauksmju punkti: jūsu vidējais atsauksmju vērtējums konkrēti no grupu un privātās ēdināšanas rezervācijām, izsekots atsevišķi no jūsu vispārējā restorāna atsauksmju punktu skaita tur, kur jūsu platforma to atļauj, jo grupas saimnieka atsauksme atspoguļo atšķirīgu faktoru kopu (rēķina pieredze, iepriekšējā pasūtīšanas process, pati zāle) nekā vispārējā apmeklētāja

atsauksme, un šo divu sajaukšana slēpj tieši to signālu, kas jums jāredz skaidri.

Privātās Ēdināšanas Rezultātu Karte

- 1 Pieprasījumi: bruto skaits grupu pieprasījumu, kas saņemti šajā mēnesī.
- 2 Konversijas likme: pieprasījumi, kas kļuva par apstiprinātām, ar depozītu rezervācijām.
- 3 Zāles noslodze pēc nedēļas dienas: rezervējami vakari, kas patiešām nesa grupas rezervāciju.
- 4 Izdevumi par cilvēku: vidējie kopējie izdevumi par viesi grupu rezervācijās.
- 5 Depozīta zaudējumi: vērtība, kas zaudēta atcelšanas dēļ, salīdzinājumā ar iekasēto vērtību.
- 6 Atsauksmju punkti: vidējais atsauksmju vērtējums konkrēti no grupu rezervācijām.

Lūk, ko jums patiešām dod šo izsekošana ikmēneša, ne katru gadu vai nekad. Restorāns, kas pārskata šos sešus skaitļus reizi gadā, atklāj problēmu, vidēji, daudzus mēnešus pēc tam, kad tā sākās — martā sākusies slīdoša konversijas likme netiek pamanīta līdz gada pārskatam decembrī, kad tas jau ir izmaksājis deviņus mēnešus zaudēto rezervāciju. Tas pats

restorāns, kas pārskata rezultātu karti ikmēneša, atklāj to pašu slīdēšanu aprīlī, rīkojas maijā, un ir atguvies, pirms problēma ir izmaksājusi vairāk nekā dažas nedēļas ietekmes. Rezultātu kartes vērtība slēpjas gandrīz pilnībā atgriezeniskās saites cilpas ātrumā, ne pašu skaitļu sarežģītībā — tie ir vienkārši skaitļi un procenti, ko jebkurš īpašnieks var aprēķināt 20 minūtēs mēnesī ar pamata izklājlapu.

Aprēķiniet vienkāršu šīs disciplīnas atdeves versiju: ja konversijas likmes slīdēšanas atklāšana divus mēnešus agrāk, vidēji, ietaupa jums pat 4 zaudētas rezervācijas gadā ar vidējo vērtību 1500 €, tas ir 6000 € gadā, kas atgūti tikai skatoties uz skaitli ikmēneša, nevis nekad uz to neskatoties — atdeve, kas krietni pārsniedz 20 minūtes mēnesī, ko rezultātu kartes uzturēšana patiešām maksā.

Pretojieties kārdinājumam pievienot metrikas ātrāk, nekā jūs varat uz tām reaģēt. Īpašnieki, kas ir enerģijas pilni pēc savas pirmās rezultātu kartes izveides, bieži to paplašina dažu mēnešu laikā par 15 rindu ziņojumu, kas izseko katru iedomājamo datu punktu, kurā brīdī ikmēneša pārskatīšana kļūst par uzdevumu, ko neviens patiešām konsekventi neizpilda, un visa sistēma klusi slīd atpakaļ pie nekā. 6 labi izvēlēti skaitļi, uzticami pārskatīti katru mēnesi, sniedz daudz vairāk vērtības gada laikā nekā 15 skaitļi, kas pārskatīti sporādiski vai nekad. Ja pēc dažiem mēnešiem sešu metriku rezultātu kartes izmantošanas jūs atrodat patiesu nepilnību — konkrētu modeli, kuru jūs vēlaties izsekot, ko šie 6 neaptver — pievienojiet vienu skaitli apzināti, un apsveriet cita skaitļa izņemšanu vai vienkāršošanu, nevis ļaujiet

sarakstam augt bez ierobežojumiem. Disciplīna to turēt īsu ir pati par sevi daļa no tā, kas to padara ilgtspējīgu.

Dalieties ar rezultātu karti arī ar savu zāles un virtuves vadību, ne tikai ar sevi. Zāles vadītājs, kurš redz konversijas likmi un izdevumus par cilvēku, kas virzās nepareizā virzienā, ir daudz vairāk iemesla aktīvi virzīt dzērienu paketi vai atzīmēt slīdošu iepriekšējā pasūtījuma termiņu, nekā tāds, kurš tikai dzird par grupu biznesu abstrakti — redzamība pārvērš skaitļus no īpašnieka privātas rūpes par kopīgu komandas mērķi, kurā katrs ir iesaistīts.

Izdrukājiet rezultātu karti, vai izliekiet to kaut kur, kur plašāka komanda to var redzēt, nevis turiet to izklājlapā, ko atverat tikai jūs. Skaitlis, kas ir redzams, kļūst par skaitli, kuru cilvēkiem rūp virzīt, un vienkāršā rīcība padarīt grupu veikspēju tikpat redzamu kā jūsu vakara viesu skaitu bieži ir tas, kas galu galā to pārvieto no fona aktivitātes uz kaut ko, ko visa komanda uzskata par reālu biznesa daļu.

Šonedēļ: Iestatiet savu rezultātu kartes šablonu ar iepriekš minētajām sešām metrikām, aizpildiet to ar jebkādiem vēsturiskiem datiem, ko jūs saprātīgi varat rekonstruēt par pēdējiem trim mēnešiem, un iestatiet atkārtotu kalendāra atgādinājumu, lai to atjauninātu un pārskatītu tajā pašā dienā katru mēnesi no šī brīža.

Šonedēļ

1

Iestatiet Privātās Ēdināšanas Rezultātu Karti: pieprasījumus, konversijas likmi, noslodzi pēc vakara, izdevumus par cilvēku, depozīta zaudējumus, atsauksmju punktus.

2

Rekonstruējiet tik daudz datu no pēdējiem trim mēnešiem, cik saprātīgi varat, lai aizpildītu pirmo versiju.

3

Iestatiet atkārtotu ikmēneša kalendāra atgādinājumu, lai to atjauninātu un pārskatītu tajā pašā dienā katru mēnesi.

4

Dalieties ar rezultātu karti ar zāles un virtuves vadību, nevis turiet to tikai sev.

NODAĻA 20

Restorāns ar 2 biznesiem

Kopums ir lielāks nekā tā daļu summa.

— ARISTOTELIS

Kad jūs sasniedzat šo nodaļu, ja jūs esat izgājuši modeļus secībā, jūsu privātā zāle vairs nav telpa, kas ēkā nopelna vismazāk — tai ir definēts produkts, reāla cena, piltuve, kas to piepilda, apkalpošanas plāns, kas to labi vada, un rezultātu karte, kas jūs tur godīgu par to, vai tā patiešām strādā. Tas, ko jūs esat uzbūvējuši, ne obligāti sākotnēji tā vēloties, ir otrs bizness jūsu restorāna iekšienē, un galīgā izmaiņa, ko šī nodaļa no jums prasa, ir izturēties pret to skaidri tieši kā tādu.

Jūsu galvenā ēdamzāle un jūsu grupu un privātās ēdināšanas bizness ir atšķirīgi mērķi, atšķirīgi ritmi, un veselā restorānā atšķirīgi uzmanības īpašnieki — pat ja šī uzmanība galu galā gulstas uz to pašu personu, jums. Galvenās zāles darbs ir konsekventi, uzticami viesi nakti pēc nakts, veidoti uz atkārtota vietējā biznesa, bez rezervācijas ienākušajiem un jūsu vispārējo reputāciju. Grupu biznesa darbs ir tvert augstas vērtības, plānojamas, augstākas peļņas rezervācijas, kas piepilda tieši to kapacitāti — privāto zāli otrdien, visu restorānu klusā pirmsdienā, garo galdiņu trešdien, kas citādi stāvētu pustukšs — ko galvenās zāles organiskais pieprasījums nesasniedz pats. Labi vadīti, kopā tie izlīdzina jūsu nedēļu, nevis vienkārši pievieno ieņēmumus vienu virs otra: grupu bizness piepilda tieši tās nepilnības, ko galvenās zāles dabiskais pieprasījuma modelis atstāj atklātas.

Iestatiet gada mērķus katram biznesam atsevišķi, ne kā vienu apvienotu ieņēmumu skaitli. Jūsu galvenā zāle varētu tiekties pēc konkrēta vidējā viesu skaita naktī un konkrētu vidējo izdevumu, izsekotu pret pagājušo gadu. Jūsu grupu biznesam, izmantojot 19. nodaļas Rezultātu Karti, vajadzētu nest savus

paša skaidrus gada mērķus: kopējos grupu ieņēmumus, vidējo konversijas likmi, noslodzi pēc nedēļas dienas, aizverot 1. nodaļas Zāles Ienesīguma Plaisu par konkrētu, nosauktu procentu šogad, nevis atstājot to atklātu. Mērķu atdalīšanai ir nozīme, jo spēcīgs grupu gads var maskēt vājinošu galveno zāli, un otrādi, ja jūs vienmēr skatāties tikai uz vienu apvienotu skaitli — un katram biznesam nepieciešama sava diagnoze un sava labošana, kad tas darbojas nepietiekami, ne kopīgs, sajaukts skaidrojums.

Izveidojiet **gada plānošanas ciklu**, kas izturas pret grupu biznesu ar to pašu nopietnību kā jūsu galvenās ēdienkartes plānošanu. Gada pēdējā ceturksnī pārskatiet pilnu Rezultātu Karti par tikko beidzamies gadu pret saviem mērķiem, un izmantojiet 10. nodaļas pieprasījuma kalendāru, lai plānotu nākamā gada veicināšanas grūdienus saviem zināmajiem klusajiem mēnešiem jau pirms tie mēneši pienāk, ne kad tie jau ir sākušies. Pārskatiet savus fiksētās ēdienkartes līmeņus un dzērienu paketes gadā pret pašreizējām ēdiena un dzērienu izmaksām, ar to pašu disciplīnu, ko jūs jau piemērojat savai à la carte ēdienkartei, nevis ļaujiet grupas cenu palikt nemainīgu gadiem, kamēr jūsu galvenā ēdienkarte attīstās ap to. Pārskatiet savu minimālo izdevumu tabulu pret svaigu jūsu à la carte alternatīvas aprēķinu, jo jūsu pašas galvenās zāles veikspēja mainās gadu no gada, un minimālie izdevumi, kas noteikti pirms trim gadiem pret alternatīvu, kas kopš tā laika ir mainījusies, ir klusi nepietiekami vai pārmērīgi cenoti bez tā, ka kāds to apzināti izlēma.

Lūk, atsaucies punkts, pret kuru ir vērts sevi mērīt, uzbūvēts no visa šajā grāmatā, ne no ārēja avota: privātās ēdināšanas un grupu business, kas ir aizvēris lielāko daļu savas sākotnējās Zāles lenesīguma Plaisas, konvertē kaut kur 45-60% diapazonā kvalificētu pieprasījumu (pret 7. nodaļas bāzes līniju, bieži sākot krietni zem 35%), un rada kaut kur starp 12% un 20% no kopējiem restorāna ieņēmumiem no pēdas, kas tipiski ir krietni zem 15% no kopējās zāles platības — business, kas šādiem noteikumiem ērti pārsniedz līdzvērtīgu daļu no jūsu galvenās ēdamzāles, kas bija viss šīs grāmatas mērķis.

Restorāns, kas to izdara pareizi, nejūtas kā vadot 2 atsevišķas operācijas ikdienā — tas jūtas kā restorāns, kas vienkārši ir pārtraucis izniekot vienu no saviem labākajiem aktīviem. Zāle, kas agrāk stāvēja tukša, pārdota nelabprāt, kad kāds gadījās jautāt, tagad tiek aktīvi pārdota, labi cenota, uzticami piepildīta savos klusākajos vakaros un prēmijas cenota savos aizņemtajos, vadīta ar apkalpošanas plānu, kas aizsargā gan grupas pieredzi, gan pārējās zāles vakaru, un izsekota veidā, kas pārvērš vienreizēju rezervāciju gadu atkārtota biznesa. Neviena no 20 modeļiem šajā grāmatā neprastā remontu vai lielus kapitāla izdevumus, lai sāktu — lielākā daļa no tiem prasīja dokumentu, cenu, termiņu, vai ieradumu, piemērotus ar to pašu disciplīnu, ko jūs jau ievadat pārējā restorānā.

Domājiet par grupu biznesu, kad tas sasniedz šo brieduma, arī kā par savu labāko agrās brīdināšanas sistēmu plašākā restorāna veselībai, ne vienkārši kā atsevišķu ieņēmumu rindu. Grupu saimnieki — īpaši atkārtoti korporatīvie saimnieki, kuri apmeklē vairākas reizes gadā un salīdzina katru apmeklējumu ar

iepriekšējo — bieži ir pirmie, kas pamana un piemin smalku pazemināšanos kaut kur citur: ēdienkarte, kas kādu laiku nav attīstījies, servisa standarts, kas nedaudz nokritis, personāla mainība, kas parādās jaunākā, mazāk pārliecinātā komandā. Tā kā jūs jau esat regulārā, personiskā kontaktā ar šiem saimniekiem, izmantojot 18. nodaļas saglabāšanas sistēmu, jums ir kanāls šai atgriezeniskajai saitei, ko lielākā daļa restorānu nekad apzināti neizveido ar savu plašāko, anonīmāko klientu bāzi. Klausieties to, jautājiet to tieši savos pēc pasākuma turpinājumos, un izturieties pret saviem labākajiem grupu saimniekiem ne tikai kā ieņēmumu avotu, bet kā vienu no visvairāk iesaistītajiem, visvairāk ieguldītajiem novērotājiem par jūsu restorāna vispārējo standartu, kāds jums ir.

Šonedēļ, un katru mēnesi turpmāk: levietojiet atkārtotu datumu kalendārā — ceturksnī pietiek — lai pārskatītu savu Privātās Ēdināšanas Rezultātu Karti pret gada mērķiem, ko jūs iestatījāt konkrēti grupu biznesam, tādā pašā veidā, kā jūs pārskatāt savas galvenās zāles skaitļus. Šis viens ieradums, uzturēts, ir tas, kas neļauj šīs grāmatas ieguvumiem klusi erozēt atpakaļ tur, no kurienes jūs sākat.

Pirmie soļi

1

Iestatiet gada mērķus grupu biznesam atsevišķi no galvenās zāles: kopējos grupu ieņēmumus, konversijas likmi, noslodzi pēc vakara, nosauktu Zāles lenesīguma Plaisas samazinājumu.

2

Izveidojiet ceturktā ceturkšņa gada plānošanas ciklu, kas pārskata pilnu Rezultātu Karti pret šiem mērķiem un plāno nākamā gada klusā mēneša grūdienus iepriekš.

3

Pārskatiet savus fiksētās ēdienkartes līmeņus, dzērienu paketes un minimālo izdevumu tabulu gadā pret pašreizējām izmaksām, ar to pašu disciplīnu kā jūsu galvenā ēdienkarte.

4

Ievietojiet atkārtotu ceturkšņa datumu kalendārā, lai no šī brīža pārskatītu Rezultātu Karti pret gada mērķiem.

Vārdnīca

Zāles lenesīguma Plaisa

Atšķirība starp to, ko privātā zāle šodien nopelna par kvadrātmetru, un to, ko galvenā ēdamzāle nopelna tajā pašā telpā.

Grupas leguldījuma Modelis

Salīdzinājums par to, cik daudz grupas rezervācija patiešām ir vērtā salīdzinājumā ar tām pašām vietām, kas pārdotas à la carte, ņemot vērā izdevumus, risku un uzturēšanās laiku.

Formātu Izvēlne

Definēta kapacitāte, minimālie izdevumi un iestatīšana katram veidam, kā restorāns pārdod grupas telpu: garais galds, privātā zāle, daļēji privāta zona, pilnīga pārņemšana.

Fiksētās Ēdienkartes Veidotājs

Modelis grupas fiksētās ēdienkartes cenošanai līmeņos, ar ražošanas realitāti (siltuma uzturēšana, ierobežota izvēle), kas iebūvēta no sākuma.

Minimālo Izdevumu Kalkulators

Rīks, lai noteiktu privātās zāles minimālos izdevumus no pašas zāles à la carte alternatīvas, pēc dienas un sezonas.

Atcelšanas Kāpnes	Grafiks depozītiem un atmaksas procentiem grupu rezervācijām, kas samazinās, jo tuvāk atcelšana krīt datumam.
Pieprasījumu Izsekošana	Katra grupas pieprasījuma atbildes laika un rezultāta ieraksts, ko izmanto, lai noteiktu, cik daudz lēna atbilde maksā zaudētās rezervācijās.
Korporatīvā Saimnieka Secība	Komunikācijas kopums, kas izveidots biroja vadītājam vai izpilddirektora asistentam, kurš rezervē grupu vakariņas: apstiprinājums, diētiskais saraksts, zvans pirms pasākuma.
Emocionālo Likmju Kāpnes	Veids, kā sarindot svinību rezervācijas (dzimšanas dienu, gadadienu, saderināšanos) pēc tā, cik jutīgas tās ir pret cenu un mazām kļūdām.
Grupu Pieprasījuma Kalendārs	Gada karte grupu rezervāciju pieprasījumam: decembra korporatīvā sezona, izlaidumi, kluss janvāris un darbdienas vakara grafiki, kas jāaizpilda.
T-mīnus Sistēma	Termiņu struktūra ēdienkartes iepriekšēju pasūtījumu, alergēnu un galīgo skaitļu savākšanai pirms grupas ierašanās.

Grupas Vadības Lapa	Apkalpošanas plāns lielai kompānijai, kas aptver ierašanos, dzērienus, sēdināšanu, ēdienreizes laiku un rēķinu.
Maksājuma Skripts	Sagatavots formulējums, lai risinātu vienu rēķinu, kas sadalīts starp daudziem viesiem, ieskaitot iepriekšēju autorizāciju un klusas viena maksātāja pieprasījumus.
Dzērienu Paketes Modelis	Iepriekš saskaņota dzērienu piemaksa, cenota par cilvēku, izveidota, lai paceltu izdevumus un vienkāršotu apkalpošanu salīdzinājumā ar atklātu bāru.
Pārņemšanas Cenošanas Modelis	Rentabilitātes sliekšņa aprēķins visa restorāna slēgšanai vienai grupai, ieskaitot ekskluzivitātes prēmiju un noraidītos pastāvīgos viesus.
Zāles Dizaina KontROLSaraksts	Fiziskās prasības privātās ēdināšanas telpai: kapacitāte, skaņa, ekrāns, sava apkalpošanas stacija un atsevišķas durvis.
Privātās Ēdināšanas Lapas Brīfs	Satura un fotogrāfijas plāns tīmekļa vietnes lapai, kas padara privāto zāli viegli atrodamu un viegli pieprasāmu.
Saimnieku Saglabāšanas Sistēma	Turpinājuma process (pateicība, gada atgādinājums, lojalitātes piedāvājums), kas pārvērš vienreizēju grupas saimnieku par atgriezušos klientu.

Privātās Ēdināšanas Rezultātu Karte

Ikmēneša izsekošanas lapa
pieprasījumiem, konversijai, zāles
noslodzei, izdevumiem par cilvēku,
depozīta zaudējumiem un atsauksmju
punktiem.

Vietas

Viesmīlības nozares termins viesu
skaitam, kas apkalpoti pie galdiņa vai
vienā apkalpošanā; izmantots visā šajā
grāmatā kā standarta pieprasījuma
vienība.

Par autoru

Thibault Van de Sompele ir HappyChef, rezervācijas un darbības platformas restorāniem un viesnīcām, dibinātājs. Viņš dzīvo un strādā Essenē, Beļģijā, kur atrodas HappyChef galvenā mītne. Ar viņu var sazināties, rakstot uz thibault@happychef.cloud.