



FOR RESTAURANTS WITH A PRIVATE DINING ROOM

The Private Dining Room Playbook

*How Restaurant Owners Turn Group Bookings,
Private Dining And Buyouts Into The Most
Profitable Tables In The House*

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Private Dining Room Playbook

Kako lastniki restavracij skupinske rezervacije, zasebne večerje in ekskluzivni najem prostora spremenijo v najbolj donosne mize v hiši

NAPISAL

Thibault Van de Sompele

Vsebina

- | | |
|----|--|
| 01 | Prostor, Ki Zasluži Najmanj |
| 02 | Ekonomija Skupin: Zakaj 20 Gostov Ni 20 Gostov |
| 03 | Opredelitev Izdelka |
| 04 | Fiksni Meniji, Ki Jih Kuhinje Obožujejo In Gostje Izberejo |
| 05 | Minimalna Poraba, Najem Prostora Ali Oboje |
| 06 | Are In Pogoji Odpovedi, Ki Jih Gostitelji Sprejmejo |
| 07 | Lijak Povpraševanj |
| 08 | Prodaja Korporativnemu Gostitelju |
| 09 | Prodaja Praznovanja |
| 10 | Koledar Skupinskega Povpraševanja |
| 11 | Vnaprejšnja Naročila, Diete In Problem Številke |
| 12 | Vodenje Večera: Zaporedje Skupinske Storitve |
| 13 | Račun: Delitev, Napitnina In Plačilo |
| 14 | Paketi Pijač In Poraba Za Barom |

15	Odkupi: Prodaja Cele Restavracije
16	Oblikovanje Ali Preurejanje Zasebnega Prostora
17	Trženje Prostora
18	Skupinskeocene In Ponavljajoči Se Gostitelji
19	Številke Za Sledenje
20	Restavracija Z 2 Posloma

Uvod

Imate zasebni prostor, delno zasebni kotichek ali dolgo mizo, ki se uporablja le, ko jo nekdo naključno zaprosi? Podajate ceno za skupino na pamet, brez prave predstave o tem, koliko je prostor vreden? Ste se kdaj vprašali, ali je ta prostor tiho najbolj — ali najmanj — donosen kvadratni meter v hiši, ne da bi kdaj dejansko izračunali to številko? Berite naprej, kajti ta številka je natanko tam, kjer se ta knjiga začne.

Tukaj je obljuba: do konca te knjige boste natanko vedeli, koliko vas vaš zasebni prostor ali dolga miza stane v izgubljenih prihodkih, imeli boste cenovno določen, stopenjski izdelek, pripravljen za prodajo, namesto nejasnega "sprejemamo skupine", in imeli boste sisteme cen, are in storitev, da svoj najpočasnejši delovni večer spremenite v enega najbolj donosnih. Na poti boste zgradili Room Yield Gap, ki postavi številko na to, kar prostor danes izgublja, Group Contribution Model, ki natančno dokaže, kdaj skupina premaga posamično prodana mesta, in Cancellation Ladder, ki gostitelje pripravi, da dejansko spoštujejo svoje rezervacije — 3 od 20 ogrodi, vsako dovolj majhno, da ga zgradite ta teden, in dovolj trajno, da na njem vodite svoj skupinski posel leta.

Nič od tega ne zahteva obešanja lepše table na vrata. Zahteva definicijo izdelka, ceno, rok in navado — isto disciplino, na kateri že deluje vaš à la carte meni, uporabljeno na prostoru, ki ni imel ničesar od tega. Ostanite do zadnjega poglavja, in skupinski posel preneha biti stranska dejavnost, privita na restavracijo —

postane drugi, popolnoma oblikovan posel, ki se skriva znotraj prvega, voden z isto strogostjo kot tisti, ki ga že poznate. 1. poglavje se začne s številko, ki utemelji vse, kar sledi: kaj vas ta prostor dejansko stane, pošteno izmerjeno, danes.

POGLAVJE 1

Prostor, Ki Zasluži Najmanj

Ne moreš voditi tega, česar ne meriš.

— PETER DRUCKER

Vstopite v večino neodvisnih restavracij z zasebnim prostorom ali rezervabilno dolgo mizo, in našli boste isto tiho zadrego. Na papirju je to najlepša miza v hiši — pogosto tista z najboljšo svetlobo, največ zasebnosti, včasih poudarjeno steno, za katero je lastnik plačal pravi denar — in je hkrati, pošteno izmerjeno, najslabše delujoč kvadratni meter v stavbi. Želim, da to dejansko izmerite, kajti "gre kar dobro" ni številka, in ne morete popraviti tega, česar niste izmerili.

Tukaj je izračun, ki ga želim, da naredite, in ga bom imenoval **Room Yield Gap**, kajti ko enkrat poimenujete številko, jo začnete voditi. Vzemite tlorisno površino vašega zasebnega prostora v kvadratnih metrih. Delite prihodek zadnjih 12 mesecev, ustvarjen posebej v tem prostoru — skupinske rezervacije, zasebni najem, vse, kar je prodano kot "prostor" — s to površino. To je letni prihodek vašega zasebnega prostora na kvadratni meter. Zdaj naredite isti izračun za enako velik del vaše glavne jedilnice: prihodek iz tega dela v istem obdobju, deljen z njegovo površino. Odštejte številko zasebnega prostora od številke glavnega prostora. Ta vrzel, kot odstotek številke glavnega prostora, je Room Yield Gap.

ROOM YIELD GAP

$$(\text{Prihodek glavnega prostora/m}^2 - \text{Prihodek zasebnega prostora/m}^2) \div \text{Prihodek glavnega prostora/m}^2 = \text{Room Yield Gap}$$

Naredimo to konkretno. Recimo, da je vaš zasebni prostor 30 kvadratnih metrov in udobno sprejme 24 ljudi za fiksni meni. V preteklem letu je ustvaril 54.000 € v rezervacijah — to zveni spodobno, če to gledamo osamljeno. To je 1.800 € na kvadratni meter letno. Zdaj vzemite 30-kvadratmetrski del vaše glavne jedilnice, ki sprejme približno enako število ljudi skozi obrate navadnega večera. Ob povprečju 2 obratov večino večerov je ta del v letu ustvaril 172.000 € — 5.733 € na kvadratni meter. Vaš Room Yield Gap je 69 %. Prostor, ki naj bi bil vaše premijsko sredstvo, zasluži manj kot tretjino enakovrednega dela navadnega restavracijskega prostora.

Zakaj se to dogaja, ko je prostor lepši, ne slabši? 3 razlogi se pojavljajo znova in znova. Prvič, zasluži le, ko ga nekdo aktivno rezervira — ne polni se sam od sebe, kot se vaše navadne mize polnijo z gosti brez rezervacije in rednimi rezervacijami, tako da vsak večer, ko ga nihče posebej ne prodaja, zasluži nič, medtem ko vaš glavni prostor še vedno obrača mize. Drugič, večina lastnikov ga prenizko ceni, bodisi zato ker so hvaležni za rezervacijo bodisi zato ker nikoli niso izračunali, koliko bi moral stati glede na alternativni prihodek glavnega prostora. Tretjič, in to je veliki razlog: običajno ni aktivnega prodajnega procesa. Prostor je na voljo, če kdo vpraša. Nihče ne vpraša v njegovem imenu.

Ko lastniki enkrat vidijo Room Yield Gap črno na belem, je reakcija običajno enaka: tiha jeza, usmerjena predvsem vase, ki ji sledi olajšanje, da ima problem obliko, s katero lahko delajo. To v večini primerov ni prostor, ki potrebuje prenovo. To je prostor, ki potrebuje definicijo izdelka, ceno in nekoga, čigar delo vključuje

njegovo aktivno prodajo — 3 stvari, ki vam jih bo ta knjiga podala poglavje za poglavjem.

Obstaja druga številka, vredna razmisleka ob Yield Gap: oportunitetni strošek na prazen večer. Če bi moral vaš zasebni prostor, pravilno prodan, ustvariti povprečno 1.400 € na rezervacijo, in stoji prazen 40 večerov na leto, ko bi lahko verjetno bil rezerviran, je to 56.000 € prihodka, ki je preprosto izpuhtel — ne izgubljen konkurentu, izgubljen zato, ker nihče ni poskušal. Lastniki, ki vidijo to eno številko, pogosto prestrukturirajo celoten marketinški proračun na podlagi tega, kajti nobena druga postavka v poslu nima toliko neizkoriščenega potenciala na vidnem mestu.

Rad bi bil iskren o tem, zakaj upravljavci to tolerirajo leta, včasih desetletje, kajti razumevanje "zakaj" je tisto, kar vas ustavi, da se ne zdrsnete nazaj vanj, ko ga enkrat popravite. Zasebni prostor je običajno zadnja stvar, ki se zgradi, in prva, ki se operativno zanemari, kajti ne pojavlja se v vsakodnevnem razmišljanju o gostih in obratih. Vaš vodja strežbe optimizira prostor, ki ga vidi, kako se polni in prazni vsakih 20 minut. Neuspeh zasebnega prostora je nevidljiv v vsakodnevnih izrazih — preprosto se tiho ne zgodi. Nihče ne vidi slabe številke, ki se prižge ob koncu torkove storitve, ker zasebni prostor ni naredil ničesar; preprosto ne ustvari nobene vrstice sploh, in odsotnost številke je veliko lažje spregledati kot slabo.

To je vzorec, ki ga celotna ta knjiga prekine. Skupinsko in zasebno postrežba mora prenehati biti "na voljo, če se vpraša" in postati izdelek z imenom, ceno, lijakom in lastnikom — včasih

dobesedno vi, včasih določen vodja, čigar bonus je od tega odvisen. Vsako poglavje odslej gradi en del tega sistema: natančno opredeljuje, kaj prodajate, ga cenite glede na njegovo pravo alternativo, gradite prodajni lijak, ki ga polni, in vodite storitev tisti večer, tako da skupina dejansko postane miza z najvišjo maržo v hiši, namesto tiste, ki se je vsi bojijo.

Razmislite o 2 restavracijah, oddaljenih eno ulico, obe z zasebnim prostorom za 28 oseb skoraj identične velikosti in gradbene kakovosti. Restavracija A obravnava prostor tako, kot večina lastnikov: rezervabilen "če kdo vpraša", brez namenske strani, brez proaktivnega spremljanja, kdorkoli odgovori na telefon, navede kakršnokoli številko, ki se v tistem trenutku zdi razumna. Restavracija B je izračunala Room Yield Gap, ga našla blizu 65 %, in porabila 3 mesece za zapiranje te vrzeli z uporabo ničesar bolj eksotičnega kot definiran izdelek, prava cenovna mreža in navada spremljanja povpraševanj v eni uri. Leto kasneje je prostor Restavracije A ustvaril približno enako skromno številko kot leto prej — nekaj rojstnodnevni zabav, nekaj pisarniških kosil, nič sistematičnega. Enak prostor Restavracije B je več kot podvojil svoj prihodek, ne zato ker se je prostor spremenil, temveč zato ker je prenehal biti neviden znotraj posla. Oba lastnika bi vam, če bi ju vprašali, vsak povedal, da njihov zasebni prostor "gre kar dobro". Le eden od njiju dejansko ve, kaj to pomeni v evrih.

Ta teden: Izračunajte svoj lastni Room Yield Gap z uporabo lanskih števil. Če nimate prihodka prostora ločenega v svojem poročanju, ročno izvlecite 12 mesecev skupinskih rezervacij iz svojega rezervacijskega sistema — vredno je ure. Zapišite

dobljeni odstotek na listek in ga postavite tja, kjer ga boste videli med branjem preostanka te knjige. Ta številka je poslovni razlog za vse, kar sledi.

Začetek

1

Izvlecite 12 mesecev prihodka, specifičnega za prostor, in tlorisno površino, ter izračunajte svoj Room Yield Gap.

2

Izračunajte iste številke za enako velik del vaše glavne jedilnice in odštejte, da dobite odstotek vrzeli.

3

Ocenite svoj oportunitetni strošek na prazen večer, tako da pomnožite svojo realistično vrednost na rezervacijo s številom verjetno rezervabilnih večerov, ko je prostor stal prazen lani.

4

Zapišite odstotek Room Yield Gap nekje vidno, preden berete dalje.

POGLAVJE 2

Ekonomija Skupin: Zakaj 20 Gostov Ni 20 Gostov

*Pazi se majhnih izdatkov; majhna luknja
lahko potopi veliko ladjo.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Lastniki rutinsko delajo eno drago miselno napako s skupinami: mislijo na 20 skupaj rezerviranih gostov preprosto kot na 20 svojih rednih gostov, ki pridejo naenkrat. Ta predpostavka je napačna v obeh smereh, in razumevanje, kako natanko je napačna, je temelj za pravilno cenjenje in prodajo skupinskega posla.

Začnite s tem, kaj naredi skupino resnično boljšo od 20 dobro prodanih gostov brez rezervacije. En sprejemalec odločitev pomeni, da en pogovor določi celotno rezervacijo, namesto da vaš gostitelj naslavlja 20 ločenih naborov vprašanj in preferenc. En meni — vnaprej izbran, idealno vnaprej naročen — pomeni, da vaša kuhinja pripravi znan, načrtljiv nabor jedi, namesto 20 posameznih listkov, ki prihajajo razpršeno v oknu postrežbe, kar je eden največjih skritih stroškov obsega gostov brez rezervacije: kaotičnost v kuhinji. Eno plačilo pomeni, da vaše osebje ne deli računa na 9 delov ob 10 zvečer, medtem ko 4 druge mize čakajo na pozornost. Predvidljivo časovno usklajevanje — skupina običajno pride skupaj in odide skupaj — pomeni, da lahko okoli tega planirate delovno silo in čase obratov z veliko večjo natančnostjo kot okoli organskega toka gostov brez rezervacije. In ključno, dobro prodana skupina ima bistveno višjo povprečno porabo na glavo kot bi jih ustvarilo istih 20 ljudi, ki naročajo posamično, kajti dober fiksni meni s paketom pijač je zasnovan tako, da proda več kot povprečno posamezno naročilo, ne manj.

Zdaj tveganja, ki odtehtajo te prednosti, in zakaj naivni lastniki premalo zaračunajo. Tveganje odpovedi je resnično in asimetrično: izgubite mizo za 2 prejšnji večer in jo verjetno napolnite s čakalnega seznama; izgubite skupino štiriindvajsetih

prejšnji večer in to je luknja v vašem večeru, ki je noben čakalni seznam ne more zapolniti v kratkem roku. Pozne spremembe — številka pade z štiriindvajset na 19 2 dni pred dogodkom, ali se dietna zahteva pojavi na dan dogodka zjutraj — vas stanejo čas kuhinjskega planiranja, ki ga gost brez rezervacije nikoli ne stane. In čas zadrževanja pri skupinski rezervaciji, še posebej tisti z govori, je običajno 30 do 60 minut daljši kot enakovredna dvojica, ki jé à la carte, kar ima ogromen pomen, če ste računali, da boste ta prostor obrnili dvakrat.

Predstavljajte si skupino dvaindvajsetih, rezervirano za rojstnodnevno večerjo, posedeno ob sedmih zvečer, s prostorom miselno predvidenim za drugo sejo ob 21.15. Zdravica se zavleče, druga zdravica ji sledi, in miza se ne izprazni do skoraj 21.45 — druga seja, nikoli rezervirana z aro, se preprosto ne zgodi. Prostor ni bil slabo voden; nihče ni v rezervacijo sploh vračunal dodatne pol ure.

Tukaj **Group Contribution Model** upraviči svoj obstoj. To je preprosta primerjava vzporedno: kaj bi ta ista zasedenost sedežev ustvarila, v istem časovnem oknu, prodana kot navadni à la carte gostje z vašo običajno stopnjo obrata — proti temu, kar skupinska rezervacija, pravilno cenovno določena in paketirana, dejansko dostavi, neto tveganjem prilagojenega stroška odpovedi in podaljšanega časa zadrževanja.

GROUP CONTRIBUTION MODEL

**Sedeži × realistični obrati × povprečna poraba
(à la carte) proti Sedeži × (cena fiksnega
menija + paket pijač) (skupina), tveganjem
prilagojeno stopnji odpovedi**

Tukaj je model, izveden na resničnih številkah. 20 sedežev v vašem glavnem prostoru, na večer, ko bi pričakovali 1,6 obrata s povprečno porabo 48 € na glavo, ustvari $20 \times 1,6 \times 48 \text{ €} = 1.536 \text{ €}$. Zdaj isti 20 sedežev, prodanih kot skupinska rezervacija s trihodnim fiksnim menijem po 58 € na glavo plus paket pijač s povprečjem 22 € na glavo, ustvari $20 \times (58 \text{ €} + 22 \text{ €}) = 1.600 \text{ €}$ v eni seji — že spredaj, preden upoštevate, da skupina redko dobi drugi obrat. Prilagodite tveganju: če je vaša stopnja neprihoda/odpovedi na nepotrjenih skupinskih rezervacijah zgodovinsko na 8 %, in vsaka odpoved brez are vas stane celoten potencial večera, mora vaš izračun pričakovane vrednosti vgraditi teh 8 % — kar je natanko argument za sistem are in lestvice odpovedi v 6. poglavju. Z aro na mestu se to tveganje večinoma prenese na gostitelja, namesto da bi v celoti počivalo na vas. Ko se to zgodi, skupina pri 1.600 € z nizkim uresničenim tveganjem udobno premaga 1.536 € iz negotovih à la carte obratov, in to naredi z dramatično manj stresa za osebje in kaosa v kuhinji.

Naivna primerjava — "20 gostov pri naši povprečni porabi 48 € je 960 €, skupina pa porabi 1.600 €, torej so skupine očitno vredne

dvakrat toliko" — je napaka v nasprotni smeri: prezre, da glavni prostor, dobro voden pri 1,6 obrata, nikoli ni bil resnično omejen na prihodek enega obrata, tako da ne primerjate enakega z enakim, razen če vgradite obrate na obe strani, kot to naredi zgornji model.

Praktični zaključek je ta: skupinske rezervacije niso samodejno bolj donosne od enakih sedežev, prodanih posamično — bolj donosne so, kadar in samo kadar aktivno oblikujete meni, ceno in politiko are, da jih naredite takšne. Necenovno določena, nepaketirana skupinska rezervacija brez are, sprejeta po telefonu z "seveda, pridite v soboto, bomo že našli rešitev", rutinsko slabše deluje od sedežev, prodanih à la carte, ker ste zavrgli vsako strukturno prednost, ki jo skupina ponuja, in obdržali vsako tveganje. Preostanek te knjige govori o zajemanju prednosti in izločanju tveganj iz cene, poglavje za poglavjem.

Vredno je biti enako iskren o zgornji meji te prednosti, kajti njena precenitev je način, kako lastniki končajo razočarani nad svojim skupinskim poslom eno leto pozneje. Skupinska rezervacija ne bo hkrati presegla močnega à la carte večera po vseh merilih — zelo malo verjetno je, da boste s katerokoli posamezno skupino presegli svojo najboljšo možno stopnjo obrata v svojo najprometnejšo soboto, ker vaš glavni prostor v odličnem večeru zajema povpraševanje mnogih neodvisnih skupin, vsaka optimizira svoj lastni čas. Kar Group Contribution Model dejansko dokazuje, je ožje in bolj uporabno: da pravilno cenovno določena, pravilno paketirana skupina zanesljivo premaga realistično, povprečno delovanje iste zasedenosti sedežev na tisti določen dan v tednu — kar je primerjava, ki šteje, kajti to je

alternativa, ki se ji dejansko odpovedujete, ko prostor prepustite skupini. Iskanje nerealistične primerjave z vašim absolutno najboljšim večerom kdajkoli je način, kako se lastniki prepričajo, da skupine premalo cenijo z utemeljitvijo "tako ali tako bi lahko naredili bolje", ko v večini primerov, večino večerov, dokazano ne bi mogli.

Ta teden: Izvlecite svojih zadnjih 5 skupinskih rezervacij in izračunajte, koliko bi ti sedeži zaslužili pri vaši običajni stopnji obrata in povprečni porabi za tisti dan v tednu. Pošteno to primerjajte s tem, kar je skupina dejansko plačala. Če je skupina slabše delovala od alternative, zdaj natanko veste zakaj — in naslednjih 18 poglavij vam pove, kaj spremeniti.

GROUP CONTRIBUTION MODEL — 20 GOSTOV, ZASEBNI PROSTOR

	Skupinski fiksni meni	Enaki sedeži, à la carte
Gostje	20	20 (ocenjeno)
Povprečna poraba na glavo	78 €	52 €
Kuhinjsko delo na gosta	Nižje (serijska proizvodnja)	Višje (à la carte)
Obrat mize	Ena rezervacija, cel večer	Tipično 1,4 obrata
Skupni prihodek prostora	1.560 €	1.456 €

Ta Teden

- 1 Izvedite Group Contribution Model na svojih zadnjih 5 skupinskih rezervacijah: sedeži $\times$ realistični obrati $\times$ povprečna poraba proti temu, kar je skupina dejansko plačala.
- 2 Prilagodite primerjavo tveganju z uporabo svoje lastne stopnje neprihoda/odpovedi na nepotrjenih rezervacijah.
- 3 Označite vsako rezervacijo, kjer je à la carte alternativa premagala dejanski prihodek skupine, in zapišite zakaj.
- 4 Primerjajte vsako slabše delujočo skupino z realističnim povprečnim večerom, ne z vašim absolutno najboljšim večerom kdajkoli, da ohranite primerjavo pošteno.

POGLAVJE 3

Opredelitev Izdelka

*Če ne veš, kam greš, te bo katerakoli pot
pripeljala tja.*

— PRIPISANO LEWISU CARROLLU

Glavna natakarica, ki je odgovorila na četrtekov klic za "morda 20, morda petindvajset", je nekoč sredi stavka spoznala, da je isti teden podala 3 različne cene trem različnim klicateljem — ne zato ker je bila malomarna, temveč zato ker ni bilo ničesar zapisanega, s čimer bi bila skladna. Rešitev, ki jo je zgradila tisti vikend, ena sama stran, ki navaja, kaj restavracija dejansko ponuja in za koliko, je v enem mesecu končala uganjevanje.

"Sprejemamo skupine" ni izdelek. To je skomig z rameni, oblečen v politiko, in zato vaša ekipa vsakič, ko telefon zazvoni z nenavadno zahtevo, improvizira drugačen odgovor. Gost, ki vpraša za rojstni dan za 14, podjetje, ki vpraša za večerjo za petintrideset, in nevesta, ki vpraša za prevzem cele restavracije za en večer, so 3 popolnoma različni izdelki z različnimi kapacitetami, različno logiko cen in različnimi operativnimi zahtevami — in če vaša restavracija na vse 3 odgovori z istim nejasnim "naj preverim in vas pokličem nazaj", izgubljate rezervacije konkurentom, ki odgovorijo z menijem možnosti v prvem e-poštnem sporočilu.

Rešitev je formalno opredeliti vaše skupinske in zasebne postrežne formate kot imenovane izdelke, vsakega s svojim lastnim razponom kapacitete, logiko minimalne porabe in zahtevami postavitve, na enak način, kot nikoli ne bi vodili kuhinje brez definiranega menija. To imenujem **Format Menu** — notranji (in pogosto zunanji) dokument, ki "sprejemamo skupine, nekako" spremeni v 5 ali 6 specifičnih, prodajljivih stvari.

Tukaj je standardni nabor, iz katerega lahko gradi večina restavracij s 40 do 120 sedeži, prilagojen vašemu dejanskemu

tlorisu:

Dolga Miza. Namenska ali pretvorljiva miza, ki sprejme 10-16 oseb, običajno znotraj glavne jedilnice, ne v ločenem prostoru. V večini primerov brez najema prostora; prodana na minimumu fiksnega menija ali minimalni porabi na glavo. Hitro za rezervacijo, hitro za vodenje — vaš vstopni skupinski izdelek, in pogosto tisti z najboljšo konverzijo, ker nosi najnižjo obveznost za gostitelja.

Delno Zasebno Območje. Ločen ali vizualno izoliran del — za zaslonom, v niši, na zadnjem delu prostora — ki sprejme 14-24 oseb. Nekaj prekrivanja hrupa in vidnega polja z glavnim prostorom, zato je cenovno določen pod popolnoma zasebnim, a nad dolgo mizo, običajno z minimalno porabo namesto fiksne pristojbine za prostor, saj gostitelj ne dobi popolne ekskluzivnosti.

Zasebni Prostor. Popolnoma zaprt prostor z lastnimi vrati, ki sprejme 16-40 oseb, odvisno od vaše gradnje. Tukaj postane najem prostora ali znatna minimalna poraba standard, kajti gostitelj kupuje ekskluzivnost in mir, in to je format, ki ga ima večina lastnikov že brez formalne pretvorbe v izdelek.

Popolni Odkup. Cela restavracija, za določeno okno, brez drugih gostov. Cenovno določen glede na vašo mejo dobička za normalen večer tistega dneva v tednu in sezone, plus premija ekskluzivnosti — tema svojega lastnega poglavja pozneje v tej knjigi, ker je logika cen dovolj drugačna, da si zasluži popolno obravnavo.

Stoječi Sprejem. Brez sedežnega načrta, canapéji in bar namesto fiksnega menija, kapaciteta pogosto 1,5 do 2-krat vaš sedeč maksimum za isti prostor, kajti stoječi gostje potrebujejo manj talne površine na glavo. Cenovno določeno na glavo na paketih hrane in pijače namesto fiksne pristojbine za prostor.

Za vsak format zgradite enostransko **Listino Izdelka**: razpon kapacitete (minimum in maksimum), fizični odtis in kakršnokoli potrebno preureditev pohištva, znesek minimalne porabe ali najema prostora, standardni čas priprave, sposobnost AV ali glasbe, če je relevantno, in standardne menijske možnosti, dostopne v tistem formatu.

Gradnja Listine Izdelka

- 1 Zapišite razpon kapacitete: minimalno in maksimalno število gostov, ki jih format lahko udobno sprejme.
- 2 Zapišite fizični odtis in kakršnokoli preureditev pohištva, ki jo format zahteva.
- 3 Določite znesek minimalne porabe ali najema prostora za format.
- 4 Zabeležite standardni čas priprave in kakršnokoli sposobnost AV ali glasbe.
- 5 Naštejte standardne menijske možnosti, dostopne v tistem formatu.

To ni marketinško besedilo — to je notranja referenca, ki jo vaš gostitelj in vodja uporabljata po telefonu, tako da vsako povpraševanje dobi skladen, samozavesten, specifičen odgovor znotraj istega klica, namesto "naj se vam vrnem", kjer velik delež povpraševanj tiho umre.



FORMAT MENU KOT LESTEV — CENA IN EKSKLUZIVNOST NARAŠČATA SKUPAJ OD DOLGE MIZE DO POPOLNEGA ODKUPA

Tukaj je, zakaj specifičnost pomeni več, kot lastniki pričakujejo. Gostitelj, ki pokliče 3 restavracije za večerjo za 20 oseb, bo v večini primerov rezerviral pri kdorkoli, ki najhitreje odgovori z najjasnejšo, najbolj samozavestno specifično ponudbo — ne nujno tisti, ki ima najlepši prostor. Če vaš konkurent reče "da, naše delno zasebno območje sprejme do 22, minimalna poraba je 950 € v četrtek, tukaj so naše 3 možnosti fiksnega menija", medtem ko vi rečete "naj preverim s kuharjem in vas pokličem nazaj", ste že izgubili znaten delež te odločitve, čeprav bi bila vaša hrana in vaš prostor lahko resnično boljša. Hitrost in specifičnost sami po sebi predstavljata konkurenčno prednost, in

mogoči sta le, ko je izdelek opredeljen vnaprej, ne pa vsakič znova izumljen ob vsakem klicu.

Izračunajte, koliko vas stane pomanjkljiva opredelitev: če prejmete, recimo, 90 skupinskih povpraševanj na leto, in 25 % njih vpraša za format, ki ga mora vaša ekipa trenutno "preveriti", in polovica teh gostiteljev rezervira drugje izključno zaradi zamude, je to približno 11 rezervacij na leto, izgubljenih zaradi ničesar drugega kot odsotnosti dokumenta. Ob povprečni vrednosti skupine 1.400 € je to preko 15.000 € pustениh na mizi, ker niste imeli 5 listov papirja vnaprej pripravljenih.

Uprite se skušnjavi, ko Format Menu enkrat obstaja, da bi dovolili vsakemu formatu, da se prelija v vsakega drugega iz želje, da bi rekli da vsemu. Restavracije, ki tiho spodkopavajo vrednost svojega izdelka Zasebni Prostor tako da ponavljajoče dovoljujejo, da se Delno Zasebna rezervacija prelija v isti prostor po nižji ceni, preprosto ker je gostitelj nasprotoval pristojbini za najem prostora, in vodja na dolžnosti ni hotel izgubiti rezervacije, se navadno hitro pokesajo. Vsakič, ko se to zgodi, se naslednji gostitelj, ki primerja beležke s prejšnjim — in gostitelji dejansko primerjajo beležke, še posebej v tesnih lokalnih poslovnih skupnostih — nauči, da je vaša navedena cena predmet pogajanja, kar tiho spodkoplje disciplino cen, na kateri je zgrajen preostanek te knjige. Držite se tega, kaj je vsak format dejansko, in če zahteva gostitelja resnično leži med 2 formatoma, to obravnavajte kot signal, da formalizirate novo raven na svojem Format Meniju, ne pa kot enkratno izjemo, tiho dodeljeno po telefonu.

Ta teden: Osnutek Listin Izdelka za katerakoli 2 ali 3 formate, ki jih vaš prostor dejansko lahko podpre danes — ne potrebujete vseh 5 za začetek. Zapišite razpon kapacitete, znesek minimalne porabe ali najema prostora (rezervirano mesto je v redu; 5. poglavje vam bo pomagalo pravilno ga določiti), in čas priprave za vsakega. Dajte kopijo kdorkoli odgovarja na vaš telefon.

Začetek

1

Izberite 2 ali 3 formate iz Format Menu (Dolga Miza, Delno Zasebno, Zasebni Prostor, Popolni Odkup, Stoječi Sprejem), ki ustrezajo vašemu dejanskemu tlorisu.

2

Napišite enostransko Listino Izdelka za vsakega: razpon kapacitete, odtis, minimalna poraba ali najem prostora, čas priprave, sposobnost AV, in standardne menijske možnosti.

3

Izročite liste kdorkoli odgovarja na vaš telefon, tako da vsako povpraševanje dobi specifičen, samozavesten odgovor pri prvem klicu.

4

Določite pravilo proti temu, da bi dovolili nižje cenovno določenemu formatu, da se preliva v dražjega, samo da bi se izognili izgubi rezervacije.

POGLAVJE 4

Fiksni Meniji, Ki Jih Kuhinje Obožujejo In Gostje Izberejo

*Hudič je v podrobnostih, a tako je tudi
odrešitev.*

— HYMAN G. RICKOVER

Predstavljajte si petkov večer, ko petindvajset ljudi naroči s celotnega à la carte menija brez predizbire: listki prihajajo v kaotičnem naletu, izdaja se zatika, ostanek storitve prostora se upočasni za tem, in skupina še vedno predolgo čaka med hodi, ker ni bilo nič vnaprej pripravljeno. To je posamično najhitrejši način za sabotažo dobre skupinske rezervacije, in to je najbolj znana kuhinjska mora. Skupina potrebuje meni, zasnovan za skupinsko proizvodnjo, ne vaš normalni meni, postrežen v velikem obsegu.

Zasnujte fiksni meni okoli treh proizvodnih resničnosti. Prvič, hodi, ki zdržijo: predjed, ki se lahko postreže 10 minut, preden je prostor pripravljen, ali glavna jed, ki preživi stanje pod grelno lučjo nekaj dodatnih minut brez propada, je vredna več pri skupinskem obsegu kot jed, ki mora zapustiti izdajo v 90 sekundah od priprave. Drugič, omejena izbira: 2 možnosti na hod, 3 kvečjemu, ne 8, ki jih ponuja vaš à la carte meni, kajti vsaka dodatna izbira pomnoži problem usklajevanja zbiranja, sledenja in izdaje posameznih izbir za 20 in več gostov. Tretjič, resnično močna vegetarijanska (in idealno veganska) možnost, ki ni naknadna misel — v skupini 20 boste statistično imeli vsaj enega gosta z dietno zahtevo, in šibka privzeta možnost je tukaj posamično najpogostejši vir pritožbe gostitelja skupine po dogodku.

Zgradite meni s sistemom vnaprejšnjega naročanja, priloženim od prvega dne, ne kot poznejšo dopolnitev — 11. poglavje podrobno pokriva mehaniko, a načelo spada sem: fiksni meni brez vnaprej naročenih izbir je le polovica operativne koristi, kajti vaša kuhinja še vedno ne ve, kaj pripraviti, dokler gostje ne

pridejo in izberejo za mizo, kar ponovno uvede natanko kaos, ki naj bi ga fiksni meni odpravil.

Zdaj cenjenje. Zgradite tisto, kar ta knjiga imenuje **Set-Menu Builder** — preprosta stopenjska struktura s tremi cenovnimi točkami, vsaka preslikana na svoj dejanski strošek hrane in maržo prispevka, tako da namensko cenite ravni namesto ugibanja.

SET-MENU BUILDER

**Cena na glavo – Strošek hrane na glavo =
Prispevek na glavo (cilj $\approx$ 30 % razmerje
stroška hrane)**

Tukaj je izdelan primer za restavracijo s tipičnim ciljem 30 % stroška hrane. Raven ena, vstopni fiksni meni: 3 hodi, enostavnejše beljakovine (piščanec, vegetarijanska testenina, enostavna riba), cenovno določeno na 42 € na glavo. Strošek hrane na glavo pride na okoli 13 €, kar da prispevek 29 €, razmerje stroška hrane 31 % — natanko pri cilju. Raven 2, standardni fiksni meni: 3 hodi z dodano premijsko možnostjo beljakovin (brancin, raca), cenovno določeno na 58 € na glavo, strošek hrane okoli 17 €, prispevek 41 €, razmerje 29 % — nekoliko boljša marža, kajti povišanje cene prekaša povišanje stroška sestavin, kar je natanko mehanizem, ki bi moral biti namensko zasnovan. Raven 3, premijski fiksni meni: štirje hodi, vključno z deljenim formatom predjedi in premijsko osrednjo jedjo

(cela riba, tomahawk, rezan pri mizi), cenovno določeno na 78 € na glavo, strošek hrane okoli 21 €, prispevek 57 €, razmerje 27 % — najtesnejši odstotek od treh, a daleč najvišji absolutni prispevek na glavo, zato mora obstajati, čeprav njegovo razmerje izgleda najslabše na papirju: prispevek v evrih plača vašo najemnino, ne razmerje.

Najvišja raven se "sama proda" iz specifičnega, ponovljivega razloga: gostitelji, ki rezervirajo za skupino, zelo pogosto ne plačujejo z lastnim denarjem v čisto osebni smislu — vodja, ki rezervira večerjo z stranko, družina, ki organizira praznovanje mejnika, podjetje, ki priredi zaključno letno večerjo — in v vsakem od teh primerov je prevladujoč strah gostitelja, da bi izgledal skop ali podal manj pred ljudmi, katerih mnenje jim je pomembno, ne da bi prihranili 12 evrov na glavo. Ko predstavite 3 ravni skupaj, s srednjo ravni, uokvirjeno kot "naša najbolj rezervirana možnost" in najvišjo ravni vidno bolj velikodušno, ne le dražjo, znaten delež gostiteljev privzeto izbere navzgor namesto navzdol, ista psihologija, ki naredi srednje cenovno steklenico vina restavracije njen najbolje prodajan izdelek.

Ena številka, vredna ponotranjenja: od 100 rezervacij, če celo 20 % gostiteljev izbere najvišjo raven namesto srednje izključno zato, ker je bila dobro predstavljena, in je razlika v prispevku na glavo med ravni 16 €, je pri povprečni skupini 20 to 320 € dodatnega prispevka na nadgrajeno rezervacijo — in skozi 20 takšnih nadgradenj na leto, preko 6.000 € v marži, ustvarjeni izključno z arhitekturo menija, brez dodatnega marketinškega stroška.

Preizkusite fiksni meni na enak način, kot bi preizkusili katerokoli novo jed, preden gre na vaš redni meni, ne le na papirju. Izvedite ga kot resnično preizkus na dejanski tihi večerni skupinski rezervaciji, preden se zavežete k tisku ali svoji spletni strani — postrezite ga zares, merite čas, kako dolgo dejansko vsak hod zdrži pod delovnimi pogoji, ne v mirni testni kuhinji, in dobite neposredno povratno informacijo od natakarjev, ki so ga izvedli, kajti opazili bodo točke trenja, ki jih kuhar, ki testira izolirano, ne bo: hod, ki izgleda dobro pri izdaji, a ga je nerodno nositi za 20 gostov naenkrat, ali sladica, ki potrebuje dodelavo pri mizi, ki poje več časa storitve, kot ga urnik dovoljuje. Ponovno obiščite ravni približno dvakrat letno, v skladu z vašimi sezonskimi menijskimi spremembami, namesto da jih pustite statične leta, medtem ko stroški sestavin lezejo — raven fiksnega menija, pravilno cenovno določena glede na cilj 30 % stroška hrane pred 2 letoma, je lahko zlahka zlezla na 36 % ali višje izključno skozi inflacijo sestavin, ki je nihče ni ponovno preveril glede na fiksno skupinsko ceno.

Ta teden: Zgradite svoje 3 ravni na papirju z dejanskimi stroški hrane, ne ugibi — pravilno kalkulirajte vsako jed na enak način, kot bi ga za katerikoli nov menijski predmet. Predstavite vse 3 svojim naslednjim petim skupinskim povpraševanjem kot preprosto enostransko primerjavo, namesto da bi brali raven ena po telefonu in čakali, da vas vprašajo, ali je kaj drugega.

Uveljavite V Praksi

1

Kalkulirajte 3 ravni fiksnega menija glede na vaš dejanski strošek hrane, ne ugib, s ciljem približno 30 % razmerja stroška hrane.

2

Omejite vsak hod na 2 ali 3 izbire, in poskrbite, da je vegetarijanska možnost resnično močna, ne naknadna misel.

3

Predstavite vse 3 ravni skupaj svojim naslednjim petim skupinskim povpraševanjem, uokvirjajoč srednjo raven kot "naša najbolj rezervirana možnost".

4

Preizkusite meni na dejanski tihi večerni skupinski rezervaciji in dobite neposredno povratno informacijo od natakarjev, ki so ga izvedli.

POGLAVJE 5

Minimalna Poraba, Najem Prostora Ali Oboje

Cena je, kar plačaš. Vrednost je, kar dobiš.

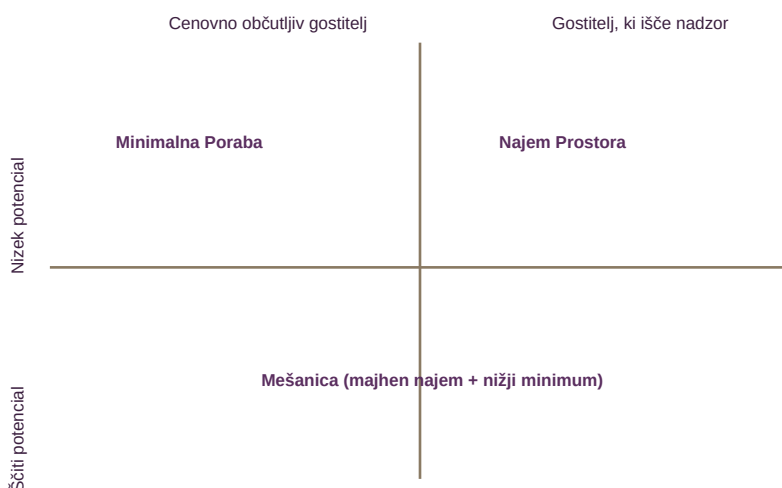
— WARREN BUFFETT

Vsak zasebni prostor potrebuje številko, povezano z njim, preden gostitelj sploh vpraša — in večina restavracij nima nobene številke sploh, ali ima številko, katere izvora nihče ne more razložiti. Obstajajo 3 strukturne pristope k cenjenju samega prostora, ločeno od hrane: fiksna pristojbina za najem prostora, zahteva minimalne porabe, ali mešanica obeh. Vsak nosi drugačno psihologijo za gostitelja, in izbira prave za vaš format in vašega tipičnega gosta pomeni enako kot sama številka.

Najem prostora — fiksna pristojbina preprosto za posedovanje prostora, s hrano in pijačo, zaračunanima ločeno na vrhu — se gostitelju bere kot čist in predvidljiv: "prostor stane 400 €, potem naročimo, kar hočemo." Deluje najbolje za gostitelje, ki želijo popoln nadzor nad menijem in so manj cenovno občutljivi, in vas popolnoma zaščiti, tudi če skupina konec koncev skromno porabi za hrano. Njegova šibkost je, da se lahko za budžetno zavestnega korporativnega gostitelja počuti kot dvojno plačilo — enkrat za prostor, enkrat za obrok — in omeji vaš navzgorški potencial, če bi skupina tako ali tako radodarno porabila.

Minimalna poraba — brez ločene pristojbine, a mora račun skupine za hrano in pijačo doseči določeno številko, dopolnjeno, če je pod njo — se bere kot bolj radodarno ("brez dodatne pristojbine, samo jejte in pijte z nami") in ponavadi bolje konvertira pri gostiteljih, ki primerjajo več lokacij, kajti ni vidne postavke pristojbine, ki bi jo bilo treba razložiti kdorkoli odobri budžet. Njeno tveganje je manjkljiva dostava: če skupina naroči skromno, in se vam ni udobno predstaviti doplačila ob koncu večera, ste v bistvu podarili prostor zastonj.

Mešanica — nižja pristojbina za najem prostora, kombinirana z nižjo minimalno porabo, kot bi katerakoli nosila sama — je tam, kjer večina restavracij pristane, ko so izvedle oba pristopa za sezono, kajti ščiti osnovo (najem prostora pokriva vaš fiksni strošek zadrževanja prostora, tudi če skupina komaj poje) medtem ko ohranja glavno številko minimalne porabe dostopno za budžetno zavestne gostitelje.



IZBIRA MED NAJEMOM PROSTORA IN MINIMALNO PORABO — GLEDE NA VRSTO GOSTITELJA IN KOLIKO POTENCIALA MORATE ZAŠČITITI

Tukaj je, kako dejansko določiti številko, namesto ugibanja številke, ki se "zdi prava". Vzemite à la carte alternativo prostora — kaj bi ti sedeži ustvarili pri vaši normalni stopnji obrata na tisti določen dan v tednu in sezoni, isti izračun iz Group Contribution Model 2. poglavja — in jo uporabite kot vaš minimum, ne vaš cilj.

Določite minimalno porabo na približno 90-110 % te alternative za sredino tedna, in znatno višje, pogosto 130-160 %, za petek ali soboto, kajti izpodrivajte svoj najbolj povpraševan zalog tiste večere, in skupina mora preseti to, kar bi povpraševanje brez rezervacije dostavilo samo od sebe.

Zgradite **Minimum-Spend Calculator** kot preprosto mrežo po dnevih-sezoni namesto ene fiksne številke.

MINIMUM-SPEND CALCULATOR

À la carte alternativa × 90-110 % (sredina tedna) ali × 130-160 % (petek/sobota) = Minimalna poraba

Vzemite prostor za 24 oseb s torkovo à la carte alternativo 920 € (24 sedežev × 1 realistični obrat × 38 € povprečna poraba, saj skupinski večeri izpodrivajo vaš edini realistični obrat mirnega večera) — določite torkovo minimalno porabo na 900 €, v bistvu ustrezajoč alternativni, kajti oportunitetni strošek mirnega večera je resnično nizek, in želite pridobiti rezervacijo. Isti prostor v soboto, kjer je à la carte alternativa 24 × 1,7 obrata × 54 € povprečna poraba = 2.203 € — določite sobotno minimalno porabo na 2.800 € do 3.200 €, udobno nad alternativo, kajti odpovedujete se resničnemu, visoko povpraševanemu zalogu, in skupina mora biti vredna več, kot zavrnete, da jim daste prostor.

Izvedite dejansko primerjavo skozi celo leto, in vzorec postane jasen: restavracija, ki zaračunava fiksno minimalno porabo 1.200 € vsak večer, ne glede na dan ali sezono, premalo ceni vsako vikend rezervacijo (pušča prihodek na mizi glede na to, kar bi ti sedeži tako ali tako zaslužili), medtem ko hkrati precenjuje vsak mirni torek (izgublja rezervabilne skupine konkurentu, čigar številka za sredino tedna je realistična). Gradnja mreže po dnevih tedna tipično dvigne mešani letni skupinski prihodek za 15-25 % izključno skozi ponovno cenovno določitev, brez spremembe prostora, menija ali prodajnega procesa — samo cena, uporabljena z disciplino, ki jo že uporabljate na svojem *à la carte* meniju.

Ena strukturna nuansa, vredna gradnje od začetka: eksplicitno se odločite, ali se vaša minimalna poraba nanaša na hrano in pijačo kombinirano, ali na hrano samo, s pijačo, sledeno ločeno, kajti to dvoje ustvarja različne spodbude za vaše osebje strežbe. Kombinirani minimum daje vaši ekipi vsak razlog, da aktivno prodaja pakete pijač in nadgradnje skozi večer, saj vsaka poraba prispeva k istemu cilju, in končni izid računa skupine je tisto, kar šteje. Minimum samo za hrano, s porabo pijače brez omejitve in ločeno, lahko nenamerno signalizira novejšemu natakarju, da je prodaja pijače naloga nekoga drugega, saj vidno ne premakne številke, ki jo vsi sledijo. Večina restavracij se najbolje odreže tako, da obravnava obe kot kombinirano zaradi enostavnosti v mislih gostitelja — ena številka, ki jo je treba doseči, ena stvar, ki jo je treba razložiti — medtem ko notranje poroča o porabi na glavo, razdeljeni po hrani in pijači na svoji mesečni pregledni

preglednici, tako da lahko vidite, kateri vzvod dejansko opravlja delo, čeprav gostitelj vedno vidi le eno mešano številko.

Splača se tudi ponovno obiskati mrežo, kadarkoli se spremeni vaša lastna cena glavnega prostora. Če dvignete svojo povprečno *à la carte* porabo skozi osvežitev menija, ali nov predmet potisne vašo tipično sobotno porabo na glavo navzgor, se vaše številke minimalne porabe izračunajo neposredno iz te alternative in se morajo premikati z njo — mreža, puščena nedotaknjena 2 leti, medtem ko je cena vašega osnovnega menija narasla, tiho zaostaja za svojo lastno logiko, podcenjujoč to, koliko bi prostor zdaj moral biti vreden glede na posel okoli njega.

Ta teden: Zgradite svojo lastno mrežo minimalne porabe za vsaj 3 ravni večera — mirni večer sredi tedna, zmeren večer sredi tedna, in vikend večer — z uporabo vaše dejanske *à la carte* alternative za vsakega, ne ene številke, ki ste jo podedovali od kdorkoli je nastavil pred leti.

MINIMUM-SPEND CALCULATOR — ZASEBNI PROSTOR ZA 20 OSEB

Večer	À-la-carte alternativa	Določena minimalna poraba
Petek / Sobota	1.400 €	1.500 €
Četrtek	1.050 €	1.000 €
Torek / Sreda	700 €	600 €
December (katerikoli delovni večer)	900 €	1.200 €

Ta Teden

- 1 Izračunajte svojo à la carte alternativo za mirni sredi tedna, zmerni sredi tedna in vikend večer v svojem zasebnem prostoru.
- 2 Zgradite mrežo Minimum-Spend Calculator: približno 90-110 % alternative sredi tedna, 130-160 % petek/sobota.
- 3 Eksplicitno se odločite, ali minimalna poraba pokriva hrano in pijačo kombinirano ali samo hrano, in to odločitev sporočite svoji ekipi strežbe.
- 4 Nadomestite katerikoli enotno fiksno številko minimalne porabe, ki jo trenutno navajate, z mrežo po dnevih-sezoni.

POGLAVJE 6

Are In Pogoji Odpovedi, Ki Jih Gostitelji Sprejmejo

Zaupaj, a preveri.

— RUSKI PREGOVOR

Skupinska rezervacija, sprejeta brez are in brez pogojev odpovedi, ni resnično rezervacija — to je možnost, ki jo gostitelj drži zastonj, in možnosti, ki se držijo zastonj, se izvajajo neprevidno. To se odigra identično restavracija za restavracijo: skupina osemindvajsetih, potrjena 3 tedne vnaprej, brez vzete are, in osemindvajset ur pred datumom gostitelj sporoči, da odpoveduje, ker so se njihovi lastni načrti spremenili, kar pusti sobotni večer z luknjo v sebi, ki je ni mogoče znova zapolniti v kratkem roku. Restavracija absorbira celoten strošek zapravljenega vikend večera, gostitelj pa ne absorbira ničesar.

Rešitev je struktura are in odpovedi — a mora biti taka, ki jo bodo gostitelji dejansko sprejeli, kajti politika, tako agresivna, da odganja rezervacije, ne ščiti ničesar. Zgradite tisto, kar ta knjiga imenuje **Cancellation Ladder**: stopenjska struktura, ki povečuje finančno obveznost gostitelja, ko se datum približuje, namesto ene are vse-ali-nič ob trenutku rezervacije.

Tukaj je struktura, ki dobro deluje za skupine 10-40 v večini neodvisnih restavracij. Ob potrditvi rezervacije vzemite aro 20 % ocenjenega skupnega zneska (na podlagi minimalne porabe ali pričakovanega števila gostov po vaši standardni menijski ceni), popolnoma povratno, če se odpove več kot 30 dni vnaprej. Med 30 in 14 dnevi vnaprej ara postane nepovratna, a se v celoti pripiše k končnemu računu — gostitelj ima nekaj na kocki, a ni izgubil ničesar, če nadaljuje, kar je okvir, ki naredi to stopnjo pošteno, ne kaznovalno. Znotraj 14 dni dvignite aro do 50 % ocenjenega skupnega zneska, še vedno pripisano k končnemu računu, kar odraža, da je vaša sposobnost hitrega ponovnega zapolnjenja prostora ostro upadla. Znotraj 72 ur obravnavajte

katerokoli odpoved kot popolno izgubo are, kajti ob tej točki ste skoraj zagotovo zavrnila druga povpraševanja za tisti datum in termin na podlagi potrjene rezervacije.

Končne številke si zaslužijo svoj rok, ločen od lestvice odpovedi, in to bi moralo biti jasno navedeno ob rezervaciji: številke se lahko prilagodijo navzdol brez kazni do 5 dni vnaprej (z aro ponovno izračunano le, če je padec znaten), in številka, potrjena 5 dni vnaprej, je številka, ki se zaračuna, ne glede na to, kdo se dejansko pojavi tisti večer — standarden, v industriji običajen pogoj, ki vas ščiti pred presenečenjem "zdaj smo le 16, ne dvaindvajset" popoldne dogodka, potem ko je vaša kuhinja že naročila in pripravila za dvaindvajset.

Izračunajte številke, zakaj je to pomembno. Recimo, da sprejmete 60 skupinskih rezervacij letno s povprečno vrednostjo 1.600 €, in je zgodovinsko, brez politike are, vaša stopnja odpovedi znotraj 2 tednov znašala 12 % — to je preko 7 rezervacij letno, približno 11.500 € izgubljenega prihodka, ki v večini primerov ni bil mogoč povrniti, ker je bilo obvestilo prekratko za ponovno zapolnitev prostora. Z aro in lestvico odpovedi na mestu ta stopnja pozne odpovedi tipično pade na nekje med 2 % in 4 %, tako zato ker gostitelji z resnično finančno obveznostjo bolj skrbno načrtujejo, kot tudi zato ker se resnično neobvezana povpraševanja sama filtrirajo, preden sploh postanejo "rezervacija" — kar je vredno samo po sebi, saj ustavi vaš ekipni čas, porabljen za lovljenje rezervacij, ki se nikoli ne bi zgodile.

Strah pred ugledom, ki ga lastniki tukaj dvigajo, je legitimen in vreden neposrednega naslavljanja: ali zahteva are ali uveljavljanje pristojbine za odpoved škoduje odnosu ali ustvari slabo oceno? V praksi tveganje skoraj v celoti leži v tem, kako se pogoji sporočajo, ne v samih pogojih. E-poštno sporočilo o potrditvi, ki jasno, toplo, enkrat navaja pogoje are in odpovedi — pred potrditvijo rezervacije, nikoli kot presenečenje pozneje — sprejme kot popolnoma normalno velika večina gostiteljev, ki se v svojem poklicnem in osebnem življenju nenehno ukvarjajo z arami in pogoji odpovedi (kraji za dogodke, hoteli, izvajalci). Slabe ocene, povezane z arami, skoraj vedno izvirajo iz restavracije, ki je bodisi presenetila gostitelja s pristojbino naknadno, bodisi jo je togo uveljavljala v resnično sočutni okoliščini (družinska izguba, resna bolezen), kjer bi človeška presoja o opustitvi pristojbine restavracijo stala malo in prislužila ogromno dobrohotnost. Zgradite lestvico, jasno jo navedite vnaprej pisno, in si pridržite pravico do uporabe presoje — politika je privzeta, ne fizikalni zakon.

Zapišite lestvico v enostranski dokument potrditve, ki ga gostitelj dejansko podpiše ali aktivno potrdi — kljukica na spletnem obrazcu rezervacije, e-poštni odgovor-za-potrditev, fizični podpis za zelo velike ali visoko vredne rezervacije — namesto odstavka, zakopanega v daljšem e-poštnem sporočilu, ki ga gostitelj morda samo preleti, ne da bi ga vsrkal. Vrednost Cancellation Ladder ni le finančna zaščita; je tudi to, da je gostitelj, ki je aktivno potrdil pogoje, merljivo manj verjetno presenečen, in zato manj verjetno vznemirjen, če se kdaj uporabi pristojbina. 2 restavraciji s tehnično identično politiko rutinsko dobita zelo različne odzive

izključno na podlagi tega, ali se gostitelj spomni, da se je s tem strinjal, in največji posamični dejavnik tega spomina je, ali je moral aktivno nekaj narediti — obkljukati polje, natipkati "strinjam se", podpisati vrstico — namesto da bi le pasivno prejel informacijo v odstavku med več drugimi.

Nastavitev Lestvice Odpovedi

- 1 Ob rezervaciji vzemite aro 20 %, popolnoma povratno več kot 30 dni vnaprej.
- 2 Med 30 in 14 dnevi vnaprej naredite aro nepovratno, a pripisano k končnemu računu.
- 3 Znotraj 14 dni dvignite aro do 50 %, še vedno pripisano k končnemu računu.
- 4 Znotraj 72 ur obravnavajte katerokoli odpoved kot popolno izgubo are.
- 5 Zahtevajte, da gostitelj aktivno potrdi pogoje — kljukica, odgovor, ali podpis — ne le pasivno prejme.

Vodite preprost notranji dnevnik vsakič, ko se lestvica dejansko uveljavi proti odpove, in zakaj. Skozi leto vam ta dnevnik pove 2 stvari, vredni vedeti: ali vaša ekipa uporablja politiko dosledno, namesto da bi vsak vodja improviziral svojo lastno prizanesljivost, in ali se pojavlja resničen vzorec sočutnih izjem,

ki bi bil lahko vreden vgraditi v samo pisno politiko, namesto da se obravnava ad hoc vsakič, ko se pojavi.

Ta teden: Napišite svojo lastno Cancellation Ladder z uporabo zgornje strukture kot začetne predloge, in jo dodajte kot standarden odstavek katerikoli e-poštnim sporočilom o potrditvi ali pogodbi, ki jih trenutno pošiljate za skupinske rezervacije. Če trenutno sploh ne pošiljate pisne potrditve, je to prva in najbolj nujna vrzel, ki jo je treba zapreti.

Začetek

- 1 Napišite svojo lastno Cancellation Ladder: povratna ara 20 % več kot 30 dni vnaprej, nepovratna, a pripisana 30-14 dni vnaprej, do 50 % znotraj 14 dni, izgubljena znotraj 72 ur.
- 2 Določite ločen rok za končne številke 5 dni vnaprej, s potrjenim številom kot tistim, ki se zaračuna ne glede na udeležbo.
- 3 Dodajte lestvico kot standarden odstavek svojemu e-poštnemu sporočilu o potrditvi ali pogodbi, in zahtevajte aktivno potrditev (kljukico ali odgovor) namesto pasivnega odstavka.
- 4 Začnite preprost notranji dnevnik vsakič, ko se lestvica uveljavi ali odpove, in zakaj.

POGLAVJE 7

Lijak Povpraševanj

Zgodnja ptica ujame črva.

— ANGLEŠKI PREGOVOR

Večina restavracij izgubi skupinske rezervacije, preden se pogovor sploh resnično začne, in nikoli ne izvedo, da se je to zgodilo, ker se izgubljeno povpraševanje ne pojavi nikjer v vašem poročanju — preprosto postane tišina. Nekdo izpolni kontaktni obrazec na vaši spletni strani ob 21.40 v torek, sprašujoč o večerji za 20 oseb za datum 6 tednov vnaprej, in vaša ekipa se, popolnoma razumno, s tem ukvarja naslednje popoldne. Do takrat je, v znatnem deležu primerov, ta gostitelj že rezerviral drugje, ker je poslal e-pošto trem restavracijam isti večer, in prva, ki je odgovorila s samozavestnim, specifičnim odgovorom, je zmagala rezervacijo, ne glede na to, čigava hrana ali prostor sta bila dejansko boljša.

Zamapirajte svojo pot od povpraševanja do rezervacije kot lijak, isto disciplino, ki jo katerikoli e-trgovinski posel uporablja za svoj prodajni proces, kajti to je natanko, kaj to je: povpraševanje prejeto, odgovor poslan, podrobnosti potrjene (datum, število gostov, format, raven menija), ara vzeta, rezervacija zaklenjena. Na vsaki stopnji nekaj povpraševanj odpade — vprašanje je koliko, in zakaj, in hitrost je posamično največji vzvod, ki ga imate nad to stopnjo odpadanja.

Vzorec se dovolj tesno ponavlja preko neodvisnih restavracij, da se lahko poda kot pravilo palca: povpraševanja, na katera se odgovori v eni uri, konvertirajo v potrjene rezervacije z dvakrat do trikrat višjo stopnjo kot povpraševanja, na katera se odgovori naslednji delovni dan, in povpraševanja, puščena 48 ur ali več, konvertirajo z le delcem tega spet — pogosto pod 10 %. To ni zato ker je odgovor naslednji dan nesramen. To je zato ker gostitelj, ki organizira skupinski dogodek, v večini primerov,

primerja več lokacij naenkrat, in rezervira pri kateri lokaciji, ki najprej odstrani negotovost. Hiter, specifičen, samozavesten odgovor — "da, absolutno lahko naredimo 20 za 14., tukaj je naš zasebni prostor, tukaj so naše 3 menijske možnosti, tukaj je minimalna poraba, naj vam rezerviram datum?" — zapre prodajo v samem odgovoru. Počasen, nejasen odgovor pusti vrata odprta konkurentu, da jih zapre prvi, in vsaka dodatna ura tišine je ura, v kateri mora gostitelj nadaljevati z iskanjem.

Zgradite **Enquiry Tracker** — ne rabi biti sofisticirana programska oprema; deljena preglednica ali preprost dnevnik v katerikoli sistem, ki ga že uporabljate, deluje, dokler ga nekdo lasti. Vsako povpraševanje se zabeleži v trenutku, ko prispe: vir (telefon, spletni obrazec, e-pošta, povpraševanje brez rezervacije), datum in čas prejema, datum in čas prvega odgovora, izid (rezervirano, zavrnjeno s strani gostitelja, ohladilo se, še čaka), in če je izgubljeno, razlog, če ga lahko ugotovite. Po treh mesecih poštenega beleženja boste vedeli 2 stvari, ki jih skoraj zagotovo ne veste danes: vašo dejansko stopnjo konverzije od povpraševanja do rezervacije, in vaš dejanski povprečni čas odgovora. Obe številki sta običajno slabši, kot pričakujejo lastniki, in obe sta neposredno popravljivi.

Zgradite nabor predlog odgovorov, tako da hitrost ne bo odvisna od tega, ali nekdo sestavlja svežo, skrbno e-pošto ob 23. uri — predloga prvega odgovora za vsak format (dolga miza, delno zasebno, zasebni prostor, popolni odkup), ki jo je mogoče personalizirati v manj kot 2 minutah: potrditev datuma, potrditev kapacitete, ključne številke ustrezne Listine Izdelka, in neposredna zahteva za naslednji korak ("naj vam pošljem naše

možnosti fiksnega menija in vam rezerviram datum s povezavo za aro?"). Predloga obstaja natanko zato, da je vaš najhitrejši možni odgovor tudi vaš najboljši možni odgovor, ne naglica, tanek.

Tukaj je aritmetika, ki to naredi vredno prioritizirati pred skoraj vsem drugim v tej knjigi. Če trenutno prejmete 100 skupinskih povpraševanj letno, konvertirate 35 % njih (35 rezervacij), in je vaša povprečna rezervacija vredna 1.500 €, je to 52.500 € v letnem skupinskem prihodku. Če izboljšanje časa odgovora in uporaba doslednih predlog dvigne vašo stopnjo konverzije s 35 % na 50 % — realističen izid izključno iz hitrosti in doslednosti, na podlagi tega, kar so druge restavracije izmerile po tej spremembi — je to 15 dodatnih rezervacij letno, vrednih 22.500 €, zajetih brez sprememb vašega prostora, menija ali cen. To je, skoraj brez izjeme, posamično najcenejši vzvod v celotni tej knjigi, kajti ne stane ničesar razen hitrejšega odgovora.

Hitrost je najpomembnejša v prvem odgovoru, a to ni edino mesto, kjer lijak pušča, in vredno je opazovati stopnjo, ki je večina lastnikov nikoli ne pomisli izmeriti: kaj se zgodi med "podrobnosti potrjene" in "ara vzeta". Gostitelj, ki se je ustno ali po e-pošti dogovoril za datum, format in ceno, a še ni plačal are, ni dejansko rezerviran — in rezervacija, puščena v tem negotovem stanju več kot nekaj dni, ima resnično možnost, da tiho izpuhti, bodisi ker se je gostitelj zmotil bodisi ker je konkurentov hitrejši proces are zaprl prodajo prvi. Vgradite preprosto pravilo spremljanja v svoj proces: če ara ni prejeta znotraj 48 ur od tega, ko se je gostitelj ustno strinjal s pogoji, pošljite prijazno, malo pritiska ponujajočo opomnik z neposredno

povezavo za plačilo, namesto da bi domnevali, da tišina pomeni, da se bo rezervacija preprosto sama zaključila. Ta en korak spremljanja, dosledno uporabljen, tipično povrne znaten delež rezervacij, ki bi bile sicer tiho izgubljene v samem zadnjem koraku lijaka, potem ko je bilo že opravljeno skoraj vse trdo delo pridobivanja povpraševanja.

Vredno je tudi revidirati, kje povpraševanja dejansko prispejo, kajti večina restavracij ugotovi, da tiho izgubi nekatera od njih, preden jih sploh vidi človek — kontaktni obrazec, ki tiho e-poštira predal, ki ga nihče ne preverja dnevno, telefonska linija, ki zvoni na zasedeno mesto gostitelja med večerno storitvijo brez nastavljene glasovne pošte, sporočilo na družbenih omrežjih, ki sedi neprebrano v ločenem predalu od tistega, ki ga vaša ekipa dejansko spremlja. Popravilo teh tihih uhajanj, preprosto s konsolidacijo vsakega kanala povpraševanj v eno mesto, ki ga nekdo preverja dnevno, pogosto povrne rezervacije, preden je sploh potrebna kakšna sprememba hitrosti odgovora ali predlog.

Ta teden: Začnite beležiti vsako skupinsko povpraševanje, ki prispe, ne glede na to, kako prispe, s časovnim žigom, kdaj je bilo prejeto in kdaj je bilo prvič odgovorjeno. To počnite 2 tedna, preden spremenite karkoli drugega — potrebujete izhodiščno številko, preden lahko dokažete izboljšanje.



4 STOPNJE ENQUIRY TRACKERJA — KJER SE IZGUBI NAJVEČ REZERVACIJ, JE DRUGA PUŠČICA

Ta Teden

- 1 Začnite beležiti vsako skupinsko povpraševanje s časovnim žigom, kdaj je prispelo in kdaj je bilo prvič odgovorjeno.
- 2 Revidirajte vsak kanal, skozi katerega bi povpraševanje lahko prispelo — spletni obrazec, telefonska linija, sporočilo na družbenih omrežjih — in potrdite, da se vsak usmerja k nekemu, ki to preverja dnevno.
- 3 Zgradite predlogo prvega odgovora za vsak format, ki jo je mogoče personalizirati v manj kot 2 minutah.
- 4 Določite pravilo spremljanja 48 ur za kateregakoli gostitelja, ki se je ustno strinjal s pogoji, a še ni plačal are.

POGLAVJE 8

Prodaja Korporativnemu Gostitelju

*Dobro opravljeno je boljše od dobro
povedanega.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Predstavljajte si vodjo pisarne, ki ima nalogo "urediti nekaj za 12 od nas v četrtek" — delo, za katero je nihče ni usposobil, dodano na njeno resnično delovno obremenitev, z odobritvijo njenega lastnega šefa, odvisno od tega, kako večer poteka. Restavracija, ki odstrani trenje iz njenega popoldneva, namesto da bi ga dodala, ne osvoji le četrtkove rezervacije, temveč naslednja 4 leta četrtnih večerij.

Korporativna skupinska rezervacija ima specifičnega kupca, in ta kupec zelo pogosto ni oseba, ki se udeleži večerje. To je vodja pisarne, izvršna asistentka, vodja tima, ki je bil prošen, da "uredi nekaj za 12 od nas v četrtek" — nekdo, ki rezervira v imenu kolegov ali strank, porablja denar podjetja, in osebno na kljuki, če večer poteka slabo. Razumevanje, kaj ta specifičen kupec potrebuje in česa se boji, spremeni, kako mu prodajate, in je precej drugačno od tega, kako bi prodali isti prostor družini, ki rezervira rojstni dan.

Kaj korporativni gostitelj potrebuje, približno po vrstnem redu, kako hitro to potrebuje: jasno ceno, ki jo lahko postavijo pred kdorkoli odobri budžet, brez preusmerjanja tja in nazaj; meni, ki ga lahko posredujejo kolegom za dietne zahteve, ne da bi morali ročno prenašati informacije naprej in nazaj; fakturo, ne potrdilo o kartici, kajti večina podjetij to zahteva za stroške ali knjigovodstvo; in zagotovilo, da bo logistika — čas prihoda, sedenje, kakršenkoli AV za predstavitev ali govor — preprosto delovala, ne da bi ga morali upravljati v realnem času tisti večer, saj je njihova naloga tisti večer poskrbeti za svoje kolege ali stranke, ne upravljati vaš tloris.

Česa se korporativni gostitelj boji, in to je enako pomembno kot to, kar potrebuje: da bi izgledal neprofesionalno pred svojim lastnim šefom ali stranko, če gre kaj narobe; da bi bil kriv za prekoračitev budžeta, če skupina prosto naroča pijače brez omejitve; in da bi vas moral loviti za osnovnimi informacijami (meni, dietni obrazec, končna faktura), ki bi morale biti poslane proaktivno. Gostitelj, ki mora dvakrat vprašati za isti dokument, je gostitelj, ki tiho odloči, da ne bo znova rezerviral z vami naslednje leto, tudi če je dejanska večerja potekala dobro.

Zgradite **The Corporate Host Sequence** — fiksni nabor stičnih točk, poslanih proaktivno namesto le, ko se vpraša, od potrditve do po dogodku:

Ob potrditvi rezervacije: pošljite meni (z možnostmi ravni iz 4. poglavja jasno cenovno določenimi) in preprosto povezavo ali obrazec za zbiranje dietnih podatkov, ki jih gostitelj lahko posreduje kolegom, plus povzetek v preprostem jeziku minimalne porabe ali najema prostora, že razpravljano aro, in rok za številke.

2 tedna vnaprej: kratek pregled, ne prodajni pritisk — potrdite, da številke sledijo, spomnite jih na dietni rok, vprašajte, ali potrebujejo natisnjen prikaz menija ali kakršnokoli signalizacijo (mnogi korporativni gostitelji cenijo majhen rezerviran znak z imenom podjetja ali dogodka, po v bistvu ničelnih stroških za vas in resnično zaznano vrednost zanje).

3 do 5 dni vnaprej (vezano na vaš rok potrditve številke iz 6. poglavja): klic ali kratka e-pošta pred dogodkom — končne številke zaklenjene, končni dietni seznam potrjen, čas prihoda in

kakršnakoli AV ali predstavitvena logistika potrjena, in imenovan kontakt za tisti večer (idealno vodja ali kapitan, ki bo dejansko vodil njihovo mizo), tako da ima gostitelj resnično osebo za kontaktirati na dan, ne splošno restavracijsko številko.

Znotraj 48 ur po dogodku: faktura, poslana takoj in navedena dovolj jasno, da ne zahteva preusmerjanja tja in nazaj za notranjo obdelavo — ta ena navada, poslana brez lova, je nesorazmerno odgovorna za ponavljajoče se korporativne rezervacije, kajti odstrani posamično najpogostejšo točko trenja (počasna ali nejasna faktura) med dobro večerjo in gostiteljem, ki znova rezervira z vami.

The Corporate Host Sequence, Stična Točka Za Stično Točko

- 1** Ob potrditvi pošljite cenovno določen meni, dietni obrazec, in preprost povzetek minimalne porabe, are in roka za številke.

- 2** 2 tedna vnaprej pošljite kratek pregled, ki potrjuje številke in spominja gostitelja na dietni rok.

- 3** 3 do 5 dni vnaprej izvedite klic pred dogodkom: končne številke, dietni seznam, logistika in imenovan kontakt za tisti večer.

- 4** Znotraj 48 ur po dogodku pošljite navedeno fakturo, ne da bi bili prošeni.

Tukaj je, koliko je to vredno. Korporativni gostitelj, ki ima gladko prvo izkušnjo — jasno cenovno določitev, brez lova, hitro fakturo — postane zanesljivo eden najbolj vrednih ponavljajočih se strank v celotni stavbi, kajti podjetja izvajajo ponavljajoče se dogodke: četrtnetne večerje tima, letno zabavo strank, zaključne letne zabave, in vodja pisarne, ki je našla "mesto, ki preprosto poskrbi zato", ima navado privzeto se vrniti k vam brez primerjanja vsakič. Če en korporativni gostitelj rezervira trikrat letno s povprečno 1.800 € na rezervacijo, je skozi 3 leta ohranjanja to preko 16.000 € prihodka, ki ga je mogoče slediti do enega razmerja, ki ste ga zgradili, v bistvu, z dobrim upravljanjem, ne s čimerkoli na krožniku.

Vredno je razlikovati med 2 arhetipoma korporativnega gostitelja, ki se predstavita skoraj identično po telefonu, a potrebujeta nekoliko drugačno obravnavo. Prvi rezervira rutinski, ponavljajoč se dogodek — mesečno ali četrtnetno večerjo tima — kjer poznanost in nizko trenje pomenita več kot novost, in kjer je vaš cilj postati privzeta izbira, za katero celo prenehajo primerjati okoli. Drugi rezervira enkratno, višje-stavni dogodek — zabavo strank, obisk vodstva, letno noč nagrad — kjer tesnoba gostitelja precej naraste, ker več visi na tem, da večer poteka dobro pred ljudmi, ki so pomembni za njihovo lastno kariero, ne le moralo njihovega tima. Za ta drugi tip je kratek ogled prostora pred dogodkom, ponujen proaktivno namesto le na zahtevo, vreden 10 minut, ki vas stane: dovoliti gostitelju, da fizično vidi mizo, AV nastavitve in tok prostora vnaprej, odstrani znaten vir njihove tesnobe in je natanko vrsta zagotovila, ki spremeni nervozno prvo korporativno rezervacijo v samozavestno ponavljajočo se.

Ena dodatna podrobnost, vredna vgraditi v zaporedje: vprašajte neposredno, na stopnji potrditve, ali bi gostitelj rad, da je končna faktura naslovljena na določen oddelek, stroškovno mesto ali številko naročila. Večja podjetja to še posebej pogosto zahtevajo, da se faktura sploh obdela, in odkritje, da manjka, šele po dogodku prisili neroden, zapoznel spremljevalni ukrep, ki spodkoplje gladek, profesionalen vtis, ki ga je preostanek zaporedja zgrajen ustvariti.

Zadnja, poceni navada, vredna gradnje tukaj: vodite kratko notranje opombo o vsakem ponavljajočem se korporativnem gostitelju — njihovo običajno število gostov, kakršnekoli stalne dietne potrebe skozi njihov tim, njihov preferiran format — tako da se druga in tretja rezervacija zdita opazno lažji za gostitelja kot prva, namesto da bi znova začeli celoten proces zbiranja informacij od nič vsakič, ko pokličejo.

Ta teden: Napišite 3 predloge stičnih točk za The Corporate Host Sequence — potrditev, dvotedenski pregled, klic pred dogodkom — in jih začnite pošiljati proaktivno pri vsaki korporativni rezervaciji odslej, namesto da bi čakali, da vas vprašajo.

Začetek

- 1** Napišite 3 stične točke The Corporate Host Sequence: potrditev (meni, dietni obrazec, minimalna poraba), dvotedenski pregled, in klic pred dogodkom 3-5 dni vnaprej.
- 2** Pošljite navedeno fakturo znotraj 48 ur od dogodka, brez lova.
- 3** Vprašajte ob potrditvi, ali faktura potrebuje določen oddelek, stroškovno mesto ali številko naročila.
- 4** Za visoko stavne enkratne dogodke proaktivno ponudite kratek ogled prostora pred dogodkom.

POGLAVJE 9

Prodaja Praznovanja

Ljudje bodo pozabili, kaj si rekel, ljudje bodo pozabili, kaj si naredil, a ljudje nikoli ne bodo pozabili, kakšen občutek si jim dal.

— MAYA ANGELOU

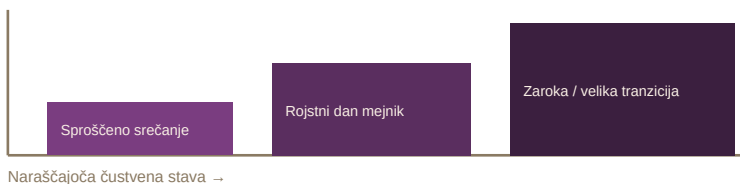
Predstavljajte si skupino dvaindvajsetih, ki prihaja na rojstnodnevno večerjo za mejnik, počaščena gostja pa še ne ve, da je njena sestra uredila, da vsa miza sedi obrnjena proti vratom, tako da dobi pravi vstop. Hrana tisti večer je dobra, ista hrana, ki se postreže vsak večer — a to, česar se skupina spominja, in fotografira, in pripoveduje trem prijateljem pozneje, je vstop.

Rojstni dan, obletnica, zaročna večerja, družinsko srečanje za obeležje starševske upokojitve — te rezervacije nosijo popolnoma drugačno čustveno težo kot korporativna večerja, in njihova dobra prodaja in vodenje zahteva pravilno branje te teže. Gostitelj, ki organizira štirideseti rojstni dan svojega partnerja, ne primerja vaše minimalne porabe s preglednico, kot bi to naredila vodja pisarne; skrbi jih, ali bo večer čutil kot poseben, ali bo njihova počaščena gostja resnično uživala, in ali bodo osebno videni kot organizatorji nečesa nepozabnega. Ta tesnoba je vaša priložnost, ne zaplet.

Gostitelji praznovanj so bolj cenovno občutljivi od korporativnih gostiteljev v absolutnem smislu — običajno porabljajo svoj lastni denar, ne denar podjetja — a so precej manj cenovno občutljivi, kot lastniki domnevajo, ko enkrat verjamejo, da bo večer resnično dostavil čustveni izid, ki ga iščejo. Gostitelj bo plačal precej več za rojstnodnevno večerjo, za katero je prepričan, da bo čutila kot posebna, kot za identičen meni, predstavljen brez kakršnekoli pozornosti na priložnost sploh. To je osrednje spoznanje za tem, kar ta knjiga imenuje **The Emotional Stakes Ladder**: rangirajte vrste praznovanj, ki jih gostite, po tem, kako čustveno pomembna je priložnost tipično za gostitelja, in

uskladite svoje storitvene dotike in dodatke s to ravniyo stave namesto uporabe enega ravnega pristopa na vsako zabavo 12.

Na koncu nižje stave sedijo neformalna skupinska srečanja in sproščeni rojstni dnevi — prijatelji, ki se zbirajo, brez močnega čustvenega središča. Topel sprejem, dober fiksni meni, in hitra, pozorna storitev sta dovolj; težka scenografija tukaj se lahko počuti pretirano in nepotreben dodaten strošek. V sredini sedijo rojstni dnevi za mejnike, upokojitve, diplome — priložnosti z jasno počaščeno gostjo in resnično sentimentalno težo. Tukaj imajo majhni, poceni dotiki nesorazmerno velik pomen: ročno napisana kartica na mizi, kuhinja, ki pošlje preprosto sladico s svečo brez zaračunavanja, osebje, obveščeno z imenom počaščenega gosta, tako da so naslovljeni osebno namesto splošno. Na koncu najvišje stave sedijo zaročne večerje, obletnice resničnega pomena, in družinska srečanja, ki obeležujejo veliko življenjsko tranzicijo — tukaj bodo gostitelji plačali za resnično scenografijo: privaten trenutek zdravice, usklajen s prostorom, specifično pesem ali trenutek fotografiranja, dogovorjen vnaprej, tiskan personaliziran meni s priložnostjo, imenovano na njem.



THE EMOTIONAL STAKES LADDER — STORITVENI DOTIKI BI MORALI NARAŠČATI S STAVO PRILOŽNOSTI

Zgradite preprost **scenarij rezervacije praznovanja**, ki mu vaš gostitelj ali ekipa za rezervacije sledi za vsako skupinsko povpraševanje, ki omeni priložnost: vprašajte neposredno, kaj je praznovanje (večina gostiteljev to zlahka pove, in če ne, vprašajte), vprašajte, kdo je počaščena gostja in kako bi rada bila presenečena ali prepoznana, in ponudite ustrezen dodaten meni na tisti točki pogovora, namesto da bi to bilo odkrito tisti večer. To eno vprašanje — "je to za posebno priložnost?" — dosledno postavljeno pri vsakem skupinskem povpraševanju, spremeni generično rezervacijo v personalizirano, preden gost sploh prispe, in ne stane ničesar razen navade vprašanja.

Zgradite sam dodatni meni kot kratek, cenovno določen seznam: steklenico prosecca na mizi ob prihodu (28 €), personaliziran krožnik sladice s sporočilom, napisanim v čokoladi (6 € na glavo, ali brezplačno za zabave nad določeno velikostjo kot gesto dobre volje), tiskan meni s priložnostjo in imeni na njem (v bistvu brezplačno, in nesorazmerno cenjeno — gostitelji jih fotografirajo in objavljajo), rezerviran znak z imenom slavljenca ob vhodu v prostor (brezplačno, 5 minut nastavitve). Nič od tega ni drago.

Vse je vrsta podrobnosti, ki se pojavlja, specifično imenovana, v petzvezdični oceni pozneje — "celo meni z imenom moje mame so imeli za njen 70. rojstni dan" je stavek, ki proda več prihodnjih rezervacij kot skoraj karkoli, kar bi lahko plačali za oglaševanje.

Izračunajte dejanske ekonomike: če dodajanje približno 40 € resnične, poceni personalizacije k povprečni rezervaciji praznovanja 1.200 € znatno dvigne vaš spletni rezultat ocen in, bolj neposredno, dvigne stopnjo ponovitve in priporočila vašega gostitelja — gostitelji praznovanj nenehno priporočajo druge gostitelje praznovanj, kajti "kje ste imeli zabavo?" je eno najpogostejših vprašanj, ki se postavlja na kateremkoli praznovanju — donos na tistih 40 € presega skoraj vsak plačan marketinški strošek, ki vam je na voljo. Ena priporočena rezervacija letno od zadovoljnega gostitelja praznovanja, ob povprečni vrednosti 1.200 €, se povrne tridesetkrat več, kot so stali dotiki personalizacije skozi 30 ločenih rezervacij.

Ne domnevajte, da vsak gostitelj praznovanja želi enako stopnjo vidnega vrveža, in zgradite navado vprašanja, namesto da bi privzeto izbrali svojo najbolj glasno možnost. Nekateri gostitelji, ki organizirajo večerjo za mejnik, želijo, da prostor to opazi in naredi trenutek iz tega; drugi, še posebej za bolj zasebno priložnost, kot je tiha obletnica ali manjše družinsko srečanje po težkem letu, želijo toplino in pozornost brez javne produkcije — presenečena torta, ki prispe s celotnim prostorom, ki poje, lahko razveseli eno mizo in vidno osramoti naslednjo. Eno vprašanje na točki rezervacije — "bi radi, da naredimo trenutek iz tega v prostoru, ali naj to ostane diskretno le med vašo mizo?" — ne stane ničesar in prepreči posamično najpogostejši način, kako

dobronamerna gesta praznovanja gre narobe — osebje, usposobljeno "vedno narediti svečo in pesem", ki to uporablja enotno, ne glede na to, kaj bi konkretni gostitelj in počaščena gostja dejansko pozdravili.

Vredno je usposobiti osebje, da opazi in omeni znake praznovanja, tudi ko gostitelj tega ni prostovoljno razkril vnaprej — miza, ki prosi za dodatne sveče, gost, vidno čustven ob prihodu, kartica, ki krožila, preden se je obrok začel. Tiha beseda vodi strežbe v teh trenutkih vam omogoča razširiti majhno, primerno gesto tudi za rezervacijo, ki je prišla kot navadna skupinska rezervacija brez omenjene priložnosti sploh, in gostitelji, ki niso pomislili vnaprej označiti priložnosti, so pogosto najbolj presenečeni, in najbolj hvaležni, ko jo restavracija vseeno opazi.

Ta teden: Dodajte "je to za posebno priložnost?" kot standardno vprašanje pri vsakem skupinskem povpraševanju odslej, in sestavite svoj dodatni meni treh ali 4 poceni dotikov visoke zaznane vrednosti, tako da ima vaša ekipa nekaj konkretnega ponuditi v trenutku, ko je odgovor da.

Ta Teden

1

Dodajte "je to za posebno priložnost?" kot standardno vprašanje pri vsakem skupinskem povpraševanju.

2

Rangirajte priložnost na The Emotional Stakes Ladder in uskladite storitvene dotike s to ravniyo namesto enega ravnega pristopa.

3

Zgradite cenovno določen dodatni meni: prosecco ob prihodu, personaliziran krožnik sladice, tiskan meni z imenom, rezerviran znak.

4

Vprašajte gostitelja neposredno, ali želi, da prostor naredi trenutek iz tega ali naj to ostane diskretno.

POGLAVJE 10

Koledar Skupinskega Povpraševanja

*Vse ima svoj čas, in čas za vsak namen
pod nebom.*

— PRIDIGAR 3:1

Povpraševanje po skupinski in zasebni postrežbi ni enakomerno skozi vse leto — giblje se v predvidljivem ritmu, ki ga večina lastnikov intuitivno čuti, a ga nikoli niso zamapirali, cenovno določili ali okoli tega namensko planirali kapaciteto. Ko ga enkrat pravilno zamapirate, prenehate biti presenečeni nad decembrom in prenehate krvaveti v tistem januarju, kajti oboje lahko vidite prihajati in za vsakega namensko planirate.

Zgradite **The Group Demand Calendar** — mesečni zemljevid vašega lokalnega vzorca povpraševanja, kajti medtem ko je široka oblika precej univerzalna skozi neodvisne restavracije, se podrobnosti spreminjajo po regiji in po vaši specifični bazi gostov, in vredno je zgraditi svojo lastno, namesto domnevati, da generična predloga ustreza.

Široka oblika, ki jo deli večina restavracij: težka korporativna sezona skozi drugo polovico novembra v pozni december, ki jo poganjajo pisarniške zabave in razvedrilo strank, kjer lahko povpraševanje po zasebnih prostorih in odkupih teče na večkratnike normalnega meseca, in kjer, če niste vnaprej prodali svoje kapacitete do oktobra, puščate svoje posamično najbolj dobičkonosno okno pod-monetizirano. Materinski dan in enakovredni datumi družinskih priložnosti ustvarijo oster, enodnevni vrh, močno pretehtan proti segmentu praznovanj iz 9. poglavja, vredno planirati specifičen fiksni meni in kadrovske načrt okoli tega dobro vnaprej, namesto vodenja vaše normalne nedeljske storitve. Sezona diplomiranja, časovno usklajena z vašim lokalnim akademskim koledarjem, ustvarja skupek družinskih rezervacij praznovanj skozi nekaj koncentriranih tednov. Nato, v ostri nasprotju, resnično miren razmik — običajno

zgodnji-do-sredina januarja skozi februar na trgih z močno decembrsko sezono porabe, kjer so gospodinjski in korporativni budžeti za razvedrilo oba izčrpana in povpraševanje po skupinskih rezervacijah pade precej pod svoje letno povprečje.

Napaka, ki jo večina lastnikov naredi, je obravnavanje vsakega meseca enako: ista cena, isto pomanjkanje proaktivne promocije, isti pasivni odnos "na voljo, če se vpraša", vse leto. To je natanko obratno. December potrebuje skoraj nobene promocijske spodbude — povpraševanje presega ponudbo, tako da je naloga maksimizirati donos na rezervacijo (usmerjajoč proti vašim višjim ravnem fiksnega menija, ščitečim vaše najboljše večere pred podceno) namesto lova na obseg. Januar in februar potrebujeta nasprotno: aktivno promocijo, in v mnogih primerih začasno prilagoditev cene ali dodano spodbudo (brezplačen dodatek, nekoliko nižjo minimalno porabo) posebej za zapolnitev terminov sredi tedna, ki bi sicer stali popolnoma prazni, kajti prazna kapaciteta v tistem mesecu vas stane iste fiksne stroške kot kapaciteta, ki se poceni zapolni.

Tukaj je izdelan primer, koliko je to vredno. Recimo, da se vaš zasebni prostor, prepuščen brez vodenja, trenutno rezervira na približno 60 % razpoložljivih vikend večerov in 15 % razpoložljivih delovnih večerov skozi leto, v povprečju — a to povprečje skriva pravi vzorec: decembrski vikendi so v bistvu razprodani tedne vnaprej, medtem ko januarski delovni dnevi stojijo skoraj prazni. Če zgradite koledar in se odzovete nanj — zaklenete decembrske rezervacije zgodaj po polni, nepopusti ceni, ker povpraševanje to podpira, medtem ko vodite ciljno januarsko-februarsko promocijo (morda znižano torkovo-sredino minimalno

porabo, promovirano posebej vašemu obstoječemu seznamu korporativnih gostiteljev iz 8. poglavja, ki imajo pogosto tišje notranje koledarje v prvem četrtletju in so odprti za zgodnjo letno večerjo tima) — realistični izid je dvig vaše letne zasedenosti zasebnega prostora delovnega dneva iz 15 % na 30 %, kar jo podvoji, izključno z usklajevanjem vašega prodajnega napora s koledarjem namesto uporabe istega pasivnega pristopa vsak mesec.

Na prostoru, ki ustvari povprečje 1.400 € na rezervacijo delovnega dneva, je premik zasedenosti delovnega dne iz 15 % na 30 % skozi približno 200 rezervabilnih delovnih dni letno (upoštevajoč zaprtja in praznike) razlika med približno 30 rezervacijami in 60 — dodatnih 30 rezervacij, vrednih 42.000 € v enem letu, zajetih z ničesar več kot aktivno promocijo v vaše znane tihe mesece namesto čakanja, da telefon zazvoni na enak način, kot ga čakate v decembru.

Sloj lokalne dogodke v koledar poleg širokega sezonskega vzorca, kajti pogosto pomenijo več za vaš specifičen cevovod rezervacij kot generična oblika, ki jo deli vsaka restavracija. Konferenčni center ali razstavišče v bližini, koledar tekem lokalnega športnega kluba, znan letni datum večerje bližnjega delodajalca, maturitetni vikend šole ali univerze — vsak od teh ustvari predvidljiv, ponavljajoč se vrh skupinskega povpraševanja, specifičnega za vašo lokacijo, ki ga generičen industrijski koledar nikoli ne bo zajel, in vredno je zgraditi preprost tekoč seznam teh datumov, ko jih opazate leto za letom, namesto ponovnega odkrivanja istega vzorca s presenečenjem vsakih 12 mesecev. Ponavljajoč se vzorec se pojavlja pri

neodvisnih restavracijah, ki vodijo tako vrsto seznama: njihova posamično najbolj zanesljiva letna skupinska rezervacija sledi nazaj k enemu specifičnemu ponavljajočemu se lokalnemu datumu, ki so ga zapisali, potem ko so bili z njim enkrat ujeti nepripravljeni — fiksna letna konferenca bližnjega podjetja, zaključna sezonska večerja lokalnega kluba — in preprosto proaktivno segli naslednje leto, preden je bilo datum mogoče rezervirati drugje.

Zgradite koledar kot živ dokument namesto enkratne letne vaje: posodablajte ga vsak januar z dejanskim vzorcem rezervacij preteklega leta, plastenim proti vašim napovedim, tako da zemljevid postane ostrejši vsako leto, namesto da bi neomejeno zaupali svoji prvi, najgrobejši uganitvi. Znotraj treh ali 4 let večina restavracij ugotovi, da se je njihov koledar premaknil od razumne ocene do resnično natančnega orodja za napovedovanje, dovolj natančnega, da lahko okoli tega planira kadrovske ravni, sezonski razvoj menija in marketinški strošek z resnično zaupanjem, namesto reagiranja na povpraševanje, potem ko je že prispelo.

Navzkrižno primerjajte koledar s svojim kadrovskim planom specifično, ne le s prodajnim in marketinškim naporom, kajti težak korporativni mesec z mehkim povpraševanjem *à la carte* delovnega dne potrebuje drugačno razdelitev delovne sile kot tih mesec, kjer je isto osebje namesto tega potrebno za vikend obseg glavnega prostora — planiranje obeh strani koledarja skupaj se izogne pogosti pasti pretiranega kadrovanja za skupinski val, za katerega je marketing uspešno ustvaril

povpraševanje, a pod-kadrovanega za dejansko dobro dostavo tega tisti večer.

Ta teden: Skicirajte svoj lastni dvanajstmesečni koledar povpraševanja iz spomina in lanskih evidenc rezervacij, označujoč svoja 2 ali 3 najprometnejša meseca in vaš enega ali 2 najtišja. Izberite najtišji mesec v koledarju in planirajte eno specifično promocijsko spodbudo — e-pošto vašemu seznamu korporativnih gostiteljev, časovno omejeno znižano minimalno porabo, objavo na družbenih omrežjih, ciljajočo rezervacije praznovanj — da jo izvedete, preden ta mesec prispe, ne potem ko se je že začel.

Začetek

- 1 Skicirajte dvanajstmesečni Group Demand Calendar iz spomina in lanskih evidenc rezervacij.
- 2 Označite svoja 2 ali 3 najprometnejša meseca in vaš enega ali 2 najtišja.
- 3 Sloj lokalne dogodke, specifične za vaše območje — konferenčni center, športno tekmo, letno večerjo bližnjega delodajalca.
- 4 Planirajte eno specifično promocijsko spodbudo za vaš najtišji mesec, časovno usklajeno, da jo izvedete, preden ta mesec prispe.

POGLAVJE 11

Vnaprejšnja Naročila, Diete In Problem Števil

Kdor se ne pripravi, se pripravlja na neuspeh.

— BENJAMIN FRANKLIN

Fiksni meni, ki ste ga zgradili v 4. poglavju, dostavi svojo operativno korist le, če dejansko zberete izbire, alergene in zaklenjeno število gostov pred dnevom storitve — sicer ste preprosto napisali krajši à la carte meni in še vedno vse odkrivате pri mizi. Kuhinja, ki je zgradila resnično odličen fiksni meni, je lahko kljub temu presenečena tisti večer, če nima nihče sistema za pretvorbo "imeli bomo standardni meni za dvaindvajset" v seznam priprave, po katerem kuhinja dejansko lahko planira.

Zgradite **The Pre-Order Form**, poslan gostitelju ob potrditvi rezervacije z jasnim priloženim rokom — tipično 7 do 10 dni pred dogodkom za skupine pod 20, in 10 do 14 dni za karkoli večjega, kajti večje skupine gostitelju vzamejo več časa za lov kolegov ali družinskih članov za njihove izbire. Obrazec bi moral zbrati, na gosta (ne le na mizo): izbire hodov iz vaših ravni fiksnega menija, kakršenkoli alergen ali dietno zahtevo, jasno navedeno namesto sklepano, in ime, če vodite mize s karticami ali sedežni načrt. Ohranite ga resnično preprostega — povezava do deljene preglednice, kratek spletni obrazec, celo tiskan list, ki ga gostitelj izpolni ročno in ga fotografira nazaj vam, vse deluje, dokler je to en jasen dokument, namesto razpršenih sporočil in telefonskih klicev v tednu dogodka.

Alergeni si zaslužijo svojo lastno disciplino, ločeno od splošne dietne preference. Gost, ki reče "brez oreškov", vam pove nekaj drugačnega kot gost, ki reče "ne maram gob" — prvo je varnostna zahteva, ki mora doseči kuhinjo pisno in biti preverjena proti dejanski jedi, drugo je preferenca, ki jo je mogoče obravnavati z zamenjavo tisti večer, ne da bi spremenili

vašo pripravo. Ne dopustite, da se ti 2 zmešata v sproščenem pogovoru z gostiteljem; vprašajte za alergen izrecno in ločeno, in to potrdite pisno nazaj, tako da obstaja zapis, če je kdaj kasneje sporno.

Rok za končne številke je mesto, od koder dejansko izvira večina operativne bolečine v skupinski postrežbi, in si zasluži ime in fiksno strukturo: **The T-Minus System**. Pri T-minus 14 dni pošljite obrazec za vnaprejšnje naročilo z jasno navedenim rokom. Pri T-minus 7 dni (ali kateremkoli je vaš izbrani rok), se vnaprejšnje naročilo in dietni seznam zaprejo — nobenih nadaljnjih sprememb posameznih izbir hodov, čeprav se lahko celotno število gostov še vedno premika v razumnih mejah. Pri T-minus 5 dni se končno število gostov zaklene in postane številka, ki jo zaračunate, ne glede na dejansko udeležbo, kar se veže neposredno na pogoje odpovedi in številke iz 6. poglavja. Pri T-minus 2 dni kuhinja prejme svoj končni list priprave — en dokument, ki navaja natančna števila hodov po izbiri, vse alergene, označene, in kakršnekoli opombe o časovni usklajenosti (govor, planiran pred glavno jedjo, na primer), ki vplivajo na tempo storitve.

The T-Minus System, Korak Za Korakom

1

T-minus 14 dni: pošljite Obrazec Vnaprejšnjega Naročila z jasno navedenim rokom.

2

T-minus 7 dni: vnaprejšnje naročilo in dietni seznam se zaprejo za posamezne spremembe izbire hoda.

3

T-minus 5 dni: končno število gostov se zaklene in postane številka, ki se zaračuna.

4

T-minus 2 dni: izročite kuhinji njen končni list priprave, z alergeni, označenimi, in vključenimi opombami o časovni usklajenosti.

Tukaj je, zakaj disciplina roka pomeni nekaj v trdih številkah, ne le v načelu. Kuhinja, ki se pripravlja za skupino 24 gostov z izbirami hodov, zaklenjenimi 5 dni vnaprej, lahko učinkovito pripravi v serijah: mise en place, porcionirano na natančen delitev izbir, beljakovine, naročene glede na znano številko namesto napihnjenega ugiba. Kuhinja, ki še vedno ugiba izbire na dan storitve, tipično preveč naroči za 15-20 %, da pokrije negotovost — pri skupini s povprečnim stroškom sestavin 17 € na glavo skozi 24 gostov je to nepotrebnih 70-80 € zapravljenih ali neuporabljenih zalog na eni rezervaciji, izključno zaradi tega, ker ni imela zaklenjene številke pravočasno. Skozi 60 skupinskih rezervacij letno lahko ta odpadek sam doseže nekaj 1000 evrov, poleg stresa storitve zaradi improvizacije v zadnjem trenutku.

Obstaja tudi človeška stran tega, in vredno je to naravnost povedati: gostitelji pogosto najdejo obrazce vnaprejšnjega naročila blago dražljive za lov od svojih gostov, in če roka ne naredite jasnega in trdnega, znaten delež preprosto ne bo imel ga izpolnjenega do datuma, ki ste ga prosili. Rešitev ni omehčati roka — je narediti posledico zamude izrecno in razumno v e-poštnem sporočilu potrditve: "izbire, oddane po [datum], bodo privzeto šle na izbiro našega kuharja za te goste, da se zagotovi, da vaš dogodek še vedno gladko teče." To ščiti vašo kuhinjo, ne da bi kaznovalo gostitelja, in v praksi se redko uveljavi, ker je jasna navedba običajno dovolj, da dobite obrazec nazaj pravočasno.

Še ena operativna opomba, ki prihrani resnično nadlogo: zgradite preprosto navzkrižno preverjanje alergenov v svoj pregled končnega lista priprave, kjer druga oseba — ne le kdorkoli je zbral obrazec — prebere seznam alergenov proti dejanskim jedem, ki se postrežejo, preden se storitev začne. Incidenti z alergeni v skupinski postrežbi se nesorazmerno sledijo nazaj k informacijam, ki so bile zbrane pravilno, a niso bile dejansko preverjene proti končnemu načrtu kuhinje, ne k informacijam, ki nikoli niso bile zbrane sploh. Petminutno drugo branje popoldne dogodka to zanesljivo ujame.

Dajte gostitelju enostaven način za odgovor za goste, ki so notorno počasni pri odgovarjanju na obrazec, kajti sistem vnaprejšnjega naročila, ki domneva, da bo vsak povabljen gost takoj izpolnil svoje lastne izbire, podcenjuje, kako skupinska logistika dejansko deluje v praksi. Vgradite preprosto privzeto možnost: gostitelj lahko odda izbire v imenu celotne zabave v eni

seji, če je to lažje zanj, namesto da bi bil prisiljen posredovati posamezno povezavo vsaki od štiriindvajsetih ločenih oseb in loviti vsako posebej. Mnogi gostitelji, ko jim je enkrat ponujena možnost, dejansko raje izvedejo hitro anketo svoje skupine prek SMS-a ali osebno in sami oddajo en konsolidiran obrazec, kajti to jim da nadzor nad izpolnjevanjem vašega roka, namesto da bi bili odvisni od kolegov ali družinskih članov, ki morda ne dajejo prednosti restavracijskemu obrazcu, kot to počne gostitelj. Da to naredite lahko pot, ne neroden obhod, znatno izboljša vašo stopnjo pravočasne dokončnosti.

Ta teden: Zgradite svoj Obrazec Vnaprejšnjega Naročila z uporabo katerekoli orodja, ki ga je najlažje vzdrževati zase — deljena preglednica je dovolj za začetek — in priložite T-Minus roke izrecno svojemu standardnemu e-poštnemu sporočilu potrditve skupinske rezervacije odslej.

Ta Teden

1

Zgradite Obrazec Vnaprejšnjega Naročila, ki zbira izbire hodov, alergene in imena na gosta, poslan ob potrditvi rezervacije.

2

Določite roke T-Minus Systema: obrazec vnaprejšnjega naročila pri T-14, izbire se zaprejo pri T-7, število gostov se zaklene pri T-5, list priprave kuhinje pri T-2.

3

Vprašajte za alergen izrecno in ločeno od splošne dietne preference, in to potrdite pisno nazaj.

4

Zgradite navzkrižno preverjanje alergenov druge osebe v pregled končnega lista priprave pred storitvijo.

POGLAVJE 12

Vodenje Večera: Zaporedje Skupinske Storitve

Kdor ne načrtuje, načrtuje neuspeh.

— ALAN LAKEIN

Skupina 30 ni preprosto "več ljudi" v prostoru — to je drugačna oblika storitve, ki potrebuje svoj lasten načrt, ločen od tega, kako vaša ekipa vodi glavni prostor. Najpogostejši neuspeh je restavracija, ki dobro proda skupinsko rezervacijo, zgradi odličen fiksni meni, pravilno zbere vnaprejšnja naročila, in nato vodi dejanski večer natanko kot katerokoli drugo soboto, s skupino preprosto vključeno v normalno storitev. Tam se kolesa odletijo, kajti skupina ima svoj lasten ritem in svoje lastne točke neuspeha, ki jih navadna miza za 4 nikoli ne predstavi.

Zgradite **The Group Run Sheet** — preprosto, časovno urejeno zaporedje, specifično za tisto rezervacijo, natisnjeno ali deljeno z ekipo strežbe in kuhinjo, preden se storitev začne, ki pokriva prihod do računa. Tukaj je struktura za tipično skupinsko večerjo za 30 gostov, ki se začne ob 19.30.

Prihod, 19.15-19.30: pozdravite gostitelja z imenom (to samo, dosledno storjeno, je nesorazmerno opaženo in cenjeno — večina restavracij pozdravi mizo, ne konkretno gostitelja), potrdite, da končna sedežna razporeditev ustreza tistemu, kar je bilo planirano, in posedite skupino znotraj 10 minut od prihoda. Skupina, ki stoji čakajoč na posedenje, izgubi zagon, preden se obrok sploh začne, in počasen proces sedenja je ena najpogostejših zgodnjih točk trenja, ki jih gostitelji omenijo pozneje.

Pijače in umirjanje, 19.30-19.45: to okno pomeni več, kot izgleda. Vzemite prvo naročilo pijače znotraj 5 minut od posedenja skupine — ne nujno celotno naročilo, a vsaj vodo in aperitiv ali prvo natakanje vnaprej dogovorjenega paketa pijač, tako da ima

miza nekaj v roki, medtem ko se prostor umirja in se dogaja kakršenkoli govor pred večerjo ali zdravica.

Prvi hod, ciljan na izstrelitev 19.50-20.00: ker so bile izbire vnaprej naročene (11. poglavje), lahko kuhinja izstreli ta hod, takoj ko se miza umiri, namesto da bi čakala, da se posamezna naročila vzamejo in prenesejo — to je posamično največja prednost časovne usklajenosti, ki vam jo dobro voden sistem vnaprejšnjega naročila da nad improvizirano skupinsko storitvijo, in vredno jo je namensko zaščititi, namesto dovoliti, da zdrsne, ker ekipa strežbe privzeto preide na normalen tempo miza-po-miza.

Glavna jed, časovno usklajena, da pristane približno 45-55 minut po tem, ko je prvi hod pospravljen, prilagojena kakršnemukoli planiranemu govoru ali zdravici — to je točka v skupinski storitvi, kjer restavracije najpogosteje izgubijo nit, kajti govor lahko traja 5 minut ali petindvajset, odvisno od govornika, in vaša kuhinja potrebuje jasen signal (tekača, ki diskretno preveri z gostiteljem, ne ugiba iz kuhinje), kdaj dejansko izstreliti glavne jedi, namesto izstreljevanja na fiksni uri, ne glede na to, kaj se dogaja v prostoru.

Sladica in kava, s pogovorom o računu, ki se začne tukaj namesto pozneje — 13. poglavje podrobno pokriva mehaniko plačila, a načelo spada v potek dela: gostitelj ne bi smel nikoli ostati v negotovosti, ob 22.15, s skupino pripravljeno za odhod, ali je račun urejen, kajti ta negotovost je eden najpogostejših virov nekoliko pokvarjenega konca sicer dobrega večera.

Potek Dela Skupine 30 Gostov

1

19.15-19.30: pozdravite gostitelja z imenom in posedite skupino znotraj 10 minut.

2

19.30-19.45: dobite prvo pijačo v roki znotraj 5 minut od poseđenja.

3

19.50-20.00: izstrelite vnaprej naročen prvi hod, takoj ko se miza umiri.

4

+45-55 minut: izstrelite glavno jed, časovno usklajeno s kakršnikoli planiranim govorom ali zdravico.

5

Sladica in kava: odprite pogovor o računu tukaj, ne pri vratih.

Kapitan, ki je zaporedje izvedel stotič, še vedno diskretno preveri z gostiteljem, preden izstreli glavne jedi na večeru z planirano zdravico — kajti tistikrat, ko je izstrelila po uri namesto po signalu, so glavne jedi pristale sredi govora, in polovica hrane mize se je ohladila, medtem ko so vsi vljudno nadaljevali s poslušanjem.

Ključna spretnost, ki jo ta potek dela ščiti, je časovno usklajevanje skupine proti preostanku prostora, ne izolirano. Skupina 30 gostov zavzema velik, viden blok vaše kapacitete strežbe in kuhinje hkrati — če vaša kuhinja izstreli glavno jed skupine natanko v trenutku, ko vaš glavni prostor doseže svoj lasten sobotni vrh, ste ustvarili ozko grlo, ki upočasni oboje. Rešitev je vgraditi časovno razporeditev hodov skupine v vaš

pripravljalni sestanek pred storitvijo na enak način, kot bi planirali vpliv velike mize na kateremkoli prometnem večeru, namesto obravnavanja skupine kot ločen, samostojen dogodek, ki se slučajno dogaja v isti stavbi.

Dodelite eno stično točko za skupino — običajno kapitana ali starejšega natakara, ne razdeljeno med kdorkoli je slučajno v bližini — kajti gostitelj, ki naslavlja vprašanja od treh različnih natakarev skozi večer, od katerih se nihče ne zdi, da pozna celoten načrt, je gostitelj, ki se ne počuti negovanega, ne glede na to, kako dobra je bila hrana. Ta oseba lasti potek dela, preveri z gostiteljem na naravnih točkah premora (po tem, ko prvi hod pristane, pred sladico), in je tista, ki upravlja pogovor o računu na koncu.

Izračunajte dejanski strošek napačnega ravnanja s tem: skupina, ki teče 40 minut prek svojega planiranega časa zaključka, ker tempo hodov ni bil upravljan proti govoru ali počasnemu trenutku kuhinje, ne le moti to skupino — na večeru z drugo sejo, rezervirano v isti prostor, lahko pozno tekoča skupina kaskadno privede do zakasnitve ali odpovedi druge rezervacije, z dejanskim stroškom prihodka, povezanim, in drugo nezadovoljno zabavo na vrhu tega. Dobro voden potek dela, dosledno sledjen, je tisto, kar ščiti preostanek vašega večernega urnika, ne le izkušnjo same skupine.

Poučite svojo kuhinjo o poteku dela z enako resnostjo, kot poučujete strežbo, kajti storitveni načrt, ki ga sprednje osebje razume, a ga kuhinja ni videla pisno, ima navado razpasti se natanko v trenutku, ko šteje najbolj — ko se govor zavleče in

mora nekdo sprejeti odločitev v realnem času o zadrževanju glavnih jedi. Natisnite potek dela in ga obesite v kuhinji za katerokoli skupino nad 20 gosti, ne le izročite ga ekipi strežbe, in pojdite skozi časovno usklajenost ustno s kuharjem na pripravljalnem sestanku pred storitvijo, namesto da bi domnevali, da bo pisan list sam prebran in vsrkan med prometnim obdobjem priprave. Restavracije, ki najbolj gladko vodijo velike skupine, so, brez izjeme, tiste, kjer kuhinja in strežba delata iz istega dokumenta in istega razumevanja tega, kaj dejansko pomenita "zdravica se začanja" ali "so pripravljene na glavne jedi" za časovno usklajenost, namesto da bi vsaka stran ugibala, kaj počne druga.

Ta teden: Zgradite predlogo Group Run Sheet, ki jo lahko izpolnite za katerokoli skupino nad 15 gosti, s svojimi lastnimi časovnimi okni za prihod, prvo pijačo, prvi hod, glavno jed in račun, in dodelite eno imenovano stično točko za vsako skupinsko rezervacijo odslej, namesto da bi to prepustili kdorkoli je v strežbi.

Začetek

1

Zgradite predlogo Group Run Sheet s časovnimi okni za prihod, pijače, prvi hod, glavno jed in račun.

2

Dodelite eno imenovano stično točko za vsako skupinsko rezervacijo nad 15 gosti.

3

Natisnite potek dela za kuhinjo za katerokoli skupino nad 20 gosti, in pojdite skozi časovno usklajenost s kuharjem na pripravljalnem sestanku pred storitvijo.

4

Vgradite časovno razporeditev hodov skupine v vaš pripravljalni sestanek pred storitvijo, tako da ne trči z lastnim vrhom glavnega prostora.

POGLAVJE 13

Račun: Delitev, Napitnina In Plačilo

Vse je dobro, kar se dobro konča.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Posamično najbolj napet trenutek v skupinski postrežbi, restavracija za restavracijo, je konec večera: en račun, miza za 12, in boj kartic, gotovine in "kdo koliko dolguje", ki lahko razveljavi 40 minut sicer odlične storitve v 5 minutah zmede. Zgrešite to in to je zadnja stvar, ki se je skupina spominja. Naredite to pravilno in nihče niti ne opazi, kar je natanko izid, ki ga želite.

Rešitev se začne, preden skupina sploh prispe, ne pri mizi, ko račun pristane. Odločite se za svojo **politiko plačila** za skupinske rezervacije in jo jasno navedite v potrditvi: ali gre za dogovor enega plačnika (gostitelj plača celoten račun, posamezni gostje se poravnajo z gostiteljem ločeno, izven restavracije), vnaprej dogovorjeno enakomerno delitev (skupno deljeno s številom gostov, zaračunano na posamezne kartice tisti večer), ali odprt dogovor, kjer gostje poravnajo svoje lastne dele pri mizi. Vsak je legitimen; kar povzroča dejanski problem, je neodločanje vnaprej in odkritje pričakovanja skupine šele, ko račun prispe.

Za skupine nad približno 15 privzeto izberite politiko enega plačnika, kjer bo gostitelj to sprejel, in jo navedite kot vaš standardni pristop v e-poštnem sporočilu potrditve, namesto da bi jo predstavili kot omejitev: "za skupine te velikosti prosimo, da se skupina poravna z eno plačilom ob koncu večera, da se ohrani storitev gladko za vas in preostanek prostora — posamezni gostje so seveda dobrodošli, da povrnejo gostitelju ločeno." Večina gostiteljev, ko je to enkrat uokvirjeno kot zaščita njihovega večera namesto omejevanje njihovih možnosti, to zlahka sprejme, kajti alternativa — 12 ločenih terminalov za

kartice, ki krožijo okoli mize ob 22.30 — dejansko ni nekaj, kar bi večina gostiteljev tako ali tako želela; to je preprosto tisto, kar se zgodi privzeto, ko nihče ni predlagal nečesa boljšega.

Predhodna avtorizacija reši tveganje, ki ga ta politika postavlja gostitelju: če se gostitelj zaveže plačati en račun za skupino, katere končne porabe ne morejo v celoti nadzorovati (odprt bar, gostje, ki naročajo dodatne runde), predhodno avtorizirano zadržanje kartice na ravni vaše minimalne porabe, vzeto ob rezervaciji ali ob prihodu, ščiti obe strani — restavracija ima zagotovilo, da bo račun pokrit, gostitelj pa ima jasen strop, na katerega je pristal, namesto odprte izpostavljenosti. Navedite to jasno kot del vaših standardnih pogojev, ne kot presenečenje, ki se pojavi pri mizi.

Napitnina na fiksnih menijih potrebuje svojo lastno izrecno politiko, kajti to je eden najpogostejših virov zmede in, občasno, zamere med vašim lastnim osebjem, če se pusti dvoumno. Odločite se, ali je pristojbina za storitev vključena v vašo navedeno ceno na glavo (vse pogostejše, in najpreprostejše tako za gostitelja kot za osebje), dodana samodejno pri navedenem odstotku na skupinskih računih nad določeno velikostjo, ali povsem prepuščena presoji gostitelja — in jasno navedite, katerokoli izberete, v potrditvi in znova na končnem računu, navedeno, ne zakopano. Skupinski račun, ki prispe z nepojasnjeno vrstico pristojbine za storitev, o kateri gostitelj ni bil obveščen vnaprej, je legitimen vir slabe ocene, popolnoma izogljiv z enim stavkom v vašem e-poštnem sporočilu potrditve.

Zgradite **The Payment Script**, ki ga vaše osebje uporablja v dejanskem trenutku poravnave skupinskega računa, kajti tudi z jasno politiko, navedeno vnaprej, živ trenutek koristi od dosledne, samozavestne dostave: pristopite gostitelju diskretno, stran od mize, če prostor to omogoča, predstavite račun, že razčlenjen proti vnaprej dogovorjeni minimalni porabi ali ravni menija, potrdite obravnavo napitnine ali pristojbine za storitev v enem jasnem stavku, in obdelajte plačilo diskretno, namesto da bi naredili vidno produkcijo iz tega pri mizi — gostitelj, ki je hotel plačati tiho, brez da bi ostanek skupine videl transakcijo, bi to moral lahko storiti.

Tukaj je številčni argument za pravilno ravnanje s tem. Če vas slabo obravnavan trenutek računa stane celo eno zvezdico v oceni, ki bi sicer bila 5 zvezdic, in to oceno bere, konservativno, nekaj 100 potencialnih gostov skozi njeno življenjsko dobo na platformi, dolgoročni strošek ene izogljive slabe ocene daleč presega 5 minut planiranja, ki bi bilo potrebno za njeno preprečitev. Nasprotno, gostitelj, ki kasneje konkretno omeni v oceni "račun je bil tako enostaven, preprosto so poskrbeli zanj", opisuje izkušnjo, tako neobičajno v skupinski postrežbi, da postane resničen razlikovalni dejavnik, vreden oglaševanja — številne restavracije zdaj navajajo svoj pristop enega plačnika, vnaprej dogovorjenega obračunavanja neposredno na svoji strani zasebne postrežbe, kajti gostitelji, ki so bili opečeni s kaotičnim skupinskim računom drugje, aktivno iščejo restavracijo, ki je to rešila.

Usposobite svojo ekipo posebej za nerodno različico tega trenutka, ki ujame večino osebja nepripravljenost: gostitelja, ki tiho

signalizira, preden se obrok sploh začne, da ne želi, da njegovi gostje vedo, da pokriva račun. To je pogosto pri družinskih praznovanjih in med tesnimi prijateljskimi skupinami, in zahteva raven diskrecije, ki presega preprosto tiho obdelavo plačila na koncu — pomeni, da se kartica gostitelja nikoli ne sme prositi vidno pri mizi pred skupino, katerakoli predhodna avtorizacija bi morala biti dogovorjena privatno ob prihodu ali celo vnaprej po telefonu, in kakršnokoli preverjanje o računu skozi večer bi se moralo dogajati popolnoma stran od mize. Osebje, ki ni poučeno o tem specifičnem scenariju, bo, z dobrimi nameni, včasih vprašalo "vam prinesem račun k mizi?" pred celotno skupino, razveljavljajoč natanko to diskrecijo, ki jo je gostitelj organiziral cel večer, da bi jo zaščitil — majhna napaka, ki se je gostitelj spominja veliko dlje kot kakovosti katerekoli posamezne jedi.

Predstavljajte si očeta, ki tiho predhodno avtorizira svojo kartico po telefonu 2 dni pred maturitetno večerjo svoje hčerke, posebej tako da nihče pri mizi ne bi videl transakcije. Dobronameren nov natakar, nevede za dogovor, veselo vpraša "kdo dobi račun nocoj?" pred celotno zabavo — trenutek, ki ga je oče preživel teden dni ščitil, razveljavljen v enem stavku.

Ta teden: Napišite svojo politiko plačila v enem odstavku — en plačnik ali deljeno, predhodna avtorizacija za skupine nad vašo izbrano velikostjo, obravnava napitnine — in jo dodajte kot standardno vrstico v vsaki skupinski potrditvi odslej, namesto da to pustite odkriti pri mizi tisti večer.

Ta Teden

1

Odločite se za svojo politiko plačila — en plačnik, vnaprej dogovorjena enakomerna delitev, ali odprto — in privzeto izberite enega plačnika za skupine nad približno 15.

2

Dodajte predhodno avtorizacijo na ravni vaše minimalne porabe svojim standardnim pogojem za večje skupine.

3

Navedite svojo obravnavo napitnine/pristojbine za storitev jasno v potrditvi in znova, navedeno, na končnem računu.

4

Napišite The Payment Script, ki ga vaše osebe uporablja pri mizi, vključno z diskretno obravnavo za gostitelja, ki ne želi, da gostje vedo, da pokriva račun.

POGLAVJE 14

Paketi Pijač In Poraba Za Barom

V vinu je resnica.

— STAREJŠI PLINIJ

Poraba za barom pri skupinski rezervaciji je bodisi vaša najboljša vrstica marže bodisi vaša največja glavobol, in katera od teh postane, se odloči skoraj v celoti s tem, ali imate vnaprej dogovorjen paket pijač na mestu, preden skupina prispe. Odprt bar brez načrta — "samo vodite odprto kartico in se poravnamo na koncu" — rutinsko proizvede enega od 2 slabih izidov: skupino, ki pije skromno, ker nihče aktivno ničesar ne ponuja, kar pušča resnični prihodek na mizi, ali skupino, ki pije veliko in proizvede bar-račun ob koncu večera, ki šokira gostitelja in pokvari slovo, ne glede na to, kako dobra je bila hrana.

Vnaprej dogovorjen paket pijač reši oba problema naenkrat, in vredno ga je zgraditi z enako namernostjo kot vaše ravni fiksnega menija. Strukturirajte ga, tako kot hrano, v ravneh: hišni paket (hišno vino, pivo, brezalkoholne pijače, kozarec prosecca za dobrodošlico, cenovno določen na glavo za fiksno trajanje — tipično dolžino obroka), premijski paket (boljše izbire vina, širši nabor žganih pijač, morda specifičen koktajl), in vrhunski ali prilagojen paket za gostitelje, ki želijo nekaj specifičnega (uparjeno vino na hod, podpisni koktajl, ustvarjen za priložnost).

Cenovno določite paket glede na dejanske podatke o porabi, ne ugib. Izvlecite svojih zadnjih 20 skupinskih rezervacij, ki so vodile odprt bar, in izračunajte dejansko povprečno porabo na glavo skozi hrano in pijačo ločeno — večina restavracij je, ko dejansko izračuna to številko, presenečena, da ugotovi, da njihova povprečna skupinska poraba za barom sedi nekje med 18 € in 30 € na glavo skozi trihodno večerjo, odvisno od skupine in priložnosti. Cenovno določite svoj hišni paket pijač nekoliko pod tem povprečjem (da postane lahek da za gostitelja, saj se bere

kot ugodna ponudba glede na to, kar tipično stane odprt bar), medtem ko zagotavljate, da dejanski strošek natakanja paketa še vedno dostavi vašo ciljno maržo.

DRINKS PACKAGE MODEL

Cena paketa na glavo – Strošek natakanja na glavo = Prispevek na glavo

Tukaj je **Drinks Package Model**, obdelan z resničnimi številkami. Recimo, da vaši podatki kažejo povprečno porabo odprtega bara na skupinskih dogodkih, ki teče na 24 € na glavo. Cenovno določite svoj hišni paket na 22 € na glavo za trihodno okno. Dejanski strošek natakanja glede na izbiro hišnega vina, piva in brezalkoholnih pijač tipično teče 20-24 % te maloprodajne številke — recimo temu 5 € na glavo — kar vam da prispevek 17 € na glavo, razmerje marže (76 %), ki udobno premaga vašo maržo hrane in večino vaše à la carte marže bara tudi, kajti vnaprej dogovorjen paket vam omogoča nadzorovati natanko, kaj se toči, namesto reagiranja na posamezna naročila, ki lahko zaidejo proti premijskim žganim pijačam, ki bi jih posamezno cenovno določili drugače. Na skupini 24, ta paket sam prispeva 408 € — pogosto bolj dobičkonosen, na uro storitve, kot hrana.

Odprti bari gredo narobe iz specifičnega, ponovljivega razloga: brez paketa gostje privzeto naročijo tisto, kar bi normalno naročili posamično, po vaših normalnih cenah na pijačo, in vaše osebje porabi večer za sprejemanje in dostavo tokovi ločenih majhnih

naročil, namesto veliko bolj učinkovitega vzorca storitve, ki ga paket omogoča (vnaprej natočene pijače dobrodošlice, fiksna storitev vina skozi obrok, preprost zadnji klic za karkoli izven tega). Strošek dela za vodenje nestrukturiranega odprtega bara za skupino 24 gostov, samo v času natakarej, tipično teče znatno višje kot vodenje vnaprej dogovorjenega paketa, poleg tveganja cen.

Obstaja resnično tveganje na drugi strani, vredno pošteno omeniti: paket, cenovno določen preveč velikodušno, ali gostitelj, ki se pogaja za dogovor "vse vključeno, karkoli hočejo" brez jasnega stropa, lahko proizvede resnične izgube, če skupina pije veliko nad tem, kar je paket predpostavljal. Zaščitite se pred tem na enak način, kot ščitite minimalno porabo hrane — jasno navedite, kaj paket vključuje (specifična vina, specifične žgane pijače, ne "cel bar"), postavite strop na trajanje, in imejte jasno, vnaprej dogovorjeno ceno za karkoli, naročeno izven paketa (steklenica premijskega vina, ki ni vključena, runda specifičnega koktajla), tako da ni dvomnosti, če miza želi nadgraditi sredi večera.

Izračunajte letni vpliv: če trenutno vodite odprte bare na večini skupinskih rezervacij in premaknete celo 70 % njih na strukturiran paket, cenovno določen z uporabo zgornje metode, in paket dvigne vaš povprečni prispevek bara na glavo za celo 4 € v primerjavi z vašim zgodovinskim povprečjem odprtega bara (od boljšega nadzora stroškov, ne od zaračunavanja več), je to na 60 skupinskih rezervacijah letno s povprečjem 22 glav preko 5.000 € dodatnega letnega prispevka le iz storitve bara — zajeto skozi strukturo, ne skozi dvig cen za goste.

Razmislite o gradnji četrte, preprostejše možnosti poleg vaših treh ravni pijač: neposreden seznam vin po steklenici, ponujen gostiteljem, ki posebej želijo izbrati svoja lastna vina namesto sprejemanja kuriranega paketa, kajti pomembna manjšina gostiteljev — še posebej za bolj formalno korporativno večerjo ali gostitelja, ki je osebno vešč vina — aktivno želi ta nadzor in se bo počutila preveč upravljano, če je paket predstavljen kot edina možnost. Ponudba tega kot jasno signalizirane alternative, namesto da bi to omenili le, če se gostitelj upre, se izogne temu, da bi se paket počutil kot omejitev namesto ugodnost. V praksi večina gostiteljev še vedno izbere paket, ko je dobro predstavljen, natanko zato ker odstrani odločitev, ki je niso nujno z veseljem pričakovali sprejeti v imenu velike skupine — a restavracije, ki ponujajo alternativo odprto, težijo imeti manj gostiteljev, ki se počutijo omejene s tem, kar se pokaže v jeziku ocen skozi čas.

Preglejte cenjenje svojega paketa z enako frekvenco, kot pregledujete svoje stroške hrane, ne redkeje, kajti inflacija stroška pijače — še posebej pri vinu — se lahko giblje hitreje in manj predvidljivo od stroška hrane, in paket, pravilno cenovno določen pred 18 meseci glede na seznam vin določenega dobavitelja, lahko tiho erodira v marži, če se ta seznam spremenil, ne da bi kdorkoli ponovno izračunal strošek paketa proti njemu.

Ta teden: Izvlecite svojih zadnjih 20 skupinskih rezervacij z odprtim barom, in izračunajte dejansko povprečno porabo na glavo za pijače. Uporabite to številko za cenovno določitev preprostega dvo-ravnega paketa pijač, in ga ponudite kot

privzeto možnost pri svojih naslednjih 5 skupinskih povpraševanjih namesto privzetega izbiranja odprtega bara.

Začetek

- 1** Izvlecite svojih zadnjih 20 skupinskih rezervacij z odprtim barom, in izračunajte dejansko povprečno porabo na glavo za pijače.

- 2** Cenovno določite hišni paket in premijski paket nekoliko pod tem povprečjem, preverjena glede na vašo ciljno maržo stroška natakanja.

- 3** Jasno navedite, kaj vsak paket vključuje, postavite strop na trajanje, in določite vnaprej dogovorjeno ceno za karkoli, naročeno izven njega.

- 4** Ponudite paket kot privzeto pri svojih naslednjih 5 skupinskih povpraševanjih, s seznamom vin po steklenici, dostopnim za gostitelje, ki želijo nadzor.

POGLAVJE 15

Odkupi: Prodaja Cele Restavracije

*Vse ima ceno, in vse je vredno tisto, kar bo
njegov kupec plačal zanj.*

— PUBLILIJ SIRIJEČ

Popolni odkup — cela restavracija, zaprta za vse razen gostov enega gostitelja, za en večer — je posamično najbolj vredna edinstvena rezervacija, ki jo lahko vaša restavracija sprejme, in je hkrati tista, ki jo večina lastnikov najslabše cenovno določi, kajti logika cen je resnično drugačna od vsakega drugega skupinskega formata v tej knjigi, in večina lastnikov privzeto le poveča svoje normalno razmišljanje o minimalni porabi, kar podceni, koliko bi moral odkup dejansko stati.

Začnite s številko, ki jo mora odkup preseči, preden je sploh vreden razmisleka: vaša meja dobička za normalen večer tega specifičnega dneva v tednu in sezone. Vzemite svoj povprečen prihodek za, recimo, petek zvečer v vaši vrhunski sezoni, in pripadajoče variabilne stroške (hrana, pijača, urna delovna sila, skalirana na tipično število gostov tega večera) — vrzel med prihodkom in temi variabilnimi stroški je prispevek, ki bi ga tisti večer normalno ustvaril. Odkup mora vsaj ustrezati tej številki, kajti sicer ste finančno slabše, kot bi bili preprosto z vodenjem normalnega petka, še preden upoštevate motnjo čiščenja vaše celotne obstoječe knjige rezervacij, da naredite prostor zanj.

A odkup ne bi smel biti cenovno določen na preprosti meji dobička — nositi bi moral resnično **premijo ekskluzivnosti**, kajti prodajate nekaj, kar noben drug format v tej knjigi ne ponuja: popolno zasebnost, sposobnost popolnoma prekonfigurirati prostor, in zagotovilo, da noben drug gost ne bo prisoten. Gostitelji, ki želijo popoln odkup — tipično za praznovanje mejnika, pomemben korporativen dogodek, ali občasno filmsko ali fotografsko snemanje — v veliki večini primerov ne primerjajo cen glede na vaš normalen petkov prihodek; primerjajo glede na

druge lokacije z ekskluzivno uporabo, kjer je premijsko cenovno določanje za ekskluzivnost norma, ne izjema.

Zgradite **The Buyout Pricing Model** kot: (prispevek normalnega večera) + (premija ekskluzivnosti, tipično 40-80 % tega prispevka, skalirana na to, kako težko je premakniti datum) + (kakršenkoli dodaten strošek, specifičen za odkup — podaljšane ure, prilagojeno gradnjo menija, dodatno osebje za varnost ali garderobo za večji-od-normalnega enkratnega dogodeka).

BUYOUT PRICING MODEL

**Prispevek normalnega večera + Premija
ekskluzivnosti (40-80 %) + Stroški, specifični
za odkup = Cena odkupa**

Izdelan primer: vaš tipičen petkov prispevek teče na 4.200 € (po variabilnih stroških, na večeru, ki naredi približno 130 gostov skozi 2 obrata pri vaši povprečni porabi). Gostitelj želi popoln odkup za tisti petek za praznovanje mejnika 90 gostov. Osnujte ceno na 4.200 €, dodajte premijo ekskluzivnosti 60 % (2.520 €, kar odraža, da je to težko premakljiv vrhunski datum) za vmesno vsoto 6.720 €, nato dodajte stroške, specifične za odkup — podaljšan polnočni zaključek, ki zahteva dodatne ure osebja (480 €) in prilagojeno gradnjo menija (že cenovno določeno v pristojbini za catering na glavo ločeno) — kar pripelje vašo pristojbino za odkup, pred hrano in pijačo, ki se zaračunata na vrhu, na približno 7.200 €.

Številka, ki jo lastniki dosledno naredijo narobe, je strošek "zavrženih gostov", in si zasluži izrecno knjigovodstvo, ne le mimoidočo misel. Popoln odkup v vašem najboljšem večeru tedna pomeni, da vsak stalni gost, ki bi vstopil, vsaka obstoječa rezervacija v knjigi za tisti datum, in vsako novo povpraševanje, ki prispe za tisti datum skozi kolikorkoli tednov ali mesecev vnaprej je odkup rezerviran, so vsi zavrženi ali premaknjeni. Če vaši petki nosijo pomembno bazo lojalnih stalnih gostov, ki pričakujejo, da dobijo mizo, ponavljajoče izpodrivanje njih za odkupe — celo dobro plačane — nosi dolgoročen strošek odnosa, ki se ne pokaže v lastni vrstici dobička-in-izgube odkupa, a se pokaže, sčasoma, v slabljenju vaših stalnih gostov.

Zato je iskren odgovor na "ali naj sprejemem ta odkup" včasih ne, in gradnja te presoje izrecno je vredna več kot lov na vsako povpraševanje za odkup, ki prihaja. Uporaben orientir: rezervirajte popolne odkupe za svoje resnično nižje-povpraševane večere (miren ponedeljek ali torek, kjer je izpodrinen prihodek brez rezervacije minimalen, in nobena lojalna baza stalnih gostov ni motena), razen če je premija, ponujena za večer visokega povpraševanja, dovolj velika — predlagal bi vsaj razpon premije 60-80 %, ne nižji konec — da resnično nadomesti tako neposredni oportunitetni strošek kot težje-kvantificirati strošek odnosa izpodrivanja vaših stalnih gostov.

Izvedite primerjavo pošteno skozi celo leto: restavracija, ki sprejme vsako povpraševanje za odkup ne glede na večer, cenovno določajoč na fiksno, skromno premijo, bo pogosto ugotovila, da njeni odkupi petka in sobote z visokim

povpraševanjem ustvarijo manj kombinirane vrednosti kot preprosto vodenje teh večerov normalno, ko se izpodrinjen-stalni-gost učinek in zavrnjeno-povpraševanje učinek štejeta, medtem ko restavracija, ki rezervira odkupe za resnično mirne večere in cenovno določi vikend odkupe na dovolj strmo premijo, da resnično nadomesti, zajame polno vrednost odkupa, ne da bi erodirala svoj osnovni posel.

Zgradite preprost notranji kontrolni seznam, preden se strinjate s kakršnimkoli odkupom, kajti model cen v tem poglavju vas ščiti le, če ga nekdo dejansko izvede, preden je datum ustno obljubljen navdušenemu gostitelju. Potrdite datum glede na svojo obstoječo knjigo rezervacij najprej — "miren torek", za katerega ste domnevali, da je odprt, morda že nosi manjšo skupinsko rezervacijo ali niz stalnih miz, ki bi sami potrebovali biti odkupljeni ali premeščeni, kar spremeni vašo resnično izpodrinjeno-prihodkovno številko. Potrdite, da lahko vaša kuhinja in strežba dejansko zaposlita osebje za specifične zahteve odkupa — podaljšan čas zaključka, prilagojen meni, večja posamezna storitev od vašega normalnega vzorca gostov — brez preprostega vlečenja osebja iz izmene, ki je bila že v celoti zavezana drugje. In potrdite, da lastna pričakovanja ekskluzivnosti gostitelja ustrezajo temu, kar dejansko ponujate: "popoln odkup", ki še vedno omogoča dostave, drugo osebje, ki se giblje skozi servisna območja, ali odsek, za katerega gostitelj ni spoznal, da ostaja viden z ulice, je neskladje, vredno pojasnitve, preden se vzame ara, ne odkrito s strani gostitelja tisti večer.

Ta teden: Izračunajte svojo lastno številko prispevka normalnega večera za vsaj en močan večer in en miren večer tedna, in jo uporabite za gradnjo Buyout Pricing Model z izrecno premijo ekskluzivnosti za vsakega, namesto navajanja cen za odkupe iz ene fiksne številke ne glede na zahtevani datum.

Ta Teden

- 1 Izračunajte svoj prispevek normalnega večera (prihodek minus variabilni stroški) za en močan večer in en miren večer tedna.
- 2 Zgradite Buyout Pricing Model: prispevek plus premija ekskluzivnosti 40-80 % plus kakršnikoli stroški, specifični za odkup.
- 3 Rezervirajte popolne odkupe za resnično mirne večere, razen če premija, ponujena na večer z visokim povpraševanjem, preseže razpon 60-80 %.
- 4 Izvedite kontrolni seznam pred odkupom glede na svojo knjigo rezervacij, osebje in dejanska pričakovanja ekskluzivnosti gostitelja, preden vzamete aro.

POGLAVJE 16

Oblikovanje Ali Preurejanje Zasebnega Prostora



Oblika sledi funkciji.

— LOUIS SULLIVAN

Bodisi da preurejate premalo izkoriščeno zadnje območje v rezervabilen zasebni prostor ali planirate popolnejšo gradnjo, fizične oblikovalske odločitve, ki jih sprejmete vnaprej, določajo, kako prodajljiv in kako učinkovit za vodenje bo prostor za leta zatem — in dobra novica je, da je večina tistega, kar zasebni prostor dejansko naredi delujoč, poceni glede na to, kar lastniki domnevajo, kajti elementi najvišje vrednosti so redko najbolj dragi.

Kapaciteta je prva odločitev, in bi morala biti postavljena z vašim realističnim ciljnim formatom, ne s "koliko stolov lahko fizično stane". Prostor, ki sedi 40 stisnjenih za stoječi sprejem, a le udobno sedi 24 za pravo večerjo s fiksnim menijem s prostorom za komolce in delovnim prostorom natakarja okoli mize, mora biti prodan kot jedilnica za 24 gostov z občasno možnostjo stoječe kapacitete, ne oglaševana pri svojem maksimalnem teoretičnem številu, kajti gostitelj, ki rezervira za 24 in najde prostor stisnjen za to številko, potem ko je bilo rečeno, da sedi 40, bo imel slabšo izkušnjo, kot bi jo poštena kapaciteta ustvarila.

Zvok je posamično najmanj vloženi element v oblikovanju zasebnega prostora, in je hkrati eden najcenejših za popraviti. Prostor s trdimi površinami — gole stene, tla brez preproge, visok strop — spremeni živahno skupino 24 v resnično neprijetno raven hrupa znotraj prve ure, in za razliko od glavne jedilnice, kjer je okoljski hrup od drugih miz del vzdušja, hrup zasebnega prostora nima kam difundirati. Akustični paneli, težke zavese, preproga, in mehko pohištvo znatno zmanjšajo odmev za delček stroška katerekoli strukturne spremembe, in vredno jih je

obravnavati kot ne-pogajalsko postavko v katerembikoli budžetu preureditve, ne kot nakladno misel, če sredstva ostanejo.

AV in sposobnost zaslona odloči, ali lahko verodostojno sploh prodate korporativnemu segmentu iz 8. poglavja — gostitelj, ki planira predstavitev, trenutek nagrade, ali celo le želi predvajati diaproyekcijo fotografij za praznovanje mejnika, potrebuje funkcionalen zaslon in preprosto, zanesljivo povezavo (HDMI kabel, ki dejansko deluje, testiran pred vsako rezervacijo, je vreden več kot drag fiksni sistem, ki ga nihče ne vzdržuje). Osnovni zaslon, spodoben zvočnik, in jasno označena, testirana priključna točka stanejo delček tega, kar lastniki domnevajo, da "AV sposobnost" zahteva, in njena odsotnost vas tiho diskvalificira od pomembnega deleža korporativnih povpraševanj, ki vprašajo o tem neposredno.

Namenska servisna postaja — celo majhna, diskretna stranska miza ali bližnja servisna točka, opremljena posebej za ta prostor — bistveno spremeni kakovost storitve, kajti natakar, ki teče naprej in nazaj v glavno kuhinjo ali bar za vsak predmet, izgublja čas in pozornost, ki bi morala iti k mizi. In vrata pomenijo več, kot jim lastniki pripisujejo: prostor, ki je tehnično ločen, a nima resničnih vrat, le odprt lok ali zaveso, ne dostavi resnične zasebnosti, za katero gostitelj plačuje, in gostitelji takoj opazijo razliko, ne glede na to, ali lahko izrazijo, zakaj se je prostor počutil "ne čisto zaseben".

Zgradite **The Room Design Checklist**, ki pokriva, kot minimum: realistična sedeča kapaciteta z udobnim razmakom, akustična obravnava, funkcionalna AV nastavitve s testirano povezavo,

bližnja ali namenska servisna točka, vrata ali resnično vizualno in zvočno ločevanje od glavnega prostora, ustrezna in nastavljiva razsvetljava (sistem, ki se lahko zatemni, služi tako korporativni predstavitvi kot romantični večerji, kjer fiksna svetla zgornja luč ne služi dobro nobenemu od njiju), in preprosta a resnična signalizacija ali rezerviran marker pri vhodu za priložnost skupine.

Za vprašanje povračila — ali je preureditev ali gradnja vredna kapitala — izvedite preprost **model povračila**: ocenite realistični letni prihodek prostora, ko je pravilno prodan, z uporabo ogrodij iz prejšnjih poglavij (vaš Minimum-Spend Calculator, uporabljen na realistični predpostavki zasedenosti iz koledarja povpraševanja 10. poglavja), odštejte neposredne stroške, da dosežete letni prispevek, in delite skupni strošek preureditve ali gradnje s to letno prispevno številko, da dobite obdobje povračila v letih.

ROOM PAYBACK MODEL

**Strošek preureditve ali gradnje ÷ Realistični
letni prispevek = Obdobje povračila (leta)**

Skromna preureditev — akustična obravnava, zaslon, boljša razsvetljava, prava vrata — ki stane 18.000 €, glede na prostor, ki ustvari realističnih 35.000 € v letnem prispevku, ko je pravilno prodan (z uporabo iste logike Room Yield Gap iz 1. poglavja, zdaj zaprte namesto odprte), se povrne v manj kot enem letu.

Popolnejša strukturna gradnja, ki stane 120.000 € glede na isto prispevno številko, se povrne skozi približno 3 in pol leta — še vedno razumna kapitalna odločitev za večino neodvisnih restavracij, a taka, ki jo je vredno testirati proti konzervativni predpostavki zasedenosti, ne optimistični, preden se zavežete.

Razmislite temeljito o prilagodljivosti, preden se zavežete fiksni razporeditvi, kajti posamično najpogostejše obžalovanje, ki ga lastniki poročajo eno leto po preureditvi zasebnega prostora, je gradnja za samo eno konfiguracijo — recimo, ena dolga miza za 24 — in nato odkritje, da pomemben delež povpraševanj želi drugačno obliko: nekaj okroglih miz za korporativno večerjo, kjer pogovor bolje teče v manjših skupinah, ali prekonfigurabilna razporeditev za stoječi sprejem. Pohištvo, ki se lahko enostavno shrani in hitro ponastavi (stole, ki se zložijo, mize, ki se razstavijo ali zložijo skupaj, tloris, narisani vnaprej za 2 ali 3 standardne konfiguracije), stane relativno malo za planiranje v fazi oblikovanja in je drago in moteče za naknadno namestitve. Vprašajte svoja lastna zadnja 12 mesecev skupinskih povpraševanj, katere konfiguracije so bile dejansko zahtevane, preden dokončate oblikovanje, namesto da bi domnevali, da je format, ki se vam osebno zdi najbolj privlačen, tisti, ki ga vaše dejansko povpraševanje najbolj želi.

Budžetirajte ločeno, in velikodušno, za majhne operative postavke, ki redko pridejo na začetno ponudbo prenove, a so izjemno pomembne v vsakodnevni uporabi: voziček ali servisni voziček, dimenzioniran za vrata prostora, dodatno steklo in posodo, shranjeno posebej za ta prostor, tako da zaposlena glavna storitev nikoli ni potrebna oropati za pokritje zasebne

rezervacije, in zaklenjeno omaro za AV kable in daljinske upravljalnike, ki sicer izginejo znotraj prvega meseca odprtja prostora.

Ta teden: Sprehodite se skozi svoj lastni zasebni prostor ali kandidatski prostor z zgornjim kontrolnim seznamom in identificirajte posamično najcenejši, najvplivnejši popravek, ki vam je na voljo takoj — za večino prostorov je to akustična obravnava ali funkcionalna AV povezava, obe dosegljivi za nekaj 100 evrov, ne budžet prenove.

Začetek

1

Sprehodite se skozi svoj prostor glede na Room Design Checklist: kapaciteta, akustika, AV, servisna točka, prava vrata, nastavljiva razsvetljava, signalizacija.

2

Identificirajte posamično najcenejši, najvplivnejši popravek — običajno akustična obravnava ali testirana AV povezava.

3

Preverite svojih zadnjih 12 mesecev povpraševanj za konfiguracije prostora, ki so bile dejansko zahtevane, preden se zavežete fiksni razporeditvi.

4

Izvedite model povračila: strošek preureditve, deljen z realističnim letnim prispevkom, ko je pravilno prodan.

POGLAVJE 17

Trženje Prostora

*Če drevo pade v gozdu in ni nikogar tam,
da ga sliši, ali povzroči zvok?*

— TRADICIONALNI FILOZOFSKI PREGOVOR

Dobro oblikovan, dobro cenovno določen prostor, ki ga nihče ne najde, je še vedno prazen prostor. Zasebna postrežba se išče drugače kot navadna restavracijska rezervacija, in če ga vaše trženje obravnava enako — omenjanje, zakopano v vaši splošni strani "o nas", brez namenskega vsebine, brez jasne poti za povpraševanje — ste nevidni natanko tem gostiteljem, ki aktivno iščejo, kje porabiti denar z vami.

Razumite, kako se zasebna postrežba dejansko lokalno išče: gostitelji tipkajo specifične, namensko močne fraze — "zasebni prostor za postrežbo [vaše mesto]," "restavracija za korporativno večerjo [vaše območje]," "kraj za večerjo 30. rojstnega dne blizu mene" — in v večini primerov vrednotijo več rezultatov drug ob drugem znotraj iste kratke seje, pogosto odpirajoč več zavihkov. To pomeni, da vaša prisotnost zasebne postrežbe konkurira neposredno in takoj drugim lokacijam, ne vašemu lastnemu splošnemu ugledu kot dobre restavracije, in mora zmagati to specifično, ozko primerjavo na svojih lastnih pogojih.

Zgradite namensko stran zasebne postrežbe na svoji spletni strani — ne odstavek na vaši kontaktni strani, resnično samostojno stran — z uporabo **The Private Dining Page Brief** kot vaše strukture: jasen naslov, ki poimenuje, kaj ponujate (ne "dogodki", kar je nejasno, temveč "Zasebna Postrežba Za 10-40 Gostov" ali podobno specifično), fotografije dejanskega prostora, postavljenega za resničen dogodek (ne posnetek praznega prostora, ki potencialnemu gostitelju ne pove ničesar o tem, kako bo njihov dogodek videti in se počutil), vaš meni formata iz 3. poglavja, jasno predstavljen s kapaciteto in začetno ceno za vsakega, vaše ravni fiksnega menija iz 4. poglavja z vzorčnimi

jedmi, in preprost, obrazec povpraševanja z malo trenja, ki prosi natanko za informacije, ki jih potrebujete za dober odgovor (datum, približno število gostov, priložnost, preferiran format) in nič več — dolg obrazec, ki prosi za pretiran detajl, preden gostitelj sploh dobi odgovor od vas, je pomemben vir opuščanja povpraševanja, še preden je povpraševanje sploh oddano.

Fotografija si zasluži specifično pozornost, kajti opravlja več prodajnega dela kot katerikoli drug element na strani. Fotografija prostora sredi dogodka — postavljena miza, topla razsvetljava, idealno z ljudmi v njej (z dovoljenjem), ki uživajo v dejanskem praznovanju — pove potencialnemu gostitelju "tako bo videti vaš dogodek" veliko bolj učinkovito kot čist, prazen, profesionalno osvetljen posnetek prostora, ki se bere kot oglas za nepremičnine namesto kot povabilo. Če trenutno nimate te vrste fotografije, jo je vredno posebej naročiti, celo skromno snemanje pri vaši naslednji dobro osvetljeni skupinski rezervaciji z dovoljenjem gostitelja, kajti generična stock fotografija ali fotografija praznega prostora je dosledno najšibkejši člen na straneh zasebne postrežbe skozi industrijo.

Onkraj vaše lastne spletne strani so platforme za oglaševanje in odkrivanje lokacij resničen kanal, vreden razumevanja, ne zavračanja. Gostitelji, ki iščejo zasebno postrežbo, še posebej za večje ali pomembnejše dogodke, pogosto brskajo po namenskih platformah za oglaševanje lokacij, zgrajenih posebej za to vrsto iskanja, na način, kot bi gost lahko brskal po splošni rezervacijski platformi za navadno mizo. Biti pravilno naveden na tistih, relevantnih za vaš trg — z isto kakovostjo fotografije, istimi jasnimi informacijami o formatu in cenah kot vaša lastna stran —

razširi vaš doseg na gostitelje, ki tam začnejo svoje iskanje namesto s splošnim spletnim iskanjem, in stane, v večini primerov, bodisi nič bodisi skromno provizijo le na dejansko ustvarjenih rezervacijah, kar to naredi kanal z nizkim tveganjem za testiranje.

Zgradite **plan oglaševanja**: identificirajte 2 ali 3 platforme, najbolj relevantne za vaš lokalni trg in tip gostov (trg, težak na korporativnih, in trg, težak na praznovanjih, pogosto favorizirata različne platforme), zagotovite, da vaše oglaševanje na vsaki ustreza vaši spletni strani v kakovosti fotografije in jasnosti cen, in sledite, iz katerega kanala je vsako novo skupinsko povpraševanje dejansko prišlo (preprosto vprašanje na vašem obrazcu povpraševanja — "kako ste izvedeli za nas?" — je dovolj), tako da po nekaj mesecih veste, kateri kanali dejansko konvertirajo, ne le katere ste domnevali, da bodo.

Izračunajte numerični argument za vlaganje resničnega truda tukaj: če vaša trenutna stran zasebne postrežbe ustvari, recimo, 4 kvalificirana povpraševanja mesečno izključno iz organskega iskanja in priporočila, in pravilna prenova — boljša fotografija, jasnejše informacije o formatu in cenah, obrazec povpraševanja z manj trenja — to dvigne na 7 mesečno, izključno iz boljše predstavitve istega prostora in menija, ki ga že imate, po vaši obstoječi stopnji konverzije povpraševanje-v-rezervacijo iz 7. poglavja in povprečni vrednosti rezervacije, lahko ta razlika sama predstavlja desetine 1000 evrov v dodatnem letnem skupinskem prihodku, zajetih popolnoma skozi boljše trženje sredstva, ki že obstaja.

Ohranjanje svojo stran zasebne postrežbe posodobljeno z isto disciplino, ki jo uporabljate na svojem rednem meniju, kajti zastarela stran — stara cena, fotografija prostora, ki je bila od takrat prenovljena, telefonska številka vodje, ki je odšel pred 2 letoma — aktivno škoduje zaupanju natanko tistim na detalj osredotočenim gostiteljem, ki najverjetneje rezervirajo pomemben dogodek, ki pogosto opazijo majhne nedoslednosti in se tiho sprašujejo, kaj drugega je lahko zastarelo. Nastavite ponavljajoč se četrtletni opomnik za pregled strani: potrdite, da cena še vedno ustreza vašemu trenutnemu Minimum-Spend Calculatorju, potrdite, da fotografija še vedno odraža dejanski prostor, in potrdite, da obrazec povpraševanja še vedno usmerja do kdorkoli je trenutno odgovoren za hitro odgovarjanje. Stran zasebne postrežbe ni enkratni projekt, ki ga dokončate in pozabite; bliže je meniju, potrebuje isto periodično vzdrževanje, in restavracije, ki jo tako obravnavajo, so tiste, katerih spletna prisotnost in dejanska izkušnja na terenu ostajajo usklajene.

Vodite preprost zapis, katera specifična vsebina je dejansko vplivala na katero povpraševanje, kjer lahko to ugotovite — vprašajte neposredno na svojem obrazcu povpraševanja, ali preprosto vprašajte, ko govorite z gostiteljem. Skozi leto vam to jasno pove, ali se vaša naložba v boljšo fotografijo, prenovljeno stran ali novo oglaševanje dejansko izplača sama v rezervacijah, namesto da vas pusti ugibati donos marketinškega stroška na način, kot je večina neodvisnih restavracij prisiljena za svoje splošno oglaševanje.

Ta teden: Revidirajte svojo trenutno prisotnost zasebne postrežbe glede na zgornji Private Dining Page Brief. Če nimate

namenske strani, je to posamično najvišja prednostna vrzel, ki jo je treba zapreti, preden opravite katerokoli drugo marketinško dejavnost v tem poglavju.

Ta Teden

- 1 Revidirajte svojo prisotnost zasebne postrežbe glede na Private Dining Page Brief: specifičen naslov, dejanska fotografija dogodka, Format Menu, ravni fiksnega menija, kratek obrazec povpraševanja.
- 2 Naročite dejansko fotografijo dogodka, če trenutno uporabljate posnetke praznega prostora ali stock.
- 3 Identificirajte 2 ali 3 platforme za oglaševanje lokacij, relevantne za vaš trg, in uskladite fotografijo in cenjenje vašega oglasa z vašo lastno stranjo.
- 4 Dodajte vprašanje "kako ste izvedeli za nas?" svojemu obrazcu povpraševanja, da sledite, kateri kanal konvertira.

POGLAVJE 18

Skupinske Ocene In Ponavljajoči Se Gostitelji

Zadovoljna stranka je najboljša poslovna strategija od vseh.

— MICHAEL LEBOEUF

Predstavljajte si vodjo pisarne, ki rezervira četrtno večerjo tima in prejme, 2 dni kasneje, kratko ročno napisano zahvalo, ki imenuje natančno zdravico, ki jo je nekdo dvignil tisti večer. Rezervira večerjo naslednjega četrtnja v isti restavraciji brez celo pogleda na drugo možnost — ne zato ker je bila hrana neprekosljiva, temveč zato ker je bila zapomnjena.

Gostitelj, ki je organiziral en uspešen skupinski dogodek v vaši restavraciji, je, statistično, ena najbolj vredna stranka, ki jo boste kdaj pridobili — ne zaradi vrednosti tiste ene rezervacije, temveč zaradi tega, kar napoveduje o naslednjih nekaj letih. Ljudje, ki organizirajo skupinske dogodke, imajo navado nadaljevati z organiziranjem skupinskih dogodkov: vodja pisarne rezervira naslednjo četrtno večerjo, družina, ki je praznovala en mejnik tam, se vrne za naslednjega, prijateljska skupina, ki je imela odlično rojstnodnevno večerjo, se vrne za rojstni dan naslednjega prijatelja. Ohranjanje tega gostitelja, namesto obravnavanja rezervacije kot enkratno transakcijo, je ena najbolj vplivnih stvari, ki jih lahko naredite v celotnem tem poslu.

Zgradite **The Host Retention System** kot preprosto, namensko zaporedje, ki se izvede po vsaki skupinski rezervaciji, ne prepuščeno naključju. Znotraj 24-48 ur po dogodku resnično spremljanje — ne avtomatizirano pošiljanje ankete, osebno sporočilo od kdorkoli je vodil večer ali vodje, ki je obravnaval rezervacijo, zahvaljujoč gostitelju z imenom in nanašajoč se na nekaj specifičnega o njihovem dogodku (zdravica, priložnost, trenutek, ki je dobro potekal) — ne stane ničesar razen pozornosti in je nesorazmerno redko v tej industriji, kar je natanko zakaj izstopa, ko je storjeno dobro.

Kjer je priložnost resnično letna ali ponavljajoča se — rojstni dan, obletnica, letna večerja podjetja na koncu leta — nastavite opomnik, idealno v katerikoli sistem, ki sledi vašim rezervacijam, da segate približno 10 do 11 mesecev pozneje, pred verjetnim datumom naslednjega leta, namesto čakanja, da se gostitelj spomni in sega za vas prvi. Kratko, toplo sporočilo — "kmalu je spet čas za rojstni dan [ime] — bi radi, da za vas letos zadržimo isti prostor?" — konvertira po izjemno visoki stopnji natanko zato ker popolnoma odstrani napor spominjanja in ponovnega raziskovanja od gostitelja; preprosto ste se naredili lahko, očitno izbiro natanko v trenutku, ko bi sicer začeli razmišljati o tem, kje rezervirati.

The Host Retention System

- 1 Znotraj 24-48 ur po dogodku pošljite resnično, osebno zahvalo, ki se nanaša na nekaj specifičnega.
- 2 Za ponavljajočo se priložnost nastavite opomnik, da segate 10 do 11 mesecev pozneje, pred verjetnim naslednjim datumom.
- 3 Ponudite skromno gesto lojalnosti za ponavljajoče se gostitelje namesto ravnega popusta.
- 4 Odgovorite hitro in velikodušno na katerokoli pritožbo od skupinskega gostitelja, glede na to, koliko ljudi o tem sliši.

Skromna ponudba lojalnosti gostitelja, rezervirana posebej za ponavljajoče se skupinske rezervacije namesto ponujena prvim

gostiteljem, to okrepi, ne da bi izobraževala vaše najboljše stranke, da pričakujejo popust na vsaki rezervaciji. To ne rabi biti znižanje cene — brezplačna steklenica nečesa ob prihodu za vračajočega se gostitelja, majhna nadgradnja na naslednjo raven fiksnega menija brez dodatnega stroška, prednosten dostop do vaših najboljših datumov, preden grede na splošno povpraševanje — vse signalizira resnično cenjenje, ne da bi erodiralo vašo maržo na način, kot bi to naredil ravan odstotni popust.

Obravnava pritožbe od skupinskega gostitelja potrebuje svoj lasten izrecen pristop, kajti stave so višje kot pritožba od mize za 2: nezadovoljen skupinski gostitelj ni le ena nezadovoljna stranka, so ena nezadovoljna stranka, ki je organizirala dogodek za 20 ali 30 drugih ljudi, od katerih bo nekaj slišalo neposredno od gostitelja o tem, kako je bila pritožba obravnavana, ne le o izvornem problemu. Odgovorite hitro, resnično, in specifično — ne generično opravičilo, temveč priznanje dejanskega postavljenega problema — in to razrešite dovolj velikodušno, da se gostitelj počuti resnično slišane, kajti strošek velikodušne rešitve je skoraj vedno manjši od stroška izgube gostitelja, ki bi sicer lahko rezerviral z vami za naslednje desetletje dogodkov mejnikov njihove družine ali podjetja.

Tukaj je argument sestavljene vrednosti za gradnjo tega sistema namesto obravnave vsake skupinske rezervacije kot enkratno. Če en ohranjen korporativen gostitelj rezervira trikrat letno s povprečjem 1.800 € in ostane pri vas 5 let, preden se okoliščine spremenijo, je to 27.000 € prihodka iz enega odnosa, zgrajenega skoraj v celoti na odzivnosti in dobri navadi spremljanja namesto

katerekoli dodatne popuste ali marketinškega stroška. Pomnožite to skozi celo skromno bazo 20 resnično ohranjenih gostiteljev — mešanico korporativnih računov in družin s ponavljajočimi se praznovanji — in sistem ohranjanja tiho ustvarja več letnega prihodka kot celoten plačan marketinški budžet večine restavracij, po delčku stroška.

Sledite stopnji ponavljajočih se gostiteljev kot lastni številki, ne vključeni v splošne statistike ponavljajočih se strank — kolikšen odstotek vaših skupinskih rezervacij vsako leto prihaja od gostitelja, ki je rezerviral z vami prej — kajti to je posamično najjasnejši signal, ali vaš sistem ohranjanja dejansko deluje, ločeno od tega, ali vaš splošen obseg povpraševanj raste.

Razširite sistem ohranjanja onkraj posameznih gostiteljev na organizacije in družbene kroge, ki jih predstavljajo, kajti en zadovoljen gostitelj je pogosto vrata k več rezervacijam, ki jih še niste zajeli. Korporativen gostitelj, ki je imel odlično izkušnjo, je pogosto le eden od več ljudi v njihovem podjetju, ki občasno organizirajo dogodke — vprašajte, toplo, ali je še kdo drug v njihovem timu, ki obravnava podobne rezervacije, in ali bi bilo koristno biti predstavljen. Družina, ki je z vami praznovala mejnik, je povezana s celotno razširjeno mrežo sorodnikov, ki bodo, sčasoma, imeli svoje lastne mejnike za praznovanje. Nič od tega ne rabi biti vsiljivo — ena, resnična vrstica v vašem spremljanju po dogodku ("radi bi poskrbeli tudi za katerekoli od vaših kolegov za njihove lastne dogodke") je dovolj, da posadi idejo, in ne stane ničesar razen pripravljenosti vprašati namesto domnevati, da bo gostitelj pomislil, da vas omeni brez spodbude.

Ohranjajte ton vsake stične točke ohranjanja resnično toplim namesto transakcijskim, kajti gostitelji lahko čutijo razliko med sporočilom, ki obstaja, da jim proda še eno rezervacijo, in tistim, ki obstaja, ker si dejansko zapomnite in cenite njihov prejšnji obisk. Specifičen detajl — ime počaščenega gosta, trenutek iz večera, ki si ga resnično zapomnite — je tisto, kar loči ta 2, in vredno je voditi preproste beležke o svojih najboljših gostiteljih posebej, tako da je ta detajl dostopen in natančen leto kasneje, namesto poskušan iz spomina in nekoliko napačen.

Ta teden: Izvlecite svoj seznam skupinskih rezervacij iz zadnjih 18 mesecev, in identificirajte vsakega gostitelja, ki je rezerviral z vami več kot enkrat. Za vsakega zabeležite, ali se bo njihova priložnost verjetno ponovila, in če se bo, nastavite opomnik, da segate približno 10 mesecev po njihovi zadnji rezervaciji, pred verjetno naslednjo priložnostjo.

Začetek

- 1 Izvlecite svoje skupinske rezervacije iz zadnjih 18 mesecev, in identificirajte vsakega gostitelja, ki je rezerviral več kot enkrat.
- 2 Pošljite resnično, osebno spremljanje znotraj 24-48 ur od vsakega skupinskega dogodka, nanašajoč se na specifičen detajl iz večera.
- 3 Za ponavljajočo se priložnost nastavite opomnik, da segate približno 10 do 11 mesecev po zadnji rezervaciji.
- 4 Zgradite skromno ponudbo lojalnosti ponavljajočega se gostitelja, ki ni ravan popust, in začnite slediti svoji stopnji ponavljajočih se gostiteljev.

POGLAVJE 19

Številke Za Sledenje

Kar se meri, se upravlja.

— PRIPISANO PETERU DRUCKERJU

Vse v tej knjigi deluje bolje, ko lahko vidite, da deluje, in posel zasebne postrežbe, voden brez mesečnega scorecarda, drseva nazaj proti "na voljo, če se vpraša" znotraj enega leta, ne glede na to, kako dobro ste ga sprva postavili, preprosto zato ker nihče ne spremlja števil, ki bi zgodaj zastavile drift. Zgradite **The Private Dining Scorecard** kot kratko, iskreno mesečno poročilo — 6 števil, dosledno spremljanih, vsaka vam pove nekaj specifičnega, na kar ukrepati.

Povpraševanja: surovo število skupinskih povpraševanj, prejetih tisti mesec, po viru, če to sledite (Enquiry Tracker iz 7. poglavja). To je vaš pregled zdravja na vrhu lijaka — padajoče število povpraševanj, sledeno skozi več mesecev, vam pove, da vaše trženje (17. poglavje) potrebuje pozornost, preden se pokaže kot problem prihodka, kar vam da vodilni indikator namesto zaostajajočega.

Stopnja konverzije: povpraševanja, ki so postala potrjene, z aro poravnane rezervacije, kot odstotek skupnih povpraševanj tisti mesec. To je posamično številka, najbolj neposredno vezana na vašo hitrost odgovora in prodajni proces (7. poglavje) — stopnja konverzije, ki drsti navzdol, medtem ko obseg povpraševanj ostaja stabilen, je skoraj vedno problem časa odgovora ali spremljanja, ne problem povpraševanja, in je popravljiva znotraj dni, ko je enkrat identificirana, ne mesecev.

Zasedenost prostora po dnevu v tednu: kolikšen odstotek rezervabilnih večerov, razčlenjenih po dnevu v tednu, je dejansko nosil skupinsko rezervacijo tisti mesec. To je tisto, kar spremeni koledar povpraševanja 10. poglavja iz teorije v tekoče upravljalno

orodje — sledeno mesečno vam natančno pove, kateri dnevi v tednu trenutno potrebujejo aktivno promocijsko pozornost, ne kateri večeri so jo potrebovali lansko leto.

Poraba na glavo: povprečna skupna poraba na gosta skozi skupinske rezervacije tisti mesec, razčlenjena po formatu, če vodite več (dolga miza, zasebni prostor, odkup). Sledeno skozi čas vam to pove, ali vaše ravni fiksnega menija in paketi pijač (poglavji 4 in 14) dejansko delujejo, kot so zasnovani, ali gostitelji dosledno padajo nazaj na vašo najnižjo raven, kar bi nakazovalo, da vaša predstavitev ali vrzel cen med ravnmi potrebuje ponoven razmislek.

Izgube ar: vrednost ar, izgubljenih zaradi odpovedi tisti mesec, glede na vrednost zbranih ar. Zdrav, nizek odstotek tukaj potrjuje, da vaš Cancellation Ladder (6. poglavje) opravlja svoje delo; naraščajoč odstotek je zgodnje opozorilo, da so bodisi vaši pogoji postali preveč popustljivi v praksi, bodisi da specifičen vir rezervacij (specifičen kanal priporočila, morda) prinaša povpraševanja z nižjo obveznostjo, ki konvertirajo v rezervacijo, a nato odpovejo pri višji stopnji kot vaši drugi viri.

Rezultat ocen: vaša povprečna ocena ocen posebej od skupinskih in zasebnih postrežnih rezervacij, sledena ločeno od vaše splošne ocene restavracijskih ocen, kjer vam vaša platforma to dovoli, kajti ocena skupinskega gostitelja odraža drugačen paket dejavnikov (izkušnja z računom, proces vnaprejšnjega naročila, sam prostor) kot ocena splošnega gosta, in mešanje teh 2 skriva natanko signal, ki ga morate jasno videti.

The Private Dining Scorecard

1

Povpraševanja: surovo število skupinskih povpraševanj, prejetih ta mesec.

2

Stopnja konverzije: povpraševanja, ki so postala potrjene, z aro poravnane rezervacije.

3

Zasedenost prostora po dnevu v tednu: rezervabilni večeri, ki so dejansko nosili skupinsko rezervacijo.

4

Poraba na glavo: povprečna skupna poraba na gosta skozi skupinske rezervacije.

5

Izgube ar: vrednost, izgubljena zaradi odpovedi, glede na zbrano vrednost.

6

Rezultat ocen: povprečna ocena ocen posebej od skupinskih rezervacij.

Tukaj je, kaj vam sledenje temu mesečno, namesto letno ali sploh ne, dejansko kupi. Restavracija, ki pregleduje teh 6 števil enkrat letno, ujame problem, v povprečju, mnogo mesecev po tem, ko se je začel — drsteva stopnja konverzije, ki se je začela marca, se ne opazi do letnega pregleda decembra, do te točke je stala 9 mesecev izgubljenih rezervacij. Ista restavracija, ki pregleduje scorecard mesečno, ujame isto drsenje aprila, ukrepa na to maja, in se je opomogla, preden je problem stal več kot nekaj tednov vpliva. Vrednost scorecarda je skoraj v celoti v

hitrosti povratne zanke, ne v sofisticiranosti samih števil — te so preprosti šteti in odstotki, ki jih lahko katerikoli lastnik izračuna v 20 minutah na mesec z osnovno preglednico.

Uprite se skušnjavi, da bi dodajali metrike hitreje, kot lahko ukrepate na njih. Lastniki, energizirani po gradnji svojega prvega scorecarda, ga pogosto razširijo znotraj nekaj mesecev v petnajstvrstično poročilo, ki sledi vsaki predstavljeni podatkovni točki, do te točke mesečni pregled postane opravilo, ki ga nihče dejansko ne dokonča dosledno, in celoten sistem tiho zdrsne nazaj v nič. 6 dobro izbranih števil, zanesljivo pregledovanih vsak mesec, dostavi veliko več vrednosti skozi leto kot 15 števil, pregledovanih sporadično ali sploh ne. Če najdete resnično vrzel po nekaj mesecih uporabe scorecarda s 6 metriki — specifičen vzorec, ki ga želite slediti, ki ga teh 6 ne zajame — dodajte eno številko namensko, in razmislite o umiku ali poenostavitvi druge, namesto da bi pustili seznam rasti brez omejitve. Disciplina ohranjanja kratkega je sama po sebi del tega, kar to naredi vzdržno.

Delite scorecard tudi s svojo upravo strežbe in kuhinje, ne le s seboj. Vodja strežbe, ki lahko vidi stopnjo konverzije in porabo na glavo, ki teže v napačno smer, ima veliko več razloga aktivno potiskati paket pijač ali označiti rok vnaprejšnjega naročila, ki drsti, kot nekdo, ki le kdaj sliši o skupinskem poslu abstraktno — vidljivost spremeni številke iz lastnikove zasebne skrbi v skupen cilj tima, ki ga vsi zanima premakniti.

Natisnite scorecard, ali ga prikažite nekje, kjer ga širša ekipa lahko vidi, namesto da ga ohranjate v preglednici, ki jo odpirate

le vi. Številka, ki je vidna, postane številka, do katere je ljudem mar premakniti, in preprosto dejanje, da naredite skupinsko delovanje tako vidno kot vaše število gostov vsak večer, je pogosto tisto, kar končno premakne to iz ozadja dejavnosti v nekaj, kar celotna ekipa obravnava kot resničen del posla.

Ta teden: Postavite predlogo scorecarda s 6 metrikami zgoraj, jo napolnite s katerimikoli zgodovinskimi podatki, ki jih razumno lahko rekonstruirate za zadnje 3 mesece, in nastavite ponavljajoč se opomnik v koledarju, da ga posodobite in pregledate isti dan vsak mesec odslej.

Ta Teden

- 1 Postavite Private Dining Scorecard: povpraševanja, stopnja konverzije, zasedenost po večeru, poraba na glavo, izgube ar, rezultat ocen.
- 2 Rekonstruirajte, kolikor razumno lahko, iz podatkov zadnjih treh mesecev, da napolnite prvo verzijo.
- 3 Nastavite ponavljajoč se mesečni opomnik v koledarju, da ga posodobite in pregledate isti dan vsak mesec.
- 4 Delite scorecard z upravo strežbe in kuhinje namesto da ga ohranjate samo zase.

POGLAVJE 20

Restavracija Z 2 Posloma

Celota je večja od vsote svojih delov.

— ARISTOTEL

Do časa, ko dosežete to poglavje, če ste delali skozi ogrodja po vrstnem redu, vaš zasebni prostor ni več prostor, ki zasluži najmanj v stavbi — ima definiran izdelek, resnično ceno, lijak, ki ga polni, storitveni načrt, ki ga dobro vodi, in scorecard, ki vas drži poštene glede tega, ali dejansko deluje. Kar ste zgradili, ne nujno namensko, da bi to zgradili na ta način, je drugi posel znotraj vaše restavracije, in končen premik, ki vas ta poglavje prosi narediti, je obravnavati to izrecno kot natanko to.

Vaša glavna jedilnica in vaš skupinski in zasebni postrežni posel imata različne cilje, različne ritme in, v zdravi restavraciji, različne lastnike pozornosti — tudi če ta pozornost na koncu počiva pri isti osebi, vas. Naloga glavnega prostora je dosledni, zanesljivi gostje večer za večerom, zgrajeni na ponavljajoči se lokalni trgovini, gostih brez rezervacije, in vaš splošen ugled. Naloga skupinskega posla je zjeti visoko vredne, načrtljive rezervacije z višjo maržo, ki napolnijo natanko to kapaciteto — zasebni prostor v torek, celotno restavracijo v miren ponedeljek, dolgo mizo v sredo, ki bi sicer sedela poluprazna — ki jih organsko povpraševanje glavnega prostora ne doseže samo. Dobro voden, skupaj poglajata vaš teden, namesto preprostega dodajanja prihodka enega na drugega: skupinski posel polni natanko vrzeli, ki jih naravni vzorec povpraševanja glavnega prostora pušča odprte.

Postavite letne cilje za vsak posel ločeno, ne kot eno mešano prihodkovno številko. Vaš glavni prostor lahko cilja specifično povprečno figuro gostov-na-večer in specifično povprečno porabo, sledeno glede na lansko leto. Vaš skupinski posel, ob uporabi Scorecard iz 19. poglavja, bi moral nositi svoje lastne

izrecne letne cilje: skupen skupinski prihodek, povprečna stopnja konverzije, zasedenost po dnevu v tednu, zapiranje Room Yield Gap iz 1. poglavja za specifičen, imenovan odstotek letos namesto pustiti odprto brez konca. Ločevanje ciljev je pomembno, ker lahko močno skupinsko leto zamaskira slabejši glavni prostor, in obratno, če gledate le eno kombinirano številko — in vsak posel potrebuje svojo lastno diagnozo in svoj lasten popravek, ko podpade, ne skupno, zmedeno razlago.

Zgradite **letni cikel planiranja**, ki obravnava skupinski posel z enako resnostjo kot vaše glavno planiranje menija. V zadnjem četrtletju leta pregledajte celoten Scorecard za leto, ki se pravkar zaključuje, glede na vaše cilje, in uporabite koledar povpraševanja 10. poglavja za planiranje promocijskih spodbud naslednjega leta za vaše znane tihe mesece, preden ti meseci prispejo, ne po tem, ko so se že začeli. Ponovno obiščite svoje ravni fiksnega menija in pakete pijač letno glede na trenutne stroške hrane in pijače, isto disciplino, ki jo že uporabljate na svojem à la carte meniju, namesto da bi pustili skupinsko cenjenje stati nespremenjeno leta, medtem ko se vaš osnovni meni razvija okoli njega. Ponovno obiščite svojo mrežo minimalne porabe glede na svež izračun svoje à la carte alternative, kajti delovanje vašega lastnega glavnega prostora se spreminja leto za letom, in minimalna poraba, določena pred tremi leti glede na alternativo, ki se je od takrat spremenila, je tiho pod- ali precenjena, ne da bi kdorkoli to odločil namensko.

Tukaj je merilo, vredno primerjati se z njim, zgrajeno iz vsega v tej knjigi namesto iz zunanega vira: posel zasebne in skupinske postrežbe, ki je zaprl večino svojega izvirnega Room Yield Gap,

konvertira nekje v razponu 45-60 % kvalificiranih povpraševanj (glede na izhodišče 7. poglavja, pogosto začenjajoč precej pod 35 %), in ustvarja nekje med 12 % in 20 % skupnega prihodka restavracije iz odtisa, ki je tipično precej pod 15 % skupne talne površine — posel, ki, na teh pogojih, udobno presega enakovreden del vaše glavne jedilnice, kar je bila cela poanta vsega v tej knjigi.

Restavracija, ki to naredi pravilno, se ne počuti vsakodnevno, kot da vodi 2 ločeni operaciji — počuti se kot restavracija, ki je preprosto prenehala rasipati enega njenih najboljših sredstev. Prostor, ki je nekoč sedel prazen, prodan nevoljno, ko je nekdo naključno vprašal, je zdaj aktivno prodan, dobro cenovno določen, zanesljivo napolnjen v svojih najbolj tihih večerih in premijsko cenovno določen v svojih najbolj prometnih, voden z storitvenim načrtom, ki ščiti tako izkušnjo skupine kot večer preostanka prostora, in sledeno na način, ki spremeni enkratno rezervacijo v leta ponavljajočega se posla. Nobeno od 20 ogrodiv v tej knjigi ni zahtevalo prenove ali velikega kapitalnega izdatka za začetek — večina jih je zahtevala dokument, ceno, rok, ali navado, uporabljene z isto disciplino, ki jo že prinašate preostanku svoje restavracije.

Razmislite o skupinskem poslu, ko enkrat doseže to zrelost, tudi kot o svojem najboljšem sistemu zgodnjega opozarjanja za zdravje širše restavracije, ne le kot ločeno prihodkovno vrstico. Skupinski gostitelji — še posebej ponavljajoči se korporativni gostitelji, ki obiskujejo večkrat letno in primerjajo vsak obisk glede na zadnji — so pogosto prvi, ki opazijo in omenijo subtilen upad nekje drugje: meni, ki se nekaj časa ni razvijal, storitveni

standard, ki je rahlo zdrsnil, fluktuacija osebja, ki se pokaže v novejšem, manj samozavestnem timu. Ker ste že v rednem, osebnem stiku s temi gostitelji skozi sistem ohranjanja v 18. poglavju, imate kanal za to povratno informacijo, ki ga večina restavracij nikoli ne zgradi namensko s svojo širšo, bolj anonimno bazo strank. Poslušajte to, prosite za to neposredno v svojih spremljanjih po dogodku, in obravnavajte svoje najboljše skupinske gostitelje ne le kot tok prihodka, temveč kot nekatere najbolj angažirane, najbolj vložene opazovalce splošnega standarda vaše restavracije, ki jih imate.

Ta teden, in vsak mesec naprej: Postavite ponavljajoč se datum v koledar — četrtno letno je dovolj — za pregled svojega Private Dining Scorecard glede na letne cilje, ki ste jih postavili za skupinski posel posebej, na enak način, kot pregledujete številke svojega glavnega prostora. Ta ena navada, ohranjena, je tisto, kar drži pridobitve v tej knjigi pred tihim erodiranjem nazaj tja, kjer ste začeli.

Začetek

- 1 Postavite letne cilje za skupinski posel ločeno od glavnega prostora: skupen skupinski prihodek, stopnja konverzije, zasedenost po večeru, imenovano zmanjšanje Room Yield Gap.
- 2 Zgradite Q4 letni cikel planiranja, ki pregleduje celoten Scorecard glede na te cilje in vnaprej planira spodbude tihih mesecev naslednjega leta.
- 3 Ponovno obiščite svoje ravni fiksne menija, pakete pijač in mrežo minimalne porabe letno glede na trenutne stroške, isto disciplino kot vaš glavni meni.
- 4 Postavite ponavljajoč se četrtletni datum v koledar za pregled Scorecarda glede na letne cilje naprej.

Slovarček

Room Yield Gap	Razlika med tem, kar zasebni prostor zasluži na kvadratni meter danes, in tem, kar glavna jedilnica zasluži v istem prostoru.
Group Contribution Model	Primerjava tega, kar je skupinska rezervacija resnično vredna, glede na iste sedeže, prodane à la carte, ki upošteva porabo, tveganje in čas zadrževanja.
Format Menu	Definirana kapaciteta, minimalna poraba in postavitev za vsak način, kako restavracija prodaja skupinski prostor: dolga miza, zasebni prostor, delno zasebno območje, popolni odkup.
Set-Menu Builder	Ogrodje za cenovno določitev skupinskega fiksnega menija v ravneh, z resničnostjo proizvodnje (zadrževanje, omejena izbira) vgrajeno od začetka.
Minimum-Spend Calculator	Orodje za postavitev minimalne porabe zasebnega prostora iz lastne à la carte alternative prostora, po dnevu in sezoni.
Cancellation Ladder	Razpored ar in odstotkov vračila za skupinske rezervacije, ki se manjšajo, kolikor bliže odpoved pade datumu.

Enquiry Tracker	Zapis časa odgovora in izida vsakega skupinskega povpraševanja, uporabljen za ujetje, koliko počasen odgovor stane v izgubljenih rezervacijah.
Corporate Host Sequence	Nabor komunikacij, zgrajen za vodjo pisarne ali izvršno asistentko, ki rezervira skupinske večerje: potrditev, dietni seznam, klic pred dogodkom.
Emotional Stakes Ladder	Način rangiranja rezervacij praznovanj (rojstni dan, obletnica, zaroka) po tem, kako občutljive so na ceno in na majhne napake.
Group Demand Calendar	Letni zemljevid povpraševanja po skupinskih rezervacijah: decembrska korporativna sezona, diploma, tih januar in termini sredi tedna, ki jih je treba napolniti.
T-Minus System	Struktura rokov za zbiranje vnaprejšnjih naročil menija, alergenov in končnih števil pred prihodom skupine.
Group Run Sheet	Storitveni načrt za veliko zabavo, ki pokriva prihod, pijače, sedenje, časovno usklajenost hodov in račun.

Payment Script	Pripravljena formulacija za obravnavo enega računa, deljenega med mnogimi gosti, vključno s predhodno avtorizacijo in diskretnimi povpraševanji enega plačnika.
Drinks Package Model	Vnaprej dogovorjena dovoljena pijača, cenovno določena na glavo, zgrajena za dvig porabe in poenostavitev storitve v primerjavi z odprtim barom.
Buyout Pricing Model	Izračun meje dobička za zapiranje cele restavracije za eno skupino, vključno s premijo ekskluzivnosti in zavrženimi stalnimi gosti.
Room Design Checklist	Fizične zahteve za prostor zasebne postrežbe: kapaciteta, zvok, zaslon, lastna servisna postaja in ločena vrata.
Private Dining Page Brief	Plan vsebine in fotografije za stran spletne strani, ki naredi zasebni prostor lahek za najti in lahek za povpraševanje.
Host Retention System	Proces spremljanja (zahvala, letni opomnik, ponudba lojalnosti), ki spremeni enkratnega skupinskega gostitelja v ponavljajočega se rezervanta.
Private Dining Scorecard	Mesečni list sledenja za povpraševanja, konverzijo, zasedenost prostora, porabo na glavo, izgube ar in rezultat ocen.

Gostje (Covers)

Izraz gostinske industrije za število gostov, postreženih pri mizi ali v storitvi; uporabljen skozi celotno to knjigo kot standardna enota povpraševanja.

O avtorju

Thibault Van de Sompele je ustanovitelj HappyChefa, platforme za rezervacije in operacije za restavracije in hotele. Živi in dela v Essenu, Belgija, kjer ima HappyChef sedež. Dosegljiv je na thibault@happychef.cloud.