

FOR WEDDING VENUE HOTEL OWNERS

The Wedding Venue Hotel Handbook

How Owners Of Wedding Hotels And Country House Venues Run Profitable Weddings Without Losing The Other Six Days

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Wedding Venue Hotel Handbook

*Kuidas pulmahotellide ja mõisate omanikud teenivad
pulmadelt kasumit, kaotamata nädala ülejäänud kuut
päeva*

KIRJUTANUD

Thibault Van de Sompele

Sisukord

- | | |
|----|---|
| 01 | Kui Kalender Omab Hotelli |
| 02 | Ühe Pulma Majandus |
| 03 | Ainuõiguslik Kasutus: Kõige Kallim Sõna Brošüüris |
| 04 | Kaheaastane Lehter |
| 05 | Läbivaatus Kui Toode |
| 06 | Päeva Hinnastamine: Hooajad, Päevad Ja Nõudlustasemed |
| 07 | Paketid, Miinimumid Ja Matemaatika Inimese Kohta |
| 08 | Tagatisrahad, Maksegraafikud Ja Tühistamistingimused |
| 09 | Pulmakoordinaatori Probleem |
| 10 | Päevakava: Päeva Juhtimine |
| 11 | 120 Inimese Toitmine Korraga: Bankettköögi Süsteemid |
| 12 | Baar, Ansambel Ja Naabrid |
| 13 | Toad Pulmaööl |

14 Argipäeva Probleem

15 Tarnijad, Vahendustasud Ja Eelistatud Nimekiri

16 Maine Aastase Viivitusega

17 Laupäevatipu Personaliga Varustamine

18 Turundus Paaridele, Kes Pole Teist Kunagi Kuulnud

19 Kapitaliprojektid: Kuur, Telk, Luba

20 Tasakaalustatud Koht

Sissejuhatus

Kas te juhite hotelli, kus laupäevad on kuld ja ülejäänud nädal näljutab vaikselt? Kas teie parimad püsikliendid kaovad, sest kogu kinnisvara tundub üha enam kuuluvat valgesse riietatud võõrastele? Kahtlustate, et pulmaäri hoiab hotelli püsti — või neelab seda salaja alla — kuid pole kunagi tegelikult arvutanud arvu, mis teile ütleks, kumb? See raamat on kirjutatud just selle ebakindluse jaoks.

See raamat on olemas, et vastata sellele küsimusele arvutusega, mitte instinktiga, ja anda teile tööriistad vastuse muutmiseks, kui see teile ei meeldi. Suur lubadus on konkreetne: selle raamatu lõpuks suudate ühe lausega, mida toetab number, öelda täpselt, kui suur osa teie aastasest kasumist elab teie parimate laupäevade sees — ja teil on konkreetne plaan koos hindade, personali ja hinnakirjaga, et panna ülejäänud 300 päeva oma kaalu kandma selle asemel, et ellu jääda pulmakalendri varjus.

Teie ees on raamistikud, mis selle võimalikuks teevad: Kalendrisõltuvuse Audit, mis muudab ähmase tunde "pulmad hoiavad kõike muud üleval" üheks suhtarvuks, mida saate aastast aastasse jälgida; Pulma Panusetabel, mis paljastab, mida pulm tegelikult väärt on, kui lahutate maha, mida selle korraldamine maksis ja mida see väljatõrjus; ning Argipäeva Nõudluse Maatriks, mis ütleb täpselt, millist mittepulmaäri tasub taga ajada ja mis on lihtsalt võimaluseks maskeeritud tähelepanu kõrvalejuhtimine. Olemas on ümberehitatav hinnakiri,

ümbekirjutatav päevakava, laupäevatipu personalimudel ja plaan päevaks, mil kalender lõpuks lakkab hotelli omamast.

Keegi ei ehitanud pulmapaiga-hotelli selleks, et sellest saaks magamistubadega pulmatehas. Jääge lõpuni ja teil on kõik kolm tükki, mis selle parandavad: suhtarv, mis lõpuks tõestab, kui sõltuv te tegelikult olete, hinnakiri ja päevakava, mis on üles ehitatud selle ümber, mida pulm tegelikult väärt on, ning — viimases peatükis — täpne arvuline määratlus "tasakaalule" endale, nii et eesmärk, mille poole te ehitate, lakkab olemast tunne ja saab arvuks, mille saate meelega tabada. Keerake lehte ja hakake ehitama versiooni, mis seda ei ole.

PEATÜKK 1

Kui Kalender Omab Hotelli

Mida mõõdetakse, seda juhitakse.

— PETER DRUCKER

Astuge pulmapaiga-hotelli kontorisse jaanuari lõpus ja tavaliselt leiata sama seinagraafiku: laminaeritud aasta-ülevaate kalender, kus laupäevad on ühes värvis ringitatud, juba pooleldi broneeritud järgmiseks aastaks, ja iga teine päev on jäetud tühjaks, kuna kellelgi pole olnud aega selle peale mõelda. See graafik ütleb teile kõik selle kohta, kuidas äri tegelikult toimib, olenemata sellest, mida strateegiline plaan ütleb. Kalender ei ole siin planeerimisvahend. See on organisatsiooniskeem, eelarve ja järelkasvuplaan, kõik viiekümne kahte ritta kokku volditud.

See on teie tüüpi hotelli defineeriv kuju ja tasub olla selle suhtes täpne, mitte käsitleda seda kui elu õnnetut fakti. Turul, kus tüüpiline pulmahooaeg kestab aprillist oktoobrini, on teil umbes 30 tippnädala laupäeva aastas — need, mida pruudid nimeliselt küsivad, need, mis müüakse 18 kuud ette, need, mille hinda saaksite tõenäoliselt homme tõsta ja siiski täis müüa. Lisage veel tosin vahehooaja kuupäeva — reeded, hooajavälised laupäevad, pühade pühapäevad — ja teil võib olla 45 päeva aastas, mis on ehtsalt pulmakujuline nõudlus. 365-st.

Probleem pole selles, et need neljakümmend viis päeva on tulused. Probleem on selles, et selle kategooria hotellid lasevad rutiinselt neil neljakümne viiel päeval seada tegevusrütmi ülejäänud kolmesajale kahekümnele. Majapidamise vahetusgraafikud ehitatakse pulmaümberkorralduste ümber. Köögi menüü arendamine toimub esmalt bankettide jaoks ja à la carte ruumi jaoks alles teisejärgulisena, kui üldse. Värbamine on ajastatud nii, et laupäevaseks tipuks oleks piisavalt inimesi, mis tähendab, et sama arv töötajaid istub teisipäeval alakoormatuna, ja juhtkonna tähelepanu — teie oma — järgib sama mustrit.

Kulutate oma parima strateegilise mõtlemise järgmisele kuuele kinnitatud pulmale ja ülejäänud mõtlemise, pika nädala lõpus, kõigele muule: ärihinnale, puhkusepaketile, püsiklientide lojaalsusele, kes tulid varem igal aastal oma aastapäevaks ja ei saa nüüd lauda, kuna terrass on telgi jaoks kaetud.

Siin on audit, mida tasub käivitada enne kõike muud selles raamatus, sest iga teine peatükk eeldab, et te teate oma numbrit. Nimetagem seda **Kalendrisõltuvuse Auditiks**. Võtke oma viimane täisärritusaasta ja jagage kogu tulu ning kogu brutokasum kaheks kokkuks: pulmapäevad (konkreetsed kalendrikuupäevad, mil pulm hõivas kinnisvara, olenemata sellest, kas tegemist oli ainuõigusliku kasutusega või mitte) ja kõik muud päevad. Seejärel jagage iga kogu kasum selle päevade arvuga, et saada kasum-päevas näitaja kummagi jaoks. Nende kahe kasum-päevas näitaja suhe on teie Kalendrisõltuvuse Suhtarv.

Kalendrisõltuvuse Audit, Samm-Sammult

1

Võtke eelmise aasta täielik kasumiaruanne ja jagage kogu tulu ning brutokasum kaheks kokkuks: pulmapäevad ja mittepulmapäevad.

2

Jagage iga kogu brutokasum selle päevade arvuga, et saada kasum-päevas näitaja pulmapäevade ja mittepulmapäevade jaoks.

3

Jagage pulma kasum-päevas näitaja mittepulma kasum-päevas näitajaga, et saada oma Kalendrisõltuvuse Suhtarv.

KALENDRISÕLTUVUSE SUHTARV

$$\text{Kalendrisõltuvuse Suhtarv} = (\text{Pulmapäevade Brutokasum} \div \text{Pulmapäevad}) \div (\text{Mittepulmapäevade Brutokasum} \div \text{Mittepulmapäevad})$$

Võtame illustreeriva näite. 60 toaga mõis teenib 3,1 miljonit eurot aastatulu. 42 pulmapäeva genereerivad sellest 1,35 miljonit eurot 38-protsendilise brutomarginaaliga pärast pulmaspetsiifilist personali, toidukulu ja lõhkumist — nimetagem seda 513 000 euroks brutokasumiks. Ülejäänud 323 päeva genereerivad ülejäänud 1,75 miljonit eurot 24-protsendilise marginaaliga, kuna argipäevade täituvus on nõrk ja hinnad on tubade täitmiseks

alandatud — umbes 420 000 eurot brutokasumit. Kasum pulmapäeva kohta: 12 214 eurot. Kasum mittepulmapäeva kohta: 1300 eurot. Suhe on umbes 9,4 ühe kohta. 42 päeva, mis genereerivad 55% aastasest kasumist, on äri, mille tegelik mootor on 11% kalendrist.

See suhe pole automaatselt halb. Suhe umbes 6 ühe kohta või 8 ühe kohta on levinud ja jätkusuutlik hästi kapitaliseeritud kinnisvaral tugeva üritustemeeskonnaga. Audit on mõeldud selleks, et öelda, millal on suhe triivinud kuskile ohtlikku — üle 12 või 15 ühe kohta — sest see on punkt, kus üks halb pulmahooaeg, võtmekoordinaatori lahkumine või üks viraalne halb arvustus võib võtta rohkem teie aastasest kasumist, kui ülejäänud hotell suudab absorbeerida. See on ka punkt, kus teie argipäeva äri on praktiliselt lakanud olemast juhitud ärina ja hakanud olema juhitud kõrvalmõttena, mis on omaette aeglane läbimurre: ärikontod lakkavad helistamast, püsikliendid leiavad mujalt koha, ja selleks ajaks, kui märkate, võtab selle kaubanduse taastamine aastaid, mitte kuid.

Käivitage audit tegelike arvudega, mitte muljetega. Enamik omanikke on kindel, et nende jaotus on umbes 60/40 pulm-versus-muu enne selle arvutamist, ja on üllatunud — mõlemas suunas — sellest, mida tabel ütleb. Mõelge omanikule, kes oli kindel, et tema jaotus jooksis 55/45 argipäeva äri kasuks; kui tabel lõpuks küsimuse lahendas, oli tegelik suhe lähemal 9 ühele pulmaraskusega, ja "tervislik" argipäeva tulu, millele ta osutas, osutus kolmeks sügavalt allahinnatud ärilepinguks, mis vaevu katsid valgustuse. Teised leiavad, et nende argipäeva äri on vaikselt tervislikum, kui nad on sellele au andnud, toetatuna

lojaalse kohaliku baasi poolt, mis kunagi ei ilmu põnevatesse pulmaarvudesse.

See peatükk ei ütle teile, milline peaks olema teie suhtarv — see sõltub teie toaarvust, kohalikust pulmanõudlusest, teie riskiisust ja sellest, mida muud saab teie kinnisvara usutavalt müüa. Kuid iga otsus selle raamatu ülejäänud osas — kuidas hinnastate ainuõiguslikkust, kui kõvasti surute argipäeva maatriksit, kui palju pulmi vastu võtate — tuleks teha teie tegeliku suhtarvuga silme ees, mitte oletusega. Omanikud, kes satuvad hädta, on need, kes ei arvutanud kunagi numbrit ja jätkasid pulmapäringutele jah ütlemist, kuna igaüks eraldivõetuna tundus tasuta rahana.

Lisage auditile veel üks mõõtmiskiht, kui olete selle esimest korda käivitanud: jälgige suhtarvu aastast aastasse, mitte ühekordse hetktõmmisena. Tõusev suhtarv — pulmakasum kasvab argipäeva kasumist kiiremini iga aasta kolm aastat järjest — ütleb teile midagi konkreetset ja tegutsemisele viivat: te muudate, kas tahtlikult või mitte, oma hotelli tubadega pulmapaigaks ja peaksite otsustama, kas see on äri, mida tegelikult soovite juhtida, või on aeg tahtlikult investeerida argipäeva poolele, enne kui suhtarv teeb selle otsuse teie eest vaikumisi.

Sel nädalal: Võtke eelmise aasta kasumiaruanne, märkige kalendri iga päev pulma- või mittepulmapäevaks ning arvutage oma Kalendrisõltuvuse Suhtarv. Ärge veel selle põhjal tegutsege — 2. ja 3. peatükk annavad teile tööriistad otsustamiseks, kas seda tuleb muuta. Lihtsalt teadke numbrit.

Üks aasta, 52 laupäeva



Ümber 45% aastasest kasumist asub tüüpiliselt selles esimeses, kitsas ribas.

KALENDRIÕLTUVUSE AUDIT — KUI VÄHE LAUPÄEVI KANNAB KUI SUURT OSA AASTAST

Alustamine

- 1 Võtke eelmise aasta täielik kasumiaruanne ja märkige iga kalendripäev pulma- või mittepulmapäevaks.
- 2 Jagage iga kogu brutokasum selle päevade arvuga, et saada kasum-päevas pulmapäevade ja mittepulmapäevade jaoks.
- 3 Jagage kaks kasum-päevas näitajat, et arvutada oma Kalendrisõltuvuse Suhtarv.
- 4 Märkige, kas teie suhtarv on jätkusuutlikus vahemikus 6-ühele või 8-ühele, või on triivinud üle 12-ühele.
- 5 Seadke meeldetuletus auditi kordamiseks järgmisel aastal, et saaksite jälgida, kas suhtarv tõuseb või paraneb.

PEATÜKK 2

Ühe Pulma Majandus

*Hoiduge väikestest kuludest; väike leke
uputab suure laeva.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Küsige enamikult pulmapaikade omanikelt, mida pulm väärt on, ja nad tsiteerivad teile arve kogusumma — kohatasu, catering inimese kohta, baari miinimum, lisad — ja käsitlevad seda vastusena. See ei ole nii. Arve kogusumma on tulu, mitte kasum, ja see varjab vähemalt nelja kulukategooriat, mis kunagi ei jõua paari arvele, kuid lähevad otse teie tulemuselt maha: tööjõud, mida on vaja päeva korraldamiseks, lõhkumine ja raiskamine, mida 120-kohaline bankett tekitab ja mida tavaline restoraniteenindus ei tekita, toad, mille kinkisite või hinnaalandusega andsite perekonnale, ja — see, mida peaaegu keegi ei arvesta — tulu, mille hotell oleks sellel kuupäeval teeninud, kui pulma poleks olnud.

Alustagem sellest, mis tegelikult arvel kajastub, sest tasub olla selge komponentide osas enne millegi mahaarvamist. Tüüpiline pulma arve jaguneb: koha- või ainuõigusliku kasutuse tasu, inimese kohta arvestatud catering (mis tavaliselt kannab ka suurimat tegelikku kulu), baari tulu (sageli kõrgeima marginaaliga rida, kui seda hästi juhitakse, ja kõige kergemini alaesinev, kui seda juhitakse halvasti), toatulu pulmakülaliste broneeritud blokist ning lisad — hilise loa tasu, tseremoonia tasu, korgitasu, ruumi rent järgpeoks, õhtune buffet. Illustreerival pulmal 100 päevakülalisele ja 140 õhtukülalisele võib see kokku olla: kohatasu 4500 eurot, catering 95 eurot/inimene 100 külastuse eest 9500 eurot, baar keskmiselt 38 eurot/inimene 140 õhtukülalise peale 5320 eurot, 18 tuba keskmiselt 165 eurot 2970 eurot ja lisad 1800 eurot. Brutoarve: 24 090 eurot.

Nüüd võtame maha, kui palju teile tegelikult maksis selle korraldamine. Toidukulu bankett-menüül jookseb tavaliselt

kitsamalt kui à la carte — ütleme 26% cateringu reast ehk 2470 eurot. Joogikulu baariri suhtes 22%, 1170 eurot. Pulmapäeva tööjõud on number, mida omanikud kõige järjekindlamalt alahindavad: lisaks teie tavapärasele personalile vajab sellise suurusega pulm tavaliselt koordineerimistunde ettevalmistuses, pühendunud päevameeskonda (bankettkelnereid, lisapaari käsi köögis, turvamehe või uksehoidjat õhtuks, kedagi, kes juhib ruumi ümberkorraldamist tseremooniast hommikusöögini õhtuni), mis illustreerival alusel võib olla 140 töötundi segamäära 19 eurot/tund juures ehk 2660 eurot. Lisage lõhkumine ja pesu — bankett-portselan, klaasid ja laualinad kuluvad kiiremini kui ükski teine teenindusstiil hoones — konservatiivse 1,5% arvest, 360 eurot. Lisage kingitud elemendid, mida peaaegu iga koht pakub ilma neid hinnastamata: pruudituba uuenduse, tasuta öö vanematele, degusteerimise kahele, mis võttis kokalt ja kelnerilt üheksakümmend minutit — nimetagem seda selles näites 680 euroks.

Otsesed kulud: $2470 + 1170 + 2660 + 360 + 680 = 7340$ eurot.
Brutopanus enne väljatõrjumist: $24\,090 - 7340 = 16\,750$ eurot ehk 69,5% arvest. See on number, mida enamik omanikke tsiteerib, kui nad ütlevad, et pulmad on nende parim marginaaliäri, ja selles arvutuses on neil õigus.

Siin on osa, mis muudab pildi. Mida see laupäev muidu teenida oleks võinud? See on väljatõrjutud tulu ja see on pulmapaiga majanduse kõige alahinnatum rida, kuna see kunagi ei kajastu arvel — see on see, mis ei juhtunud. Kui see oleks ainuõigusliku kasutusega pulm, oleks iga teie kuuekümnest toast üldmüügist eemaldatud, teie restoran läbikäijatele suletud, ja teie terrass

poleks kättesaadav paarile, kes soovis seal broneerida pulma-aastapäeva õhtusööki. Tugeval suvel laupäeval oleks see kinnisvara muidu võinud toimida 85% täituvusega keskmise hinnaga 140 eurot, pluss restorani külastused väärtuses lisa 3000 eurot netona. Nimetagem kontrafaktilise päeva panuseks 8300 eurot. Need 8300 eurot ei lahutata pulma arvest — see on tõeline alternatiivkulu ja kas see on oluline, sõltub täielikult sellest, kas hotell oleks need toad tegelikult ikkagi müünud, mis on hooajalisuse küsimus, mitte universaalne.

See on loogika **Pulma Panusetabeli** taga: lihtne töölehte, mis eristab pulma tõelise, täielikult koormatud panuse selle pealkirjast, käivitades kõik neli sammu — brutoarve, miinus otsesed kulud, võrdub brutopanus; brutopanus, miinus realistlik väljatõrjumise hinnang selle konkreetse kuupäeva jaoks, võrdub netopanus. Meie näites, tippsuve laupäeval, kus kontrafaktiline on tugev (8300 eurot), langeb netopanus 8450 euroni — ikka väga hea, kuid väga erinev number kui arve 24 090 eurot. Käivitage sama pulm jaanuari laupäeval, kus realistlik kontrafaktiline täituvus on 30% ja väljatõrjutud panus lähemal 1900 eurole, ja netopanus tõuseb 14 850 euroni — palju parem selle kuupäeva kasutamine kui suvise, proportsionaalselt, isegi kui arve võib olla identne või väiksem.

PULMA PANUSETABEL

Netopanus = Brutoarve – Otsesed Kulud (toit, jook, töäjõud, lõhkumine, kingitused) – Väljatõrjutud Panus Selle Kuupäeva Jaoks

Pulma Panusetabeli Käivitamine

- 1 Loetlege brutoarve: kohatasu, catering, baar, toad ja lisad.
- 2 Lahutage otsesed kulud — toidukulu, joogikulu, pulmapäeva töäjõud, lõhkumine ja kingitused — et saada brutopanus.
- 3 Hinnake realistlik väljatõrjutud tulu ja panus selle konkreetse kuupäeva jaoks.
- 4 Lahutage väljatõrjutud panus brutopanusest, et saada netopanus.

Seepärast jätab iga laupäeva sama hinnaga hinnastamine, mida enamik pulmahinnakirju endiselt teeb, tegelikku raha lauale kahekordselt: see alahinnastab tippkuupäevi, kus väljatõrjumine on kõrgeim, ja see alahinnastab pulma kanalina, mis täidab kuupäevi, mis muidu jääksid tühjaks. 6. peatükk ehitab hinnakirja, mis selle parandab. Praegu on ülesanne lihtsalt näha oma numbreid selgelt.

Pidage jooksvat versiooni Pulma Panusetabelist iga pulma jaoks, mida broneerite, mitte ainult ühekordse harjutusena. Hooaja jooksul ütleb muster kahekümne või kolmekümne täidetud tabeli lõikes teile palju rohkem kui ükski üksik — millised paketasemed, külaliste arvud ja kuupäevad on vaikselt teie kõige tulusamad ja millised näevad arvel muljetavaldavad välja ning muutuvad õhukeseks, kui väljatõrjumine ja tegelik tööjõud on arvesse võetud. Omanikud, kes seda harjumust arendavad, lõpetavad instinktist hinnastamise ühe-kahe hooaja jooksul, kuna tabel hakkab veenvalt instinktiga vaidlema, eurodes.

Sel nädalal: Võtke oma kolm hiljutisemat pulma — üks tippaeg, üks kõrvalaeg, üks hooajaväline — ja käivitage igaüks läbi Pulma Panusetabeli: brutoarve, otsesed kulud, brutopanus, realistlik väljatõrjumise hinnang selle konkreetse kuupäeva jaoks, netopanus. Tõenäoliselt avastate, et teie kõrgeima arvega pulm pole teie kõige tulusam.

PULMA PANUSETABEL — LÄBITÖÖTATUD NÄIDE, 100 KÜLALIST

Reaartikkel	Summa	Märkused
Kohatasu	3500 eurot	Tseremooniaruumi ainuõiguslik kasutus
Catering (100 × 95 eurot)	9500 eurot	Pulmahommikusöök + õhtune buffet
Baar	2800 eurot	Pakett + tarbimisbaar
Toad (18 broneeritud)	3240 eurot	Pulmabloki hind
Lisad (lilled, AV, hilise loa tasu)	1100 eurot	Edasikandmine + marginaal
Miinus: personal, lõhkumine, väljatõrjutud kaubandus	–6200 eurot	Sisaldab toaõid, mida mujal ei müüdu
Tõeline panus	13 940 eurot	Mitte arve poolt vihjatud 20 140 eurot

Sel Nädalal

1

Valige oma raamatutest üks tippaja, üks kõrvalaja ja üks hooajaväline pulm ning käivitage igaüks läbi Pulma Panusetabeli.

2

Loetlege brutoarve, otsesed kulud (toit, jook, tööjõud, lõhkumine, kingitused) ja brutopanuse igaühe jaoks.

3

Hinnake realistlik väljatõrjutud tulu iga kuupäeva jaoks, tuginedes sellele, millist täituvust ja külastusi te muidu ootaksite.

4

Lahutage väljatõrjumine brutopanusest, et saada netopanuse kõigi kolme pulma jaoks.

5

Võrrelge kolme netopanuse numbrit nende arvete kogusummadega ja märkige, milline pulm oli oma suurusega võrreldes kõige vähem tulus.

PEATÜKK 3

Ainuõiguslik Kasutus: Kõige Kallim Sõna Brošüüris

Hind on see, mida maksate. Väärtus on see, mida saate.

— WARREN BUFFETT

"Ainuõiguslik kasutus" on kaks sõna, mis müüvad und igas pulmahotelli brošüüris, ja see on ka otsus, mis maksab teile kõige rohkem raha, kui teete seda harjumusest, mitte arvutusest. Kogu oma kinnisvara sulgemine ühele paarile ja nende külalistele — ei mingeid teisi külalisi restoranis, ei mingeid teisi broneeringuid tubades, vaba juurdepääs mõisale — on tõeliselt premium toode ja paarid maksavad selle eest. Küsimus, millele see peatükk vastab, on: maksta kui palju ja millal lakkab see olemast üldse pakkumist väärt?

Alustagem sellest, mida ainuõiguslik kasutus antud kuupäeval teie ärielt tegelikult ära võtab. See pole ainult pulma enda toablokk. See on iga tuba, iga restorani külastus, iga spaaprotseduur, iga baarimüük, mille mittepulma külaline oleks muidu genereerinud, kogu päevaks ja sageli ka ööks mõlemal pool, samal ajal kui kinnisvara taastub. Kuuekümneme toaga kinnisvaral, mis toimib tugeval laupäeval 85% täituvusega ja keskmise hinnaga 145 eurot, on see 51 tuba 145 euro eest — 7395 eurot — pluss restorani- ja baarikaubandus mitteresideerivatelt külalistelt, mida hõivatud laupäev muidu võiks kanda, konservatiivselt lisaks 2200 eurot. Nimetagem selle kuupäeva kogu väljatõrjutud mittepulma tuluks 9595 eurot ning selle kaubanduse segamarginaaliga umbes 55%, väljatõrjutud panuseks umbes 5275 eurot.

See number on põrand. See on panuse marginaali summa, mille ainuõigusliku kasutuse tasu peab ületama, enne kui ainuõiguslikkus on teile rohkem väärt kui lihtsalt pulma korraldamine kõrvuti teie tavapärase kaubandusega — **Ainuõiguslikkuse Tasakaalupunkt**. Kui teie ainuõigusliku

kasutuse tasu, üle selle, mida küsiksite sama suurusega mitte-ainuõigusliku pulma eest, on väiksem sellest väljatõrjutud panusest, subsideerite paari privaatsust oma marginaalist, ja teete seda oma parimini toimivatel kuupäevadel, mis on täpselt vastupidi.

Töötagem võrdlus täielikult läbi. Oletame, et teie standardpakett 100 päevakülalisele, mitte-ainuõiguslik, annab netopanuse 8450 eurot, mille arvutasime 2. peatükis tippaja laupäeva jaoks. Nüüd hinnastagem sama pulm ainuõigusliku kasutusena. Tavaliselt küsikssite ainuõiguslikkuse lisatasu — ütleme 3500 eurot — ja kaotate ka 5275 eurot väljatõrjutud panust tubadest ja külastustest, mida enam kellelegi teisele ei müü. Netopanus ainuõiguslikul versioonil: $8450 + 3500 - 5275 = 6675$ eurot. Selles illustreerivas juhtumis on ainuõiguslikkus, nagu see on hinnastatud, tegelikult vähem tulus kui pulma korraldamine mitte-ainuõiguslikult, isegi kui arve on suurem ja päev tundub prestiižsem. Lahendus pole ainuõiguslikkuse pakkumise lõpetamine — paljud paarid broneerivad ainult koha, mis seda pakub, ja see on teie turunduses tõeline eristav tegur — vaid lisatasu hinnastamine tasakaalupunktil või sellest kõrgemal. Selles näites peab lisatasu olema vähemalt 5275 eurot, et muuta ainuõiguslikkus marginaalselt neutraalseks võrreldes mitte-ainuõigusliku alternatiiviga, ja sellest kõrgem, kui soovite, et see oleks tulusam valik, mis see peakski olema, kuna võtate ka rohkem ajakava riski, kõik munad ühe paari tujus.

AINUÕIGUSLIKKUSE TASAKAALUPUNKT

Ainuõiguslikkuse Tasakaalupunkt = Väljatõrjutud Mittepulma Tulu Sel Kuupäeval × Segamarginaal Sellel Kaubandusel

Kujutage ette pruuti, kes vaatab kinnisvara läbi koos oma emaga, küsides teravalt, kas nad saavad kogu koha ainult endale. Omanik tsiteerib standardset ainuõiguslikkuse lisatasu — seda, mis on olnud hinnakirjas muutumatuna kolm aastat — ja paar broneerib õnnelikult. Alles siis, kui hooaja numbrid tulevad, mõistab omanik, et see laupäev oleks täistäituvuse juures teeninud hotellile rohkem tavalistelt külalistelt, kui lisatasu iial nende loovutamise eest küsis. Paar sai oma unelmate päeva; hotell maksis vaikselt osa sellest.

On olemas ka teine hoob, mida tasub üles ehitada, enne kui otsustate, et ainuõiguslikkus on lihtsalt üle- või alahinnastatud: hübriidne **Kaitstud Tiiva Mudel**. Kõik-või-mitte-midagi ainuõigusliku sulgemise asemel määratlege kinnisvara tiib — ütleme, üks restoran, üks lounge ja määratletud toablokk —, mis on tõeliselt reserveeritud pulma jaoks, tarastatud avalike vaatevälist ja mürast, samas kui ülejäänud hotell jätkab tavapärase kauplemist. See tabab enamikku sellest, mida paarid tegelikult ostavad, kui nad küsivad ainuõiguslikkust — privaatsust oma külalistele, mitte ühtegi võõrast, kes nende fotodel ringi kõnniks, pulmaseltskonda, mis ei tundu lahjendatud — ilma et loovutaksite kogu oma väljatõrjutud tulu. Kinnisvarad,

mis seda mudelit kasutavad, leiavad tüüpiliselt, et nad saavad küsida 60-70% täielikust ainuõiguslikkuse lisatasust, loovutades ainult 30-40% väljatõrjutud panusest, mis liigutab tasakaalupunkti matemaatika kindlalt nende kasuks ja lubab teil öelda jah paarile, kes soovib privaatsust kuupäeval, kus täielik ainuõiguslikkus tõeliselt ei tasuks ära.

Teine tegur, mida puhas matemaatika ei taba ja mida peaksite kaaluma tahtlikult, mitte ignoreerima: ainuõiguslikkusel on maineväärtus, mis ulatub üle üksiku kuupäeva. Kinnisvara, mis on tuntud selle poolest, et teeb ainuõiguslikke pulmi hästi, meelitab teatud kaliibriga päringuid, nõuab kõrgemat keskmist paketihipi kõigi teie pulmade lõikes, mitte ainult ainuõiguslike, ja pildistab teie turunduse jaoks paremini, kuna tseremoonia foto taustal pole hi-vis vestis võõrast. See on tõeline, kuid see on ka täpselt sellist pehmet väärtust, mida omanikud kasutavad ainuõiguslikkuse igavese alahinnastamise õigustamiseks. Pange sellele number, kui saate — isegi ligikaudne, näiteks "ainuõiguslikud pulmad toovad soovitude jälgimise põhjal järgmisel kvartalil 15% rohkem päringuid" — ja laske sel lisatasu kujundada, selle asemel et lasta sel õigustada arvutuse täielikku vahelejätmist.

Hooajalisus muudab tasakaalupunkti rohkem, kui omanikud ootavad, ja tasub arvutust läbi viia eraldi vähemalt kolmes kalendripunktis — tipp, kõrval ja hooajaväline — mitte otsustada ühe lisatasu kasuks kogu aasta jooksul. Meie varasemas hooajavälises näites, kus mittepulma täituvus jaanuari laupäeval võib realistlikult olla 30% mitte 85%, langeb väljatõrjutud panus umbes 1900 euron, mis tähendab, et ainuõiguslikkuse lisatasu

2000-2500 eurot ületab sellel kuupäeval mugavalt tasakaalupunkti, isegi kui see jääks juuli laupäeval oluliselt alla. Ainuõiguslikkuse odavam pakkumine hooajaväliselt, seotud selgesõnaliselt tegeliku väljatõrjumiskuluga, mitte fikseeritud aastanumbriga, on üks usaldusväärsemaid viise nõudluse liigutamiseks kuupäevadele, mis muidu jääksid tühjaks — mis seob otseselt hinnakirja tööga 6. peatükis.

Sel nädalal: Arvutage oma Ainuõiguslikkuse Tasakaalupunkt ühe tippaja hooaja ja ühe hooajavälise kuupäeva jaoks, kasutades oma täituvuse ja hinna andmeid. Võrrelge seda oma praeguse ainuõiguslikkuse lisatasuga ja vaadake, milliseid kuupäevi praegu alahinnastate.

Ainuõiguslikkuse spekter



Igal punktil on vaja oma tasakaalupunkti — hinnastatud selle kuupäeva tegeliku väljatõrjumise vastu, mitte ühte fikseeritud lisatasu

AINUÕIGUSLIKKUSE SPEKTER, AVATUD KAUPLEMISEST TÄIELIKU AINUÕIGUSLIKU KASUTUSENI

Pange See Praktikasse

- 1 Arvutage väljatõrjutud mittepulma tulu ja panus ühe tippaja hooaja laupäeva jaoks, kasutades oma täituvuse ja keskmise hinna andmeid.
- 2 Korrake arvutust ühe hooajavälise kuupäeva jaoks, et leida selle kuupäeva Ainuõiguslikkuse Tasakaalupunkt.
- 3 Võrrelge mõlemat tasakaalupunkti näitajat oma praeguse ainuõigusliku kasutuse lisatasuga.
- 4 Tuvastage kuupäevad, kus teie praegune lisatasu jääb tasakaalupunktist allapoole ja vajab tõstmist.
- 5 Visandage Kaitstud Tiiva variant ühe kuupäeva jaoks, kus täielik ainuõiguslikkus praegu ei tasu ära.

PEATÜKK 4

Kaheaastane Lehter

Aeg on kõige napim ressurss ja kui seda ei juhita, ei saa juhtida midagi muud.

— PETER DRUCKER

Pulmapäring, mis täna teie postkasti laekub, on keskmiselt kuupäeva jaoks, mis on kusagil 12 kuni 24 kuu kaugusel. See üksik fakt korraldab ümber kõik selle, kuidas peaksite pulmamüügile mõtlema võrreldes iga teise ärivaldkonnaga, mida teie hotell veab. Teie restoran täidab täna õhtul laua täna pärastlõunal tehtud otsuse põhjal. Teie pulmakalender täitub otsuste põhjal, mida paarid teevad läbivaatuse kohta, millel nad osalesid 18 kuud enne päeva — mis tähendab, et selle kvartali läbivaatused on tulu, mille te tegelikult kogute alles kahe aasta pärast, mitte sel aastal. Enamik omanikke haldab pulmamüüki selle kvartali kiireloomulisusega ja kaotab silmist fakti, et tegelik hoob, mida nad tõmbavad, ei ilmu numbritesse kahe aasta jooksul.

Kaardistage lehter korralikult ja saate viis etappi, igaühel oma konversioonimäär, ja igaüks koht, kus pulm võib olla võidetud või vaikselt kaotatud: päring (paar võtab teiega ühendust — veebivorm, telefon, pulmamess), läbivaatus broneeritud (nad nõustuvad külastusega), läbivaatus toimunud, ettepanek saadetud (pakute paketti pärast külastust) ja broneeritud (tagatisraha makstud, kuupäev hoitud).

Lehtri Viis Etappi

- 1 Päring — paar võtab teiega ühendust veebivormi, telefoni või pulmamessi kaudu.
- 2 Läbivaatus broneeritud — nad nõustuvad külastusega.
- 3 Läbivaatus toimunud — nad ilmuvad tegelikult kohale.
- 4 Ettepanek saadetud — pakute paketti pärast külastust.
- 5 Broneeritud — tagatisraha makstud, kuupäev hoitud.

Illustreerivad konversioonimäärad hästi juhitud koha jaoks: 100 päringust broneerib 70 läbivaatuse; neist 60 tegelikult osaleb (ilumata jätmised ja ümberplaneerimised söövad ülejäänu); 60-st, kes osalevad, saab 45 formaalse ettepaneku, kuna mõned külastused paljastavad selge mittevastavuse mahutavuses või kuupäevas; ja neist 45 ettepanekust muutub 20 broneeritud, tagatisraha makstud pulmaks. See on 20-protsendiline päring-broneering konversioonimäär, mis on kategooria jaoks tervislik number — mõned kohad jooksevad lähemal 12-15%-le, ja erinevus nende numbrite vahel on skaalal erinevus täielikult broneeritud kalendri ja poolelijäänud kalendri vahel kaks aastat hiljem.

Number, mis siin kõige rohkem loeb, ei ole üldine konversioonimäär — see on, milline etapp lekib. Ehitage **Lehtrijalgija**: iga päringu jaoks registreerige kuupäev, allikas,

saavutatud etapp ja kui kaotatud, siis etapp ja põhjus. Käivitage seda tervel kvartalil ja tavaliselt avastate, et üks etapp põhjustab enamiku kahjust. Kui teie päring-läbivaatus määr on nõrk, on probleemiks vastamiskiirus ja esimese kontakti kvaliteet — paarid, kes ei kuule tagasi ühe-kahe päeva jooksul, broneerivad külastuse mujal, kuna nad külastavad kolme-nelja kohta samal nädalavahetusel ja te peate olema selles marsruudis. Kui teie läbivaatuse osalemismäär on nõrk, ei kinnita ja tuleta te tõenäoliselt piisavalt hästi meelde või pakute külastusaegu, mis ei sobi tegeliku kättesaadavusega (laupäeva pärastlõunad, kui paarid on tegelikult vabad, mitte teisipäeva hommik, mis sobib teie graafikuga). Kui teie läbivaatus-ettepanek määr on nõrk, on see tavaliselt tõeline mahutavuse mittevastavus, mida saaksite sõeluda varem päringus — säästke kõiki külastusest. Ja kui teie ettepanek-broneering määr on nõrk, on see hinnastamise või pakendamise probleem, mida käsitlevad otseselt 6. ja 7. peatükk.

Siin on illustreeriv juhtum, mis näitab, miks see on olulisem kui üldine konversiooninumber. 50-toaline koht muutis 18% päringutest broneeringuteks, mida omanik pidas vastuvõetavaks. Lehtri lahtiharutamine etappide kaupa näitas päring-läbivaatus konversiooni ainult 52%, kaugelt allpool 65-70%, mida jooksis võrreldav koht, samas kui iga järgnev etapp oli tegelikult tugev — kui paar külastas, konverteerusid nad illustreeriva võrdlusaluse ülalpool asuvas määras. Leke oli täielikult esimeses vastuses: päringute postkasti kontrolliti kord päevas koordinaatori poolt, kes žongleeris nelja teise tööga, ja enne kui vastus välja läks, oli sageli möödunud 36-48 tundi. Vastamisaja parandamine samale

päevale ei maksnud midagi peale ümberjaotatud tunni administratiivset aega ja tõstis päring-läbivaatus konversiooni 52%-lt 64%-le kahe kuu jooksul, ilma et hinnastamist, pakette või läbivaatust ennast muudetaks. Sama päringumahu peale rakendatuna tõstis see aastaseid broneeringuid umbes veerandi võrra — materiaalne muutus järgmise aasta kalendris, saadud täielikult kõige lekkivama etapi parandamisest, mitte etapist, mida kõik eeldasid probleemiks (mis selles juhtumis oli hinnastamine).

Kaheaastasel horisondil on teine mõju, mida on lihtne mööda vaadata: täna toimuvad läbivaatused kujundavad teie mainet ja soovitude torustikku kaks-kolm aastat ette, kuna paarid, kes teie juures ei broneeri, räägivad ikkagi külastusest — sõpradele, kes samuti abielluvad, oma pulmakülalistele, arvustustes, mida nad jätavad isegi siis, kui valisid teise koha. See on argument iga läbivaatuse kohtlemiseks kui müügimomenti, mis väärib korralikku disaini, mis on kogu järgmise peatüki teema, ja see on ka argument oma lehtri jälgimiseks konkreetselt soovitusallika järgi: päringud, mis saabuvarasema külalise või tarnija soovitusel kaudu, konverteeruvad tüüpiliselt peaaegu kaks korda külma veebipäringu määrast, kuna usalduse loomise töö on juba tehtud enne teiega kontakteerumist. Kui teie lehtrijälgija näitab, et soovituspäringud konverteeruvad 35% vastu 18% külmadele päringutele, pole see kuriositeet — see on strateegiline argument rohkem investeerimiseks tarnijasuhetesse ja pulmajärgsesse jälgimisse, mida käsitlevad 15. ja 16. peatükk, kuna soovituspäring ei maksa teile midagi genereerimiseks ja konverteerub peaaegu kaks korda kiiremini.

Veel üks distsipliin, mida tasub lehtrijälgijasse ehitada: vananege oma avatud torustikku nii, nagu müügimeeskond vananeks maksmata arveid. Päring, mis istub "ettepanek saadetud" olekus neli kuud ilma järelkontrollita, pole enam elav väljavaade — see on paar, kes broneeris mujal ja ei rääkinud teile sellest kunagi. Seadke uuesti kontakteerumise reegel (järelkontroll kahe nädala, kuue nädala ja kolme kuu pärast pärast iga vastuseta ettepanekut), et teie aktiivne torustik peegeldaks tegelikkust, mitte lootust, ja et saaksite eristada tõeliselt tugevat tulevast kalendrit tabelist, mis on täis kuude eest vaikselt surnud päringuid.

Sel nädalal: Looge lihtne lehtrijälgija — tabel piisab — mis registreerib iga pulmapäringu järgmise kuu jooksul allika, saavutatud etapi ja tulemuse järgi. Üheksakümne päeva pärast on teil piisavalt andmeid, et näha täpselt, milline etapp teie enda lehtrist lekib, mitte aimata.

Alustamine

1

Ehitage lihtne tabelivormis Lehtrijälgija veergudega päringu kuupäeva, allika, saavutatud etapi ja tulemuse jaoks.

2

Registreerige iga pulmapäring, mis järgmise kuu jooksul sisse tuleb, nende viie etapi vastu: päring, läbivaatus broneeritud, läbivaatus toimunud, ettepanek saadetud, broneeritud.

3

Kolmekümne päeva pärast arvutage oma konversioonimäär iga etapipaari vahel.

4

Tuvastage, milline üksik etapp kaotab kõige rohkem päringuid võrreldes tervisliku võrdlusalusega.

5

Seadke uuesti kontakteerumise reegel (kaks nädalat, kuus nädalat, kolm kuud) mis tahes vastuseta ettepanekule.

PEATÜKK 5

Läbivaatus Kui Toode

Te ei saa kunagi teist võimalust esmamulje tegemiseks.

— WILL ROGERS

Iga pulmapaiga omanik ütleb teile, et läbivaatus on oluline. Väga vähesed käsitlevad seda kavandatud tootena, millel on marsruut, stsenaarium, ajastus ja selle kvaliteedi eest vastutav isik — sama rangus, mida nad rakendaksid degusteerimismenüü või toa renoveerimise puhul. See tühimik on kulukas, kuna läbivaatus pole teie hoone suur. See on kahekümne-nelja kümne minuti kogemus, mille käigus paar ja, sagedamini kui omanikud ootavad, nende vanemad otsustavad, kas anda teile viiekohaline tagatistrahva oma elu kõige olulisema päeva jaoks. Miski muu teie müügiprotsessis ei kanna nii palju kaalu nii vähesel ajaga.

Kujutage ette paari, kes libiseb läbi tseremooniaruumi, kujutades juba ette oma esimest tantsu, samal ajal kui kolm sammu nende taga kontrollib pruudi isa vaikselt, kas hädaväljapääsud on märgistatud, ja loeb, kui palju personali ta on tegelikult näinud alates saabumisest. Keegi tuuril ei räägi temaga otse. Ta lahkub veendumatuna ja ütleb seda autos — ja broneering, mis tundus kindel 20 minutit varem, ei tule kunagi.

Alustagem sellest, kes tegelikult ruumis on. Paarid külastavad harva üksinda. Suur osa läbivaatustest hõlmab vähemalt üht vanemat — sageli isikut, kes tegelikult maksab või kaasmaksab olulise osa pulmast — ja see vanem hindab kohta teisel teljel kui paar. Paar kujutab ette oma päeva: tseremoonia tausta, esimese tantsu põrandat, kas fotod näevad välja nagu need teie Instagramis. Vanem hindab sageli vaikselt riski ja väärtust: kas see koht on organiseeritud, kas hind on kaitstav, kas tädil Karla leiab tualettruumid. Ainult paari emotsionaalse kogemuse jaoks kavandatud läbivaatus jätab vanema küsimused vastuseta, ja

vanema kahtlused, mida väljendatakse autos koju sõites, tapavad rohkem broneeringuid, kui omanikud mõistavad.

Kavandage marsruut tahtlikult ja kavandage see valguse ja järjestuse ümber, mitte ainult ruutmeetrite ümber. Alustage kusagilt, kus tekib kohene emotsionaalne haak — tseremooniaruum või koht, kus vahekäik asub, ideaalis hea loomuliku valgusega, ideaalis ajastatud kellaaajale, mil see valgus on parim, mis on tõeline põhjus oma läbivaatuse aegade kontrollimiseks, mitte nende sobitamiseks personali kättesaadavusega. Seejärel liikuge läbi ruumide, mis vastavad logistilistele küsimustele enne, kui neid valjult küsitakse: kuidas külalised liiguvad tseremooniast joogivastuvõtule pulmahommikusöögi ruumi, kus baar asub, kus tualettruumid on telgi või funktsiooniruumi suhtes (tõesti tavaline vastuväide, mille saate ette näha). Jätke tuba, kuhu te tegelikult paari paigutaksite, viimaseks, ideaalis parim, mis teil nende kuupäeva jaoks saadaval on, sest lõpetamine "see võiks olla teie oma" on tugevam lõpetus kui parklas lõpetamine.

Ehitage see korduvaks **Läbivaatuse Stsenaariumiks**: struktureeritud järjestuseks — tervitus ja ootuste seadmine, tseremooniaruum, vastuvõtu voog, söögituba, mõis/fotokohad, üks tuba ja lõpetamine — koos määratletud jutupunktiga igal peatuspaigal, mis käsitleb nii paari emotsionaalset kui vanema praktilist küsimust. Tseremooniaruumi peatus peaks näiteks hõlmama romantilist raamistamist (valgus, vaade, vahekäigu pikkus) ja praktilist samas hingetõmbes (mahutavus, vihmakindel varuplaan, kui kaua ruum on nende oma). Skriptimine ei tähenda skriptitult kõlamist — iga hea müügiinimene personaliseerib sõnu

— kuid see tähendab, et miski oluline ei jää välja, kuna tuuri juhtinud isik oli väsinud või kiirustas.

Kes tuuri juhib, on sama oluline kui marsruut. Suurim, odavaim parandus, mida paljud kohad saavad teha, on tagada, et samad üks-kaks inimest, ideaalis kaasa arvatud keegi, kellel on tegelik volitus paketti kohapeal kohandada, juhivad iga läbivaatust, mitte ei roteeru seda läbi kes iganes vaba on. Nooremtöötaja, kes ei suuda hinnaküsimusele enesekindlalt vastata, või kes peab kolm korda kahekümne minuti jooksul ütlema "ma pean kontrollima ja teile tagasi tulema", signaliseerib vaikselt desorganiseeritust täpselt sellele vanemale, kes teid sellel teljel hindab.

Hinnake iga külastust lihtsa **Läbivaatuse Hindamiskaardiga**, mis täidetakse kohe pärast, kui see on veel värske: mahutavuse sobivus (kas paari külaliste arv ja visioon tegelikult sobivad teie ruumiga), kuupäeva paindlikkus (kas nende sihtkuupäev on selline, mida saate realistlikult pakkuda), eelarve signaal (kas hinnavestlus paljastas kooskõla või lõhe), otsustaja kohalolek (kas isik, kes tegelikult maksab, oli ruumis ja kaasatud) ja emotsionaalne lugemine (kas nad särasid kusagil konkreetsetl). Hinnake igaüht 1-5. Külastus, mis hindab 4-5 kõikjal, peaks saama ettepaneku 48 tunni jooksul, samal ajal kui olete ikka veel värskeim koht nende mälus — pidage meeles, et kaheaastane lehter tähendab, et nad külastavad tõenäoliselt konkurente samal nädalavahetusel. Külastus, mis hindab madalalt mahutavust või eelarve signaali, on mittevastavus, mida tasub ausalt tunnistada, mitte päringute arvu nimel taga ajada; valelootuse ettepanek, mis kuhugi ei vii, maksab teie meeskonnale tunde ja risustab teie lehtriandmeid müraga.

Illustreeriv võrdlus: üks koht jälgis läbivaatus-ettepanek konversiooni enne ja pärast marsruudi ja stsenaariumi standardiseerimist ning üleminekut kahele pühendunud läbivaatuse juhile viie roteeruva personali asemel. Konversioon liikus kahe kvartali jooksul 58%-lt 74%-le, ilma hinnastamise või kinnisvara enda muutmiseta — ainus muutuja, mis muutus, oli kahekümne minuti tuuri järjepidevus ja disain. Nende mahu juures oli see nihe üksi väärt mitmeid täiendavaid broneeringuid aastas, igaüks andes mitu tuhat eurot netopanust.

Väikesed sensoorsed detailid summeeruvad rohkem, kui omanikud ootavad, ja hindamiskaartide ülevaatamine piisavate külastuste lõikes paljastab tavaliselt, millised on olulised just teie kinnisvaral: värsked lilled, mitte eelmise nädala paigutus, kaetud laud pulmahommikusöögi ruumis, mitte tühi funktsiooniruum, mida paar peab ette kujutama täidetuna, taustamuusika, mitte vaikus, ja tõeliselt soe tervitus vastuvõtust ükskõik kes seal on, kui paar esimest korda saabub, enne kui ametlik tuur üldse algab. Miski neist ei maksa märkimisväärselt rohkem kui halva teostamise korral, ja igaüks on täpselt sellist asja, mida vanem märkab ja paar tunneb, ilma et suudaks seda nimetada.

Sel nädalal: Kõndige läbi oma enda läbivaatuse marsruudi, nagu oleksite skeptiline vanem, mitte omanik, kes juba seda kohta armastab. Märkige iga punkt, kus praktiline küsimus jääb vastuseta, seejärel ehitage vastus oma stsenaariumisse.

Sel Nädalal

1 Kõndige läbi oma enda läbivaatuse marsruudi, nagu skeptiline vanem teeks, märkides iga vastuseta praktilise küsimuse.

2 Kirjutage Läbivaatuse Stsenarium, mis paardab iga peatuspaiga (tseremooniaruum, vastuvõtu voog, söögituba, mõis, üks tuba) nii emotsionaalse kui praktilise jutupunktiga.

3 Kinnitage, et samad üks-kaks inimest, kellel on volitus paketti kohandada, juhivad edaspidi iga tuuri.

4 Ehitage Läbivaatuse Hindamiskaart, mis hõlmab mahutavuse sobivust, kuupäeva paindlikkust, eelarve signaali, otsustaja kohalolekut ja emotsionaalset lugemist, ning täitke see pärast iga külastust.

5 Seadke reegel, et iga külastus, mis hindab 4-5, saab ettepaneku 48 tunni jooksul.

PEATÜKK 6

Päeva Hinnastamine: Hooajad, Päevad Ja Nõudlustasemed

On ainult üks ülemus: klient. Ja tema võib vallandada kõik firmas, esimehest alates, lihtsalt kulutades oma raha mujal.

— SAM WALTON

Ühtlane pulmahinnastamine on hinnakirjade kõige levinum viga ja see püsib, kuna tundub õiglane — sama pakett, sama hind, olenemata kuupäevast. See on paarile õiglane ja teile kulukas, kuna hinnastab iga juunikuu laupäeva sama moodi kui veebruarikuu laupäeva, samal ajal kui teie väljatõrjumiskulu (2. peatükk) ja teie nõudlus (paarid, kes tegelikult seda kuupäeva küsivad) erinevad metsikult. Hinnakiri, mis seda ei kajasta, jätab teie kõige väärtuslikumad kuupäevad alahinnastatuks ja teie vähim väärtuslikud kuupäevad võrdselt alahinnastatuks, mis on mõlemast halvim.

Ehitage **Astmeline Hinnakiri** nelja nõudlustaseme ümber, mitte ühe numbri ümber. Tippnädala laupäevad — kaheksa kuni kaksteist kuupäeva aastas, mida iga paar esimesena tahab, tüüpiliselt mai kuni september, head ilmapõimalused, koolivaheaegade lähedal — peaksid kandma teie kõrgeimat taset, hinnastatud tõelise ülinõudluse vastu: kui saate täita iga tippnädala laupäeva 18 kuud ette ilma allahindluseta, olete sellel tasemel alahinnastatud, punkt. Vahehooaja kuupäevad — hooajasisesed reeded ning aprilli, oktoobri või teie põhihooaja äärte laupäevad — asuvad keskmisel tasemel, hinnastatud, et olla tõeliselt atraktiivne võrreldes tippnädala laupäevaga, kaitstes samal ajal marginaali. Hooajavälised kuupäevad — talvised laupäevad ja iga pühapäev terve aasta jooksul — asuvad väärtuse tasemel, hinnastatud piisavalt agressiivselt, et tegelikult liigutada nõudlust päevadele, mis muidu jääksid tühjaks, mitte lihtsalt nominaalselt allahinnatud, olles samal ajal siiski liiga kallis, et keegi valiks selle laupäeva asemel. Ja tõeliselt hooajavälised argipäeva kuupäevad — pulm esmaspäevast

neljapäevani, mida mõned paarid tõeliselt soovivad eelarveliste põhjuste või intiimse külaliste arvu eelistuse tõttu — asuvad teie madalaimal tasemel, hinnastatud selliselt, et kinnisvara avamine sel päeval oleks üldse väärt.

Astmelise Hinnakirja Ehitamine

1 Tippnädala laupäevad — hinnastatud tõelise ülinõudluse vastu, kõrgeim tase.

2 Vahehooaja kuupäevad (hooajasisesed reeded, hooaja äärte laupäevad) — keskmine tase, atraktiivne võrreldes tipuga, kaitstes marginaali.

3 Hooajavälised kuupäevad (talvised laupäevad, iga pühapäev) — väärtuse tase, hinnastatud tegelikult nõudluse liigutamiseks.

4 Tõelised argipäeva kuupäevad — madalaim tase, hinnastatud selliselt, et kinnisvara avamine oleks üldse väärt.

Mehhanism, mis selle toimima paneb, pole ainult "küsi laupäeviti rohkem". See on nõudluse nihutamine: taset ede vahelise lõhe hinnastamine piisavalt laiaks, et mõistlik osa paaridest, kes vaikumisi valiksid tippnädala laupäeva, valiksid aktiivselt selle asemel kõrval- või hooajavälise kuupäeva, kuna hinnavahet rahastab midagi, mida nad soovivad — suuremat külaliste nimekirja, paremat ansamblit, lihtsalt odavamalt pulma. Illustreeriv astmeline hinnakiri: tippnädala laupäeva ainuõigusliku kasutuse pakett 18 500 eurot, kõrval reede/aprill-oktoober-

laupäev 13 900 eurot (25% alla tipu), talvine laupäev/iga pühapäev 10 200 eurot (45% alla tipu), argipäev 7400 eurot (60% alla tipu). Kui teie tipptase on tõeliselt ülemärgitud — iga kuupäev müüdüd, täishinnaga, ilma läbirääkimisteta — on see teie signaal tipptaseme hinna tõstmiseks enne teiste tasemete liigutamist, kuna see on ainus tase, millel on tõestus hinnastamisjõust.

Kombineerige hinnakiri **Nõudluse Kalendriga** — lihtsa termokaardiga teie viimase kolme aasta päringumahust kuu ja nädalapäeva järgi, mitte ainult broneeringutest. Päringumaht kuupäeva järgi, mitte broneeringumaht, ütleb teile, kus tõeline nõudlus asub, enne kui teie hinnastamine seda kujundas; kuupäev suure päringumahuga ja väikese broneeringumahuga on kuupäev, mis on praegu nõudluse suhtes valesti hinnastatud, kummaski suunas. Enamik kohti avastab, et nende nõudluse kalender on nüansirikkam kui "suvi hea, talv halb" — konkreetne pühapäevaraske muster teatud kultuuriliste või religioossete kogukondade seas nende teeninduspiirkonnas, näiteks, või kobar päringuid konkreetsele pühade nädalavahetusele, mida praegune hinnastamine käsitleb tavalise kõrvalhooajana. Need taskud on koht, kus viies mikrotase, hinnastatud spetsiifiliselt selle mustri jaoks, tabab väärtust, mida neljataseme hinnakiri kaotab.

Kaks lõksu, mille eest tuleb valvata oma hinnakirja ümberehitamisel. Esiteks, ärge segage "oleme alati oma laupäevad täitnud" ja "meie laupäevad on õigesti hinnastatud" — täielikult broneeritud kalender praeguse hinnaga ei ütle teile midagi selle kohta, mis juhtuks kõrgema hinnaga, ja ainus viis

välja selgitada on tõsta tipptaseme hinda kõige kaugematel kuupäevadel (18+ kuud), kus paarid on kõige vähem hinnatundlikud võrreldes teie konkurentide praeguste hinnakirjadega, ja jälgida konversiooni. Teiseks, hoidke vastu kiusatusele ehitada kümme taset väikeste gradatsioonidega nende vahel — paarid ja teie enda müügimeeskond peavad mõlemad suutma selgitada hinnastamise loogikat ühe lausega ("laupäevad tippnädalal, reeded ja kõrvallaupäevad, ja hooajavälised kuupäevad, kaasa arvatud kõik pühapäevad ja talv"), ja hinnakiri, mis on liiga peen, et lihtsalt selgitada, on selline, mida teie enda koordinaatorid vaikselt allahinda vad, kuna nad ei suuda seda läbivaatuse ajal peas hoida.

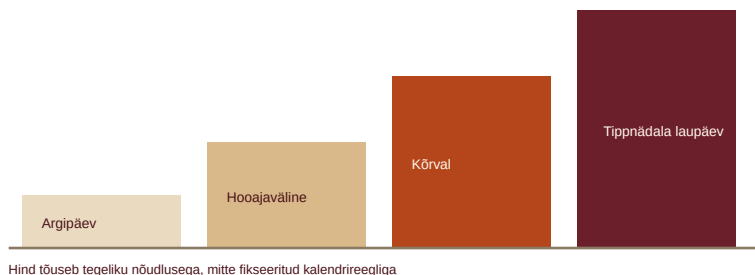
Kasu kuhjub argipäeva probleemiga 14. peatükis: iga pulm, mille edukalt nihutate hinnastamise abil tippnädala laupäevalt kõrvalreedele või hooajavälisele pühapäevale, teeb topeltteenistust — see täidab kuupäeva, mis muidu jääks tühjaks peaaegu nulliga panusega, ja vabastab laupäeva, mida see ei võtnud, kas teise pulma jaoks täishinnaga tipuajal, või, kui juhite tahtlikult oma suhtarvu 1. peatükist, tavalise hotellikaubanduse jaoks, mida olete üritanud kaitsta.

Vaadake hinnakiri läbi vähemalt kord aastas, nõudluse kalendri vastu ja äsja lõppenud hooaja Pulma Panusetabelite vastu, mitte selle vastu, mida naaberkoht tee ääres küsib. Konkurentide hinnastamine on kasulik mõistlikkuse kontroll, kuid see ei ütle teile midagi teie oma väljatõrjumiskuludest, teie enda nõudlusemustri ega teie enda marginaalstruktuurist, ja hinnastamine puhtalt selleks, et jääda fikseeritud summa võrra naaberkohast allapoole või ülespoole, on viis, kuidas kaks kohta

samal turul lõpetavad üksteise vigade peegeldamisega aastate kaupa.

Sel nädalal: Võtke kolm aastat päringute kuupäevi (mitte ainult broneeringuid) ja ehitage jäme nõudluse kalender kuu ja nädalapäeva järgi. Võrrelge seda ausalt oma praeguse hinnakirjaga ja leidke tase, mis on kõige ilmsemalt valesti hinnastatud tegeliku nõudluse vastu.

Astmeline hinnaredel



ASTMELINE HINNAREDEL — NELI NÕUDLUSTASET, IGAÜKS OMA HINNAGA

ASTMELINE HINNAKIRI — NÄIDE, 100-KÜLALISEGA PULM

Kuupäeva tase	Näidiskuupäevad	Kohatasu
Tippnädala laupäev	Juuni–septembri laupäevad	4500 eurot
Kõrval reede/pühapäev	Aprill–mai, oktoober	3200 eurot
Hooajaväline argipäev	Teisipäev–neljapäev, iga kuu	2100 eurot
Talvine pühapäev	November–märts	1600 eurot

Alustamine

- 1 Võtke kolm aastat päringute kuupäevi, mitte ainult kinnitatud broneeringuid, ja ehitage jäme nõudluse kalender kuu ja nädalapäeva järgi.
- 2 Võrrelge nõudluse kalendrit oma praeguse hinnakirjaga, et leida kõige ilmsemalt valesti hinnastatud tase.
- 3 Määratlege oma neli nõudlustaset (tipp, kõrval, hooajaväline, argipäev) tegelike kuupäevade ja igaühe hinnaga.
- 4 Kontrollige, kas teie tipptase on tõeliselt ülemärgitud; kui on, tõstke esmalt selle taseme hinda, kuupäevadel 18+ kuud ees.
- 5 Kärpige iga taset või mikrogradatsioon, mida teie enda meeskond ei suudaks paarile ühe lausega selgitada.

PEATÜKK 7

Paketid, Miinimumid Ja Matemaatika Inimese Kohta

*Kvaliteeti mäletatakse kaua pärast seda, kui
hind on unustatud.*

— ALDO GUCCI

Pulmapakett näeb paberil heldemeelne välja ja peab praktikas oma marginaali kaitsma, ning lõhe nende kahe asja vahel on koht, kus enamik raha vaikselt lekib. Paarid tahavad tunda, et saavad rohkem, kui maksavad — see on legitiimne ja oluline osa müügist, ja pakett, mis tundub kitsi, kaotab konkurendi pakatile, mis tundub luksuslik isegi kõrgema pealkirjahinna juures. Kuid "tundub heldemeelne" ja "on heldemeelne" on erinevad väited, ja ettevõtjad, kes kaitsevad marginaali kõige paremini, on need, kes on välja selgitanud, täpselt kus erinevus asub.

Alustagem külaliste arvu miinimumist, kuna see on osa, mis kaitseb teid kõige levinuma marginaalitapja eest bankettides: paar broneerib selle jaoks, mida nad esitlevad kui 100 külalist, seab oma cateringi tellimuse ja personaliplaani selle numbri ümber, ja lõplik arv kolm nädalat enne päeva on 70. Teie fikseeritud kulud — peale kohatasu — ei lange 30%, kui külaliste arv langeb; teie köögibrigaad, teie bankettteenindusmeeskond ja baari seadistus on suuresti mõõdustatud broneeritud arvu jaoks, mitte lõpliku jaoks. Külaliste arvu miinimum, lepinguliselt määratud (tüüpiliselt väljendatud kui "catering ja baar arvestatakse miinimum X külalise eest, sõltumata lõplikust osalusest"), kaitseb teid selle fikseeritud kulu kandmise eest kokkukuivanud broneeringul. Seadke miinimum realistlikult vastavalt oma ruumile ja pakettitasemele — ruum, mis mahutab mugavalt 150 inimest, ei peaks omama 40-inimest miinimumi, kuna te harva täidate selle selle numbrini ja miinimum muutub tähenduseta — kuid seadke see, kirjalikult, enne broneeringu kinnitamist, mitte üllatusklauslina, mis avastatakse lõplike numbrite ajal.

Nüüd ehitage pakett ise kasutades tegelikku hinda inimese kohta, mitte ümardatud oletust. See on **Paketiehitaja**: iga paketiüksuse jaoks — eelroog, pearoog, magustoit, kanapeed, tervitusjook, pool pudelit veini inimese kohta, õhtune buffet — arvutage see tegeliku koostisosade ja valmistamiskulu järgi, lisage tööjõu jaotus portsjoni kohta (bankettteenindus jookseb tüüpiliselt madalama tööjõukuluga portsjoni kohta kui à la carte, teeninduse partii-olemuse tõttu, mis on osa põhjusest, miks pulmad võivad kanda häid marginaale, kui neid õigesti hinnastatakse), ja summeerige tõeliseks hinnaks inimese kohta. Võrrelge seda oma tasu inimese kohta, et saada oma tegelik toidu-ja-teeninduse marginaal, eraldi kohatasust ja baaritulust, millel on väga erinevad marginaaliprofiilid ja mida ei tohiks segada ühte "kas see on hea pakett" numbrisse.

Illustreeriv paketi ehitus: kolmekäiguline pulmahommikusöök kanapeede ja tervitusjoogiga, mida tasustatakse 98 eurot inimese kohta. Koostisosade kulu kõigi käikude ja kanapeede peale: 19 eurot. Joogikulu (tervitusjook, poole pudeli veinieraldis): 6,50 eurot. Tööjõu jaotus portsjoni kohta bankettteeninduse, köögi ja põranda peale kokku: 11 eurot. Kogukulu inimese kohta: 36,50 eurot. Brutomarginaal inimese kohta: 61,50 eurot ehk 63%. See on tervislik — kuid see kehtib ainult siis, kui paar ei lisa uuendusi, mis seda vaikselt õõnestavad, mis on selle peatüki kõige olulisem osa.

PAKETI MARGINAAL INIMESE KOHTA

Marginaal Inimese Kohta = Tasu Inimese Kohta – (Koostisosade Kulu + Joogikulu + Tööjõu Jaotus Portsioni Kohta)

Menüü degusteerimine on koht, kus paketi marginaal kõige sagedamini märkamatult verest tühjaks jookseb. Paar osaleb degusteerimisel, armub roas, mis ei olnud nende paketitasel, ja palub selle vahetamist — mõistlik, ja tavaliselt lubatud, kuna degusteerimisel ei ütlemine tundub kitsi. Kui see roog maksab 4 eurot rohkem inimese kohta kui see, mida see asendab, ja te ei hinnasta paketti ümber, olete just kinkinud 400 eurot marginaali 100-kohalisel pulmal, ja see juhtub vaikselt, üks degusteerimine korraga, roog roa haaval, hooaja pulmade jooksul, ilma et see kunagi ilmneks ühe nähtava kaotusena üheski arves. Lahendus pole vahetuste keelamine — see on elava hinna-inimese-kohta lehe omamine iga menüüs oleva roa jaoks, degusteerimisel või mitte, nii et igal uuendusel on kohene, nähtav hind lisatud ("see on ilus roog — see on 6 eurot inimese kohta lisatasu üle paketi pearoa") selle asemel, et see vaikselt absorbeeritaks, kuna kellelgi degusteerimisel polnud kululeht ees.

Sama distsipliin kehtib joogieraldiste kohta, mis on teine kõige levinum leke. Pakett, mis sisaldab "veini toiduga" ilma määratletud kogusega inimese kohta, on kutse eraldise heldelt valamiseks heasoovliku bankettpersonali poolt sel päeval, eriti kui ruum soojeneb ja toostid on alanud; määratlege eraldis

lepingus (pool pudelit inimese kohta on levinud ja kaitstav standard) ja juhendage baari- ja pörandapersonali sellest selgesõnaliselt, lihtsa mehhanismiga — eelnevalt kokku lepitud korgi- või lisatasu — mille abil paar saab seda laiendada, kui nad soovivad rohkem, selle asemel et personal lihtsalt jätkaks valamist, kuna peatumine tundub piinlik.

Ehitage väike arv tõeliselt erinevaid pakettitasemeid — kolm on tavaliselt piisav — lõpmatu à la carte lisamenüü asemel, kuna tasemed teevad kaks asja, mida lisamenüü ei tee: annavad paaridele mugava, mitte-läbirääkiva viisi rohkem kulutamiseks (keskmiselt tasemelt tipptasemele uuendamine tundub heldusena nende endi päeva suhtes, mitte läbi räägitud lisade jadana), ja lasevad teil hinnastada tipptaset tõeliselt tugeva marginaaliga, just kuna see kombineerib teie kõrgeima marginaaliga lisad teie kõige nõutumate kaasamistega, mitte hinnastades iga võimalikku lisandust individuaalselt ja lootes, et segu töötab.

Sel nädalal: Arvutage oma praeguse lipulaeva pulmapaketi hind inimese kohta, koostisosa koostisosa haaval, kaasa arvatud tööjõu jaotus, ja võrrelge seda sellega, mida te küsite. Seejärel kontrollige, kas teie degusteerimismenüü vahetuse poliitikal on lisatud elav hinnakiri või tuginetakse personali otsusele hetkel.

Pange See Praktikasse

- 1 Arvutage oma lipulaeva pulmapaketi hind inimese kohta — koostisosad, joogid ja tööjõu jaotus — ja võrrelge seda sellega, mida küsite.
- 2 Seadke lepinguline külaliste arvu miinimum igale paketitasele, mõõdustatud realistlikult vastavalt ruumi mahutavusele.
- 3 Ehitage elav hinna-inimese-kohta leht iga menüüs oleva roa jaoks, kaasa arvatud degusteerimissessioonide vahetusvõimalused.
- 4 Määratlege joogieraldis inimese kohta selgesõnaliselt lepingus, koos selge lisatasu mehhanismiga lisa jaoks.
- 5 Kinnitage, et pakute mitte rohkem kui kolme tõeliselt erinevat paketitaset, mitte à la carte lisamenüüd.

PEATÜKK 8

Tagatisrahad, Maksegraafikud Ja Tühistamistingimused

Õnn soosib vaid ettevalmistatud meelt.

— LOUIS PASTEUR

Pulmaleping on ainus müügidokument teie hoones, mis peab vastu pidama tõelisele ja mitte harvale võimalusele, et sündmus, mida see kirjeldab, kunagi ei toimu. Paarid lähevad lahku. Perekonnad tülitsevad raha pärast. Globaalsed sündmused tühistavad terveid hooaegu, nagu iga kinnisvara juhtinud omanik läbi 2020. ja 2021. aasta õppis kõige kallimas võimalikus klassiruumis. Teie maksegraafik ja tühistamistingimused on mehhanism, mis otsustab, kas tühistatud pulm on hallatav kahjum või rahavoo kriis, ja nende valesti tegemine kummaski suunas maksab teile — liiga agressiivne, ja kaotate broneeringuid mõistlikumana kõlava konkurendi kasuks; liiga leebe, ja kannate kaheksateistkuulise müügitsükli riski ilma kaitseta selle lõpus.

Struktureerige maksegraafik oma tegeliku kuluriski ümber igal etapil, mitte traditsiooniliselt tunduva ümmarguse numbri ümber. Broneerimisel kindlustab tagatisraha — tüüpiliselt 15-25% hinnangulisest paketi kogumaksumusest — kuupäeva ja peaks tavaolukorras olema tagastamatu, kuna hetkel, mil aktsepteerite broneeringu, keeldute igast teisest paarist, kes selle kuupäeva kohta pärib, ja see alternatiivkulu on tõeline ja kohene, sõltumata sellest, kas pulm lõpuks toimub. Keskmise etapi makse, kuus kuni kaksteist kuud ette, toob kogumakse umbes 50%-ni, ajastatud saabuma pärast seda, kui olete pühendanud tõelisi planeerimisressursse — menüüvalik, ruumipaigutus, tarnijate koordineerimine — kuid enne teie suuremate kulukohustuste (lõplik cateringi tellimus, juhutööliste broneerimine) lukustumist. Lõplik saldo, mis on tasumisele kuulumas kusagil kahe kuni nelja nädala vahel enne päeva, peaks tooma paari 100%-ni paketist

kinnitatud lõplike arvude alusel, ajastatud pärast lõplike arvude tähtaega (tüüpiliselt kaks kuni kolm nädalat ette), et te ei jääks kunagi puudujääki hoidma peatselt toimuval pulmal.

Ehitage see selgesõnaliseks **Maksegraafiku Mudeliks** igasse lepingusse, koos kuupäevadega, mitte ainult protsentidega — "Lõplik saldo tasumisele [kuupäev], külaliste arvu alusel, mis on kinnitatud [kuupäev, tüüpiliselt 10 päeva varem]" — kuna ebamäärased tingimused on need, mis jäävad tähelepanuta, vaieldakse vaidlusalusteks või ignoreeritakse vaikselt pulmaplaneerimise emotsionaalse surve all, ja koordinaator, kes jälitab makset kaks nädalat enne pulma, teeb seda palju halvemates tingimustes kui see, kes seadis selge tähtaja kaheksa kuud varem.

Tühistamistingimused vajavad sama rangust ja need peavad olema redel, mitte üks kaljuservareegel. **Tühistamise Redel** seob kinnipeatava summa saadud teatega, peegeldades langevat tõenäosust, et saate kuupäeva uuesti müüa, ja kasvavat juba kantud sunk cost'i planeerimisel ja tagasilükatud päringutel: tühistage rohkem kui kaksteist kuud ette ja säilitate võib-olla ainult tagatisraha, kuna on tõeline võimalus kuupäeva uuesti broneerimiseks; tühistage kuue kuni kaheteistkümnene kuu vahel ja säilitate tagatisraha pluss kasvava protsendi saldost (ütleme 25-50%), kuna uuesti broneerimise šansid langevad ja planeerimisinvesteering on kasvanud; tühistage kuue kuu jooksul ja säilitate enamiku või kogu selleks ajaks makstud summa, kuna sel punktil on koht, köök ja personal tegelikult hoitud eksklusiivselt kuupäevale, mida on peaaegu võimatu täisväärtuses uuesti müüa. Illustreeriv redel: 12+ kuud, ainult

tagatistraha; 6-12 kuud, tagatistraha pluss 30% ülejäänud saldost; 3-6 kuud, tagatistraha pluss 60%; alla 3 kuu, 100% lepingulisest kogusummast.

Kaks asja teevad tühistamise redeli kaitstavaks, mitte karistavana tunduvaks, ja mõlemad on olulised nii maine kui õigusliku jõustatavuse jaoks. Esiteks, siduge kinnipeetav summa selgesõnaliselt oma tegeliku uuesti müügi tõenäosuse ja kuluriskiga igal etapil ning suutke seda loogikat selgitada leinavale paarile lihtsate sõnadega, kui asi kunagi selle vestluseni jõuab — "hoidsime teie kuupäeva eksklusiivselt ja lükkasime selle jaoks tagasi kolm teist päringut" kõlab väga erinevalt kui klausel, mis lihtsalt ütleb "tagastust ei ole". Teiseks, pakkuge tõelist, ühekordset kuupäeva muutmise võimalust enne karmi tühistamist asjaolude jaoks määratletud aja jooksul — enamik kohti, mis selle sisse ehitavad, leiavad, et see lahendab mõistliku osa sellest, mis muidu oleks vaieldavad tühistamised, kuna paar, kes seisab silmitsi tõelise kriisiga (surm, tõsine haigus), vajab sageli lihtsalt kuupäeva muutmist, mitte lepingu lõpetamist, ja koht, mis pakub seda paindlikkust, teenib tohutut heatahtlikkust ja väldib täielikult tühistamisvaidlust.

Kaaluge pulmakindlustuse nõudeid selle vestluse osana, mitte eraldi asjana: paljud kohad nõuavad nüüd või soovivad tugevalt, et paarid kannaksid oma pulmatühistamise kindlustust, mis kannab osa redeli karmimaid stsenaariume (tühistamine viimastel nädalatel) poliisile, mida paar kannab, mitte paari ja teie vahelisele vaidlusele. See on lihtne rida lepingus ja tõeliselt kasulik nõuanne, mida anda paaridele broneerimisetapil, ja see

vähendab oluliselt tühistamisvestluste arvu, mis muutuvad vastanduvaks.

Olenemata sellest, millise redeli ja maksegraafiku juurde jõuate, pange mõlemad lepingusse lihtsas keeles, käige paar broneerimisel suuliselt nende juures läbi, selle asemel et eeldada, et nad loevad väikest kirja, ja vaadake tingimused üle kord aastas oma tegeliku tühistamise ajaloo vastu — kui palju tühistamisi teil oli, millise teatega, ja kas kinnipeetud summa igal juhul tegelikult kattis teie realistliku kahjumi. Redel, mida pole kunagi testitud tegelike tühistamiste vastu, on oletus poliitikaks riietatud; redel, mida on kontrollitud kahe-kolme aasta tegelike tulemuste vastu, on poliitika, mida saate enesekindlalt kaitsta.

Sel nädalal: Võtke oma praeguse lepingu makse- ja tühistamistingimused ning kontrollige, kas tühistamise redel tegelikult kajastab teie tegelikku uuesti müügi tõenäosust igal etapil, või on see fikseeritud reegel, mis on pärandatud aastate tagant pärit mudelist.

Tühistamise Redel

12+ kuud ette — säilitatud ainult tagatisraha
6-12 kuud ette — tagatisraha + 30% saldost
3-6 kuud ette — tagatisraha + 60% saldost
Alla 3 kuu — 100% lepingulisest kogusummast

Kinnipeetud summa kasvab, kui uuesti müügi tõenäosus langeb ja sunk cost kasvab.

TÜHISTAMISE REDEL — KINNIPEETUD SUMMA ANTUD TEATE JÄRGI

Sel Nädalal

1

Võtke oma praeguse lepingu maksegraafik ja kontrollige, kas see näitab täpseid kuupäevi, mitte ainult protsente, broneerimisel, keskmisel etapil ja lõplikul saldol.

2

Vaadake läbi oma Tühistamise Redel oma tegeliku uuesti müügi tõenäosuse vastu 12+, 6-12, 3-6 ja alla 3 kuu teate juures.

3

Kinnitage, et iga astme kinnipeetud summa on kaitstav lihtsas keeles leinavale paarile.

4

Lisage või kinnitage ühekordne kuupäeva muutmise võimalus tõeliste kriisi olukordade jaoks.

5

Kontrollige, kas leping soovitab või nõuab, et paarid kannaksid oma pulmatühistamise kindlustust.

PEATÜKK 9

Pulmakoordinaatori Probleem

*Dokumentatsioon on armastuskiri, mille
kirjutate oma tulevasele minale.*

— DAMIAN CONWAY

Küsige pulmapaiga omanikult, mis juhtub, kui tema koordinaator annab homme lahkumisavalduse, ja jälgige, kuidas värv tema näost kaob. Enamikus selle suurusega kinnisvarades hoiab üks inimene — mõnikord nooremassistendiga, sageli ilma — igat praegu torustikus olevat paarisuhet, teab, millisel neljakümnest broneeritud pulmast on keeruline pulmaema, milline tarnija võlgneb teene, millisel toimikul on lahendamata toitumisküsimus, mida keegi pole taga ajanud. See teadmine elab tema peas ja postkastis, mitte teie süsteemides, ja see kujutab endast suurimat võtmeisiku riski, mida enamik pulmapaikasid kannab — tavaliselt suurem kui peakokk, kuna koordinaatori suhted hõlmavad kõiki kaheksateistkuulise müügitsükli etappe kümnete paaride lõikes samaaegselt.

Instinkt, kui te seda riski ära tunnete, on üritada teha koordinaator asendamatuks-turvaliseks, palgates teise, ja see on kallis ja sageli tarbetu. Tegelik lahendus on süstematiseerida see, mis praegu elab ühe inimese peas, nii et äri jääb ellu tema haigusest nädala jooksul, puhkusest kuu jooksul või lahkumisest igaveseks, ilma vajaduseta teise täispalga järele selle vastupidavuse ostmiseks.

Ehitage see **Koordinaatori Käsiraamatuks**: struktureeritud, kirjalikuks viiteks — mitte koolitusjuhendiks, mida keegi ei loe, vaid tegelikeks töödokumentideks, mida vajaks igaüks, kes sisse astub. See peaks katma vähemalt neli asja. Esiteks, toimikustruktuuri: iga paar saab standardiseeritud toimiku (digitaalse, ideaalis mis tahes broneerimis- või CRM-süsteemi sees, mida te kasutate), mis sisaldab lepingut, maksegraafiku staatust, menüü- ja paketivalikuid, toabloki üksikasju,

tarnijabroneeringuid, mis on tehtud paari nimel, ja iga olulise vestluse jooksvat märkmelogi — mitte "rääkis pruudiga, kõik korras", vaid üksikasju: milliseid laule on DJ komplektist keelatud, milline sugulane ei saa istuda millise teise sugulase lähedal, kas kook tarnitakse tarnija poolt, kes vajab varajast ligipääsu. Teiseks, suhtluse rütmi: määratletud kontaktpunktid kaheksateistkuulise tsükli igal etapil (broneeringu kinnitamine, kuus kuud ette planeerimiskõne, lõplike üksikasjade kohtumine, nädala briefing), nii et paari kogemus ei sõltuks sellest, kas nende konkreetne koordinaator on temperamendilt proaktiivne või reaktiivne. Kolmandaks, tarnija viide: eelistatud nimekirj 15. peatükist, koos tegelike kontaktprotokollidega, mitte ainult nimedega. Neljandaks, eskaleerimise ja üleandmise protokoll: kes katab koordinaatori juhtumeid puhkuse ajal ja milline näeb välja täielik üleandmisbriefing — mitte viieminutiline koridorivestlus päev enne, kui keegi lahkub kaheks nädalaks.

Üleandmise hetk on koht, kus enamik kohti avastab, et käsiraamat oli teoreetiline, mitte tegelik. Illustreeriv juhtum: koha ainus koordinaator lahkus 4 nädala etteteatamisega pärast 11 aastat rollis. Tema juhtumite ülesehitamine — 19 pulma erinevates planeerimisetappides, mitmed viimase kolme kuu jooksul — võttis omanikult ja kiirustades edutatud assistendilt peaaegu kolm nädalat kohtuekspertiisi tööd e-posti arhiivide kaudu, kuna miski polnud süsteemis tsentraliseeritud; kolm paari koges selle perioodi jooksul nähtavat teenindusluhku (kaotatud lõplike üksikasjade kõne, hilinevad vastus tootumisküsimusele), ja kaks jätsid arvustusi, mis mainisid häiret, mis on täpselt see üheaastase viivitusega mainekahju liik, mida käsitleb 16. peatükk

— arvustus, mis on kirjutatud kaheksa kuud pärast tegelikku pulma, planeerimisetapi luhu kohta, mille pärast paar ei lakanud kunagi täielikult muretsemast.

Katteplaan lahendab selle riski igapäevase versiooni enne, kui see saab kriisiks. Vähemalt üks teine inimene teie meeskonnas — vahetuse juht, üritusassistent, isegi teie kui omanik — peaks saama juurdepääsu igale aktiivsele paarifailile, mõistma, kus igaüks maksegraafikus ja planeerimistsükliis seisab, ja pädevalt käsitlema kiireloomulist päringut, kui esmane koordinaator pole päeva või nädalat kättesaadav. See ei nõua täieliku ekspertiisi dubleerimist; see nõuab, et käsiraamat ja toimikusüsteem oleksid tõeliselt kasutatavad kellegi poolt, kes selles igapäevaselt ei ela, mis on tegelik test selle kohta, kas teie süstematiseerimine on töötanud — mitte kas dokument eksisteerib, vaid kas mõistlikult pädev asendaja suudaks toimiku külmalt üles võtta ja teada, mida teha.

Sellel on ka kompensatsiooni ja karjääritee mõõde, mida tasub ausalt nimetada: koordinaatorid, kes kannavad nii palju suhteväärtust ja esindavad nii palju äririski, on sageli alatasustatud võrreldes nende tegeliku mõjuga kalendrile, eriti omaniku juhitud ettevõtetes, kus roll arenes mitteametlikult, mitte polnud võrreldud turuga. Säilitamine on igal juhul odavam kui taastamine, ja koordinaator, kes teab, et tema väärtus on dokumenteeritud, hinnatud ja tal on tegelik katteplaan taga — selle asemel et teda vaikselt usaldataks asendamatu üksiku rikkepunktina — on koordinaator, kellel on palju vähem põhjust üldse lahkuda. Vaadake koordinaatori kompensatsiooni ja töökoormust selgesõnaliselt üle kord aastas, vastavalt pulmade

arvule, mida ta ükskõik millal aktiivselt juhib, selle asemel et lasta sellel triivida, kuna tema juhtumite arv kasvab vaikselt hooajast hooaega.

Sel nädalal: Valige juhuslikult üks praegu broneeritud pulm ja paluge oma koordinaatoril anda teile toimik külmalt, nagu ta lahkuks homme. Vaadake, kui palju sellest, mida vajate selle pulma hästi juhtimiseks, tegelikult elab toimikus versus tema peas.

Alustamine

- 1 Valige üks praegu broneeritud pulm ja paluge oma koordinaatoril anda teile selle toimik külmalt, nagu ta lahkuks homme.
- 2 Märkige iga teave, mida vajasite ja mis elas tema peas, mitte toimikus.
- 3 Alustage Koordinaatori Käsiraamatut, mis katab toimikustruktuuri, suhtluse rütmi, tarnija viite ja üleandmise protokolle.
- 4 Nimetage teine meeskonnaliige, kes saab juurdepääsu igale aktiivsele paarifailile ja käsitleda hädaolukorras kiireloomulist päringut.
- 5 Pange koordinaatori kompensatsioon ja praegune juhtumite arv kalendrisse iga-aastase ülevaatuse jaoks.

PEATÜKK 10

Päevakava: Päeva Juhtimine

Plaanid ei ole miski, planeerimine on kõik.

— DWIGHT D. EISENHOWER

Iga pulm, mis läheb varesti, läheb varesti ühel kahest viisist: miski triivib kellast ära või oli number vale. Ajastuse triiv ja toitumisarvude vead moodustavad pulmapaikades üldiselt valdava enamuse päevasisestest ebaõnnestumistest, ja mõlemad on täielikult ennetatavad sama tööriistaga, mida enamik kohti juba väidab omavat ja vähesed tegelikult korralikult ehitavad: tõeline, minut-minuti-haaval päevakava, mis katab kinnisvara iga funktsiooni, mitte ainult tseremooniat ja sööki.

Päevakava, mis katab ainult "tseremooniat kell 14, pulmahommikusöök kell 16, õhtune vastuvõtt kell 19", pole päevakava — see on ajakava, ja lõhe nende kahe asja vahel on täpselt seal, kus pulmad varesti lähevad. Tõeline

Peadpäevakava jagab päeva viide paralleelsesse rajasse, mis kõik peavad liikuma sünkroonis: köök (ettevalmistuse ajastus, taldrikute aknad, roa süütamise ajad), teenindus (ruumi ümberkorraldamine, roa serveerimise ajastus, baari seadistamine ja üleminek tervitusjookidelt pulmahommikusöögi veinile õhtusele baarile), toad (registreerimine pulmaseltskonnale, ligipääs pruudi tuppa, külalistoa valmisolek bloki jaoks), mõis (fotosessioonide ajad, tseremooniat seadistamine ja lähtestamine, kui ruum kahekordistub pulmahommikusöögi ruumina, ilmavaruplaani käivitajad), ja tarnijad (fotograafi saabumine ja briefing, ansambli või DJ sissetoomine ja helikontroll, lillepoe ligipääsuaken, koogi tarne). Iga rada saab oma ajajoone, ja kriitiliselt näitab päevakava, kus need ristuvad — hetk, mil tseremooniaruumi tuleb lähtestada pulmahommikusöögi jaoks, samal ajal kui fotografeerimine toimub väljas, on klassikaline pingepunkt, kuna see nõuab, et

ruumi ümberkorraldamise meeskonnal oleks tõeline aken, mitte lootuslik.

Kõige väärtuslikum distsipliin päevakava ehitamisel on töötada tagasi ankurpunktidest, mida ei saa liigutada — tseremoonia alguskell (ametnik või tseremooniajuht, kellel on sel päeval teisi kohtumisi, ei oota), baari viimaste tellimuste kell (litsentsipiirang, mitte eelistus), ja koha sulgemiskell (juriidiline müra- või litsentsipiirang, mida katab 12. peatükk) — ja ehitades tahtlikult nende ümber varu, mitte laotades iga ülesande otsast otsani ilma puhvrita ja lootes, et miski ei jää hiljaks. Pulmahommikusöök, mis on kavandatud algama täpselt hetkel, mil fotografeerimine peaks lõppema, ei oma varu; kui fotografeerimine venib viisteist minutit üle, mida see väga sageli teeb, kaskaadub kogu ülejäänud päev hiljaks, köök hoiab toitu üle oma ideaalse akna, ja õhtune vastuvõtt algab piisavalt hilja, et süüa makstud ületunde või litsentseeritud tunde. Ehitage viisteist kuni kakskümmend minutit varu vähemalt kahte päeva punkti — tüüpiliselt foto-hommikusöök üleminek ja hommikusöök-õhtune vastuvõtt üleminek — ja päevakava absorbeerib tavalise triivi selle allavoolu edastamise asemel. Seda tasub nimetada omaette harjumuseks: **Päevakava Varu Reegel** — ärge kunagi ajakavastage kahte järjestikust ankurpunkti selg-selja vastas ilma varuta nende vahel, kuna varu on see, mis takistab viieteistminutilise viivituse muutumist üheksakümneminutiliseks, kui see jõuab õhtusse.

Päevakava Ehitamine Tagasiulatuvalt

1

Tuvastage ankurpunktid, mida ei saa liigutada: tseremoonia algus, viimaste tellimuste kell, koha sulgemiskell.

2

Töötage tagasi igast ankrust, et paigutada iga teine ülesanne ajajoonele selle ümber.

3

Ehitage viisteist kuni kaksikümmend minutit tahtlikku varu kahte-kolme punkti, mis on kõige tõenäolisemalt triivivad.

4

Märkige viie raja — köök, teenindus, toad, mõis, tarnijad — ristumiskohad selgesõnaliselt.

Toitumisarvud on teine korduv ebaõnnestumispunkt, ja need ebaõnnestuvad konkreetsetel, parandataval põhjusel: lõplik toitumisarv, mis võetakse paarilt lõplike arvude tähtajal, ei vasta usaldusväärselt sellele, mida tegelikult tuleb päeval taldrikule panna, kuna külalised ütlevad paarile ühte nädalaid varem ja muudavad meelt, või ei vasta üldse ja eeldatakse valesti standardmenüüsse. Ehitage **Toitumismaatriks** päevakava alalise osana — lihtne tabel, mis ristviitab külalise nime, lau numbri ja kinnitatud toitumiskoode, mida hoiavad nii köögi kui põranda meeskonnad, koos kohakaardi- või lauaplaani märgistussüsteemiga (värviline täpp, sümbol), mis lubab bankettteenindusel tuvastada õige taldriku õigele kohale ilma külaliselt küsimata või oletamata. Maatriks tuleks lõpetada ja jagada köögiga hiljemalt lõplike arvude tähtajal ning ristkontrollida veel kord teeninduseelsel briefingul samal päeval,

kuna toitumisviga, mis avastatakse, kui taldrik jõuab lauale 120 külalise ees, on nähtav, piinlik ebaõnnestumine, mida paar mäletab konkreetselt, viisil, kuidas nad ei mäleta rooga, mis jäi neli minutit hiljaks.

Korraldage teeninduseelset briifingut iga pulmapäeva mitteläbiräägitava kindla punktina — viisteist minutit, iga osakond esindatud, päevakava käes, kolmkümmend kuni nelikümmend viis minutit enne esimese külalise saabumist. Katke peamised ajastused, kõik teadaolevad toitumis- või allergiamärgistused, kõik konkreetsed perekondlikud tundlikkused, mida koordinaator on märkinud (võõrandunud sugulane, üllatuselement, kõne, mis venib liiga pikaks), ja kinnitage, kes katab millist pingepunkti. See on hetk, mis püüab kinni päevakava versiooni, mis on aegunud — lillepoe, kes kinnitas hilisema ligipääsuaja, kui leht näitab, ansambli, kes vajab helikontrolliks lisa viisteist minutit, mida keegi pole registreerinud — enne kui see saab elavaks probleemiks teeninduse ajal, mitte viieteistminutilise vestlusena enne uste avanemist.

Illustreeriv mõõdupuu selle distsipliini väärtuse kohta: kohad, mis liiguvad mitteametlikust, suuliselt edastatud päevaplaanist kirjalikule, osakonnaülesele peapäevakavale koos sisseehitatud varu ja kohustusliku teeninduseelse briifinguga, teatavad tüüpiliselt teravast langusest päevasisestes eskaleerumistes, mis jõuavad tegevjuhini — mitte sellepärast, et pulmad muutuvad lihtsamaks, vaid sellepärast, et tavaline triiv, mis varem kaskaadus kriisiks, absorbeeritakse nüüd inimeste poolt, kes juba teavad, mida teha ja millal, kuna see on üles kirjutatud.

Sel nädalal: Võtke oma järgmise eelseisva pulma päevakava ja kontrollige kaht asja: kas see näitab kõiki viit rada (köök, teenindus, toad, mõis, tarnijad) koos nende ristumiskohtadega, ja kas sellel on sisseehitatud varu kahes-kolmes punktis, mis on kõige tõenäolisemalt triivivad.

Sel Nädalal

1

Võtke oma järgmise eelseisva pulma päevakava ja kontrollige, kas see katab kõiki viit rada: köök, teenindus, toad, mõis, tarnijad.

2

Kinnitage, et iga raja ristumiskohad, eriti tseremoonia-hommikusöök ruumi ümberkorraldamine, on selgesõnaliselt märgitud.

3

Ehitage viisteist kuni kakskümmend minutit varu foto-hommikusöök ja hommikusöök-õhtune vastuvõtt üleminekutesse.

4

Ehitage Toitumismaatriks, mis ristviitab külalise nime, laua numbri ja kinnitatud nõude, jagatud köögiga hiljemalt lõplike arvude tähtajal.

5

Korraldage kohustuslik viieteistminutiline teeninduseelne брифing kolmkümmend kuni nelikümmend viis minutit enne uste avanemist.

PEATÜKK 11

120 Inimese Toitmine Korraga: Bankettköögi Süsteemid

*Amatöörid harjutavad, kuni saavad õigesti.
Professionaalid harjutavad, kuni ei saa
valesti.*

— OMISTATUD VANASÕNA

Lõhe selle vahel, mida teie köök suudab teha reede õhtuse à la carte teeninduse jaoks, ja selle vahel, mida see peab tegema 120-inimese bankett-pulmahommikusöögi jaoks üheksakümneminutilise aknas, pole astme küsimus — see on täiesti erinev tootmismudel, ja köögid, mis üritavad bankette juhtida à la carte mõtlemisega, saavad täpselt need ebaõnnestumised, mida oodata võib: külmad taldrikud, viivitavad road, pass, mis blokeerub hetkel, kui ruum saavutab täismahutavuse.

À la carte kokkamine on tõmbepõhine: tellimus saabub, pass süttib, roog läheb välja, koratakse, mis tahes tempos, kui portsjonid saabuvad. Bankett on lükkepõhine: 120 identilist (või peaaegu identset) taldrikut samast käigust peavad köögist lahkuma ja jõudma 120 lauani mõne minuti aknas, kuna pulmahommikusöök, kus laud üks sööb magustoitu, samal ajal kui laud kaksteist ootab endiselt eelrooga, on pulmahommikusöök, mis nähtavalt, ebamugavalt külaliste ees ebaõnnestub. See piirang muudab menüü disaini, köögi paigutuse ja personali kõik korraga, ja igaüht tasub ehitada tahtlikult, mitte pärida seda, mille eelmine kokk juhuslikult üles seadis.

Kujutage ette köögibrigaadi, kes on korraldanud laitmatu degusteerimise kahele, krõbeda ja läbipaistva kalanahaga keskel, ja siis üritab sama kala serveerida saja kahekümne portsjoni jaoks soojenduslambi all viisteist minutit enne teenindust. Selleks ajaks, kui laud kaksteist teenindatakse, on kala õrnast muutunud kummiseks, ja kokk, kes menüü koostas, ei testinud seda kunagi piirangu vastu, mis tegelikult juhib

pulmahommikusööki: mitte kui hea roog on värskelt pannilt, vaid kui hea see on ikka pärast ootamist.

Alustagem menüü disainist, kuna menüü on esimene ja suurim hoob selle üle, kas teenindus on üldse saavutatav. Valitsev printsiip on **hoidmiskvaliteet**: iga bankettmenüü roog peab maitsema ja välja nägema õige pärast soojenduslambi all istumist, kuuma karbis, või taldrikule laotatuna puhates kümme kuni kakskümmend minutit, samal ajal kui ülejäänud ruum teenindatakse — kuna see on reaalsus 120 taldriku sünkroonis välja saamisest, ükskõik kui hea teie serveerimisliin on. Roog, mis on suurepärase ainult üheksakümne sekundi jooksul pärast panni mahajätmist (õrn küpsetatud kala, sufle, midagi, mis toetub teksturikontrastile, mis seistes kokku vajub), on roog, mis pettub mõistlikus osas teie ruumist suurel pulmal, ükskõik kui hiilgav see on degusteerimismenüü taldrikul kahele. Ehitage oma bankettmenüü valkude ja valmistuste ümber, mis peavad: hautised, aeglaselt küpsetatud tükid, konfii, road, mis on lõpetatud kastmega, mis paraneb, mitte halveneb seistes. See on **Bankettmenüü Kriteeriumide Nimekiri**, mida tasub sõna otseses mõttes köögis üles panna: kas see hoiab 20 minutit ilma kvaliteedikadu; kas seda saab 80% ette valmistada enne ruumi saabumist; kas viimistlussamm passi juures võtab vähem kui 45 sekundit taldriku kohta; kas see serveeritakse järjepidevalt ilma iga üksiku portsjoni jaoks kõrgelt kvalifitseeritud individuaalset hinnangut nõudmata. Roog, mis kukub läbi kahes või enamas neist kriteeriumidest, ei kuulu bankettmenüüsse, ükskõik kui hea see degusteerimisel maitseks.

Köögi paigutus bankettteeninduse jaoks on üles ehitatud **serveerimisliini** ümber, mitte à la carte tähenduses passi. Kujutage ette pikka roostevabast terasest lauda (või sarja neid) iga roa elemendiga — valk, tärklis, köögiviljad, garneering, kaste — järjestuses paigutatud, kus üks inimene vastutab ühe elemendi eest iga taldrikul, kui see liigub liinist läbi, mitte üks inimene, kes ehitab tervikliku taldriku iga kord nullist. Illustreeriva 120-portsjonilise pearoa puhul viie elemendiga saab viie-inimeseline serveerimisliin, kus igaüks lisab oma elemendi taldriku möödudes, realistlikult liigutada 120 taldrikut läbi kaheteist kuni viisteist minutit pärast soojenemist — nimetagem seda kaheksa kuni kümme taldrikut minutis stabiilse rütmiga — võrreldes samade viie inimesega, kes ehitavad terviklikke taldrikuid individuaalselt murdosa sellest tempost. Liin vajab selget lõpetuspunkti (keegi teeb viimase visuaalse kontrolli ja pühib ääre puhtaks enne, kui taldrik läheb teenindusse) ja selget üleandmisprotokolli põrandapersonalile, tüüpiliselt laadides kandikuid kaheksa kuni kümne taldrikuga, mis lahkuvad köögist koos ja serveeritakse tervele lauale samaaegselt, mis tegelikult toodab sünkroniseeritud ruumi, mida pulmahommikusöök vajab.

Serveerimisliini ajastamine ruumi suhtes on sama oluline kui liin ise. Alustage serveerimist alles siis, kui olete saanud kinnituse, et ruum on tõeliselt valmis — kõned lõppenud, kui need toimuvad enne rooga, õige arv laudu puhastatud ja uuesti seatud eelmisest käigust, teenindupersonal positsioonis — kuna köök, mis alustab serveerimist oletatava ajastuse, mitte kinnitatud signaali alusel, kas saadab toidu liiga vara välja (see istub, hoidmiskvaliteet halveneb) või liiga hilja (ruum märkab

tühimikku). Ehitage see signaal selgesõnaliselt 10. peatüki päevakavasse: konkreetne isik, tavaliselt peakoordinaator või vanem põrandajärelevalvaja, annab köögile selge "sütitä" käsu, mitte ähmase tunde, et tõenäoliselt on aeg.

1. peatüki toitumismaatriksil on otsene köök-põrand mehhanism, mida tasub siin konkreetset lahti seletada: iga toitumis- ja allergiataldrik peaks olema visuaalselt eristatav standardsest taldrikust — erinev garneering, märgistatud tellimus, konkreetne taldriku värv või kuju, kui teie nõud seda võimaldavad — ja peaks olema liinis esimeste ehitatavate taldrikute hulgas, mitte lõppu surutud, kus kiirustav liin teeb kõige tõenäolisemalt vea. Illustreeriva 120-portsjonilise pulma puhul kaheksa toitumisvariatsiooniga (ütleme neli taimetoitlast, kaks gluteenivaba, üks vegan, üks pähkialergia), on need kaheksa taldrikut, mis lähevad esimesena välja, selgelt märgistatud, nimetatud isiku poolt maatriksi vastu kontrollitud enne köögist lahkumist, kogu teeninduse ainsad väärtuslikumad viis minutit riskide vältimise osas — toitumis- või allergiaviga on ainus köögiviga, mida pulm mäletab konkreetset ja püsivalt, viisil, kuidas kergelt üleküpsetatud standardtaldrikut harva mäletatakse.

Personaliga bankettteenindus vastavalt serveerimisliini tegelikule läbilaskevõimele, mitte teie tavalisele portsjonid-koka-kohta suhtele, ja harjutage liini vähemalt korra tõeliselt täieliku meeskonnaga enne hooaja esimest pulma, samal viisil, nagu käivitaksite passi proovi uue degusteerimismenüü jaoks — lihasmälu serveerimisliinil on see, mis muudab kaheteistminutilise roa kaheksaminutiliseks, ja need neli minutit,

korrutatuna kolme roaga 120-portsjonilisel päeval, on erinevus varuga päevakava ja varuta päevakava vahel.

Sel nädalal: Vaadake oma praegune pulmamenüü läbi neljapunktise Bankettmenüü Kriteeriumide Nimekirja vastu — hoidmiskvaliteet, ettevalmistuse protsent, viimistlusaeg passis, ja serveerimise järjepidevus — ja märkige iga roog, mis kukub läbi kahes või enamas.

Pange See Praktikasse

- 1 Vaadake oma praegune pulmamenüü läbi neljapunktise Bankettmenüü Kriteeriumide Nimekirja vastu: hoidmiskvaliteet, ettevalmistuse protsent, viimistlusaeg passis, serveerimise järjepidevus.
- 2 Märkige iga roog, mis kukub läbi kahes või enamas kriteeriumis, ja asendage see hautise-, aeglase küpsetamise- või konfii-taolise alternatiiviga.
- 3 Pange üles pühendunud serveerimisliin, kus üks inimene elemendi kohta, mitte üksikisikud, kes ehitavad tervikuid taldrikuid.
- 4 Määrake konkreetne isik, kes annab köögile "sütita" käsu, kui ruum on kinnitatud valmis.
- 5 Harjutage serveerimisliini korra täieliku meeskonnaga enne hooaja esimest pulma.

PEATÜKK 12

Baar, Ansambel Ja Naabrid

Head aiad teevad head naabrid.

— ROBERT FROST

Õhtune vastuvõtt on koht, kus pulm teenib enamiku oma ülejäänud kasumist ja võtab enamiku oma ülejäänud riskist, sageli samade kahe-kolme tunni jooksul. Baaritulu pulmaõhtul kannab tüüpiliselt kogu päeva kõrgeimat marginaali, külalised, kes on hästi söönud ja pidustustesse lõõgastunud, joovad vabamalt kui üheski teises punktis, ja ruum on mõneks tunniks oma kõige rõõmsamas ja vähim kontrollitud seisundis. Selle kombinatsiooni hea juhtimine — kasumi tabamine riski absorbeerimata — on konkreetne operatiivne distsipliin, ja see on peatükk, kuhu enamik kohti alainvesteering, arvestades, kui palju sellest päeva tegelikku tulemust otsustab.

Alustagem baari miinimumist, mis kaitseb teid samal viisil nagu 7. peatüki külaliste arvu miinimum: lepinguliselt määratud minimaalne baarikulu õhtuseks vastuvõtuks, nii et paar, kes broneerib paketi, eeldades elavat 140-külalise õhtust baari ja lõpetab vaiksema, vähem-jooma seltskonnaga, ei jäta teid personaliga varustatud baariga, mis alatoobab võrreldes sellele pühendatud tööjõukuluga. Seadke miinimum vastavalt realistlikule kulule inimese kohta teie turul ja külalisprofiilis — illustreeriv vahemik võiks olla 25-45 eurot õhtuse külalise kohta, olenevalt sellest, kas tegemist on sularahabaari, osaliselt subsideeritud baari või täieliku avatud baariga — ja tehke lepingus selgeks, mis juhtub, kui tegelik kulu jääb alla (lisatasu paarile) versus mis juhtub, kui see ületab (miski ei muutu; see on lihtsalt hea õhtu baarile).

Hilised litsentsid ja müra piirangud on kaks piirangut, mis kõige otsesemalt ohustavad õhtu kasumit, kui neid halvasti hallatakse, kuna mõlemat reguleerivad reeglid väljaspool teie kontrolli —

kohalikud litsentsitunnid ja paljudes jurisdiktsioonides konkreetne detsibelli piir, mõõdetud teie kinnisvara piiril või lähimal elamispinnal — ja mõlema rikkumine pole mitte ainult piinlik vestlus külalisega, see on tõeline risk teie loale üldse pulmi korraldada. Ehitage **Hilisõhtu Protokoll** alalise dokumendina, mille vastu iga pulmapäev töötab: täpne litsentseeritud lõpuaeg alkoholiteeninduse ja võimendatud muusika jaoks, kes teie meeskonnas vastutab viimaste tellimuste kutsumise ja lõpliku katkestuse eest (seda ei tohiks kunagi jätta "keegi märkab" hooleks), ja määratletud vähendamisjärjestus — muusika helitugevus vähendatud kindlaksmääratud ajal enne kõva lõpetamist, viimased tellimused kutsutud piisava hoiatusega, et baar saaks tegelikult õigel ajal sulgeda, mitte teenindada viimast tormijooksu, mis lükkub viisteist minutit üle.

Müra tasub käsitleda sama tõsiselt kui litsentsitunde, isegi kui seaduslikul piirangul on natuke paindlikkust, kuna see on kõige levinum **naabri kaebuse** allikas, ja koht, mis genereerib korduvaid naabrite kaebusi, seisab silmitsi tõelise riskiga oma pikaajalise loa uuendamisel, mitte ainult piinliku õhtuga. Ehitage **Naabrisuhete Plaan**: teadke täpselt, millised lähedal asuvad elamud on teie õhtuse müra ulatuses, hoidke nendega avatud otsest kontakti (telefoninumbrit, mida nad saavad öösel tabada, selle asemel et peaks vallavalitsust kutsuma), ja kaaluge proaktiivset viisakuseteadet enne teie kõige populaarsemaid pulmakuupäevi — lihtne kiri või sõnum, mis teavitab teadaolevaid naabreid, et konkreetse kuupäeval toimub pulm võimendatud muusikaga, mille eeldatav kestus on kuni konkreetse ajani. Kohad, mis seda järjekindlalt teevad, teatavad

palju vähem ametlikest kaebustest kui kohad, mis suhtlevad naabritega ainult reaktiivselt, pärast kaebuse esitamist, kuna enamik kaebavaid naabreid kaebavad võrdsele selle üle, et neid üllatati ja tunnustamata jäeti, kui ka müra enda üle.

Turvalisus ja viimase tunni risk väärivad selgesõnalist planeerimist, mitte jätmist ükskõik millisele personalile, kes sulgemisel juhtub põrandal olema. Õhtuse vastuvõtu viimane tund — tüüpiliselt siis, kui baar läheneb viimastele tellimustele ja energia ruumis on tipptasemel — on statistiliselt koht, kus valdav enamus päevasiseseid intsidente juhtub: ületeenindatud külalised, vaidlus pulmaseltskondade vahel, kutsumata kohalik, kes ilmub kohale, kuna pulmaansamblit on teelt kuulda. Määratletud õhtune turvalisuse kohalolek (maja sisene või lepinguline, olenevalt teie tüüpilisest õhtuste külaliste arvust ja teie kinnisvara ajaloost) ning selge protokoll teenindamise katkestamiseks nähtavalt ületeenindatud külalisele — otsus, mille jaoks teie baaripersonal vajab selgesõnalist volitust ja tuge, ilma vajaduseta eskaleerida juhile kriisi keskel — kaitseb nii teie külalisi kui teie luba.

Ehitage kogu õhtu 10. peatüki päevakavas omaette pühendunud rajana, mitte päeva ajajoone lõppu liidetud kõrvalmõttena: baari avamis- ja viimaste tellimuste ajad, ansambli või DJ sissetoomine, helikontrolli ja helitugevuse kontrolli ajastus, vähendamisjärjestus, turvalisuse kohaloleku aknad, ja nimetatud isik volitusega iga otsustuspunkti üle. Illustreeriv koht, mis selle formaliseeris — liikudes mitteametlikult "vahetusjuht tegeleb sellega" lähenemiselt kirjalikule protokollile nimetatud vastutustega — teatas märgatavast langusest nii müra

kaebustes kui hilisloa rikkumistes kahe hooaja jooksul, ilma et muudaks seda, mida õhtune vastuvõtt ise külalistele pakkus; muutus oli täielikult selles, kes vastutas millise otsuse eest ja millal.

Sel nädalal: Kirjutage üles oma tegelik hilisõhtu protokoll — viimaste tellimuste aeg, muusika vähendamisjärjestus, kellel on volitus katkestada teenindus ületeenindatud külalisele — ja kontrollige, kas see hetkel elab kuskil paberil või ainult selle peas, kes on tavaliselt vahetuses.

Alustamine

- 1 Kirjutage üles oma tegelik hilisõhtu protokoll: viimaste tellimuste aeg, muusika vähendamisjärjestus, ja kellel on volitus katkestada teenindus ületeenindatud külalisele.
- 2 Seadke lepinguline baari miinimum õhtuseks vastuvõtuks, võrreldes teie realistliku kuluga inimese kohta.
- 3 Ehitage Naabrisuhete Plaan, mis tuvastab lähedal asuvad elamud ja otsese kontaktliini pulmaöö jaoks.
- 4 Lisage proaktiivne viisakuseteade naabritele enne teie kõige populaarsemaid pulmakuupäevi.
- 5 Kinnitage, et kogu õhtu — baar, ansambel, turvalisus, vähendamisjärjestus — on kirjutatud päevakavasse omaette rajana nimetatud omanikuga iga otsuse jaoks.

PEATÜKK 13

Toad Pulmaööl

Usaldus ehitatakse järjepidevusega.

— LINCOLN CHAFEE

Pulma toablokk näeb pinnal välja lihtsa tuluna: kindel arv tube müüdud pulmakülalistele kindla hinnaga, mitte erinev ühestki teisest grupibroneeringust. Praktikas on see üks pulmatoimingute delikaatsemaid osi, kuna see asub külaliste heatahtlikkuse, hinnaintegriteedi ja tõeliselt keeruka logistilise probleemi ristumiskohas — kinnisvara täitmine suure inimrühmaga, kes enamasti ei tunne teie tavapärast sisseregistreerimisprotsessi, saabuvad metsikult erinevatel aegadel, ja hõlmavad vähemalt mõnda, kes ootavad teenet, kuna nad on "pulmaga".

Alustagem blokieraldusest endast. Otsustage, enne kui paar broneerib, kui palju tube olete tõeliselt valmis pulmablokile pühendama, hoituna kindlal hinnal, vabastatuna tagasi üldmüüki kindlaksmääratud kuupäevaks, kui pulmakülalised neid ei broneeri — tüüpiliselt kusagil 30 kuni 60 päeva enne pulma, andes teile piisavalt aega vabastamata tubade müümiseks teie tavaliste kanalite kaudu selle asemel, et sõõte tühimikku.

Toabloki Poliitika, kirjutatud ja jagatud paariga broneerimisel, peaks täpsustama bloki suuruse, kaasatud toatüübid, hinna (ja kas see on tõeline allahindlus riulihinnast või lihtsalt teie standardhind selle kuupäeva jaoks), vabastamise kuupäeva, ja — kriitiliselt — kes vastutab individuaalsete külalisbroneeringute haldamise eest bloki vastu: paar, pulmaplaneerija, või teie enda broneerimismeeskond, kes töötab paari poolt antud külaliste nimekirja alusel.

Pruudituba (või ekvivalent — tuba, kus paar ise elab) väärrib oma konkreetset käsitlemist, kuna see on tavaliselt teie parim tuba, sageli kingitud või tugevalt allahinnatud osana paketest, ja see on

tuba, kus valesti minev asi on kõige nähtavam ja kõige rohkem meeles peetav. Kinnitage täpselt, mis on kaasas — varajane sisseregistreerimine, konkreetne tuba, mitte "üks meie sviite", mis tahes mugavused (šampanja, hiline väljaregistreerimine järgmisel hommikul) — kirjalikult, ja veenduge, et nii majapidamisel kui vastuvõtul on see selgelt märgistatud, et see ei muutuks kunagi toaks, mis müüakse kogemata kellelegi teisele hõivatud süsteemis, ega toaks, mis on valmis kell 15, kui paar, pulmast kurnatud, soovib sisse registreeruda kell 13.

Kujutage ette vastuvõtutöötajat, kes saab kõne sõbralikult häälelt, kes ütleb, et on "laupäevase pulmaga" ja soovib lihtsalt sama hinda kui kõik teised blokis. See on väike lahkus öelda jah ja see ei maksa sel pärastlõunal midagi. Järgmiseks kevadeks on kolm täiendavat võõrast helistanud, küsides "pulumahinda", millest nad kuulsid sõbra sõbralt, ja koordinaator ei suuda enam siira näoga öelda, et allahindlus on reserveeritud ainult külaliste nimekirja jaoks.

Hinnaintegriteet on osa, mis maksab kohtadele kõige rohkem, kui seda hallatakse lõdvalt. Kiusatus, eriti koordinaatorilt, kes soovib paari õnnelikuks teha, on vaikselt laiendada pulmabloki hinda kõigile, kes küsivad — külaline, kes broneerib hilja, külaline, kes polnud algsel nimekirjal, paari sõber, kes kuulis allahindlusest ja helistab otse. Tehke seda ebajärjekindlalt ja olete loonud hinna, mis on tegelikult avalik, õõnestab teie tavalist hinnastamist selle kuupäeva jaoks, ja on väga raske tagasi võtta, kui külalised märkmeid võrdlevad, mida pulmakülalised usaldusväärselt teevad. Hoidke blokihinna rangelt külaliste nimekirja ja vabastamise kuupäeva juures, ja hoidke valmis

selget, rahulikku vastust mittepulma külalisele, kes "broneeris eksikombel" või kuulis hinnast teiselt kätelt: teie standardhind sellel kuupäeval kehtib, viisakalt ja ilma eranditeta, kuna erand, kord tehtud, saab ootuseks igale tulevasele pulmale.

Bloki müümine ilma hinnakirja laiemat allahindlust andmata, kui kavatsete, nõuab pulmakülaliste broneeringute käsitlemist tõeliselt eraldi kanalina oma jälgimisega, mitte nende anonüümset lisamist üldisesse kättesaadavusse. Kasutage broneerimiskoodi või pühendatud blokibroneerimislinki, mis on konkreetselt seotud selle pulmaga, nii et teie broneerimissüsteem (ja teie enda aruandlus) saab eristada pulmabloki broneeringut üldiselt avalikkuselt tehtud broneeringust, mille hind võib juhuslikult sarnane olla — see on tohutult oluline, kui käivitame 1. peatüki Kalendrisõltuvuse Auditit ja üritate mõista, kui suur osa "mittepulma" päeva tulust on tegelikult pulmaga seotud.

Külalissuhtlust tasub mudelidada, mitte iga kord improviseerida, kuna küsimused on peaaegu identsed pulmast pulma: kuidas broneerida bloki sees, tähtaeg, mis juhtub pärast vabastamise kuupäeva, sisse- ja väljaregistreerimise ajad, ja — tõeliselt levinud hõõrumise allikas — mis juhtub külalisega, kes soovib pikendada oma viibimist ühe öö võrra enne või pärast pulma blokihinnaga (üldiselt: ei, blokihind kehtib ainult pulmaöö enda kohta, mis tahes pikendusöödega standardhinnaga, selgelt ette öeldud, mitte läbi räägitud külaline külalise haaval). Lihtne **Külalissuhtluse Mudel** — e-kiri, mida paar saab edastada, või mida teie broneerimismeeskond saadab otse külaliste nimekirjale — mis katab kõik selle ühes kohas, takistab koordinaatorit

vastamast samadele kuuele küsimusele individuaalselt, kakskümmend või kolmkümmend korda, iga üksiku pulma jaoks.

Sel nädalal: Kontrollige oma praegust toabloki protsessi hinnalekke suhtes — kas blokihind on kunagi mitteametlikult laiendatud külalisele väljaspool algset nimekirja — ja kehtestage kirjalik Toabloki Poliitika, kui teil seda veel pole, mis täpsustab bloki suuruse, hinna, vabastamise kuupäeva ja kes haldab individuaalseid broneeringuid selle vastu.

Sel Nädalal

- 1 Kontrollige oma praegust toabloki protsessi hinnalekke suhtes — kas blokihind on kunagi mitteametlikult läinud külalisele väljaspool algset nimekirja.
- 2 Kirjutage Toabloki Poliitika, mis täpsustab bloki suuruse, toatüübid, hinna, vabastamise kuupäeva ja kes haldab broneeringuid selle vastu.
- 3 Seadke vabastamise kuupäev (30-60 päeva ette), mis tagastab broneerimata blokitoad üldmüüki.
- 4 Kinnitage, et paari enda sviidil on varajane sisseregistreerimine, konkreetsed mugavused ja selged märgistused majapidamisele ja vastuvõtule.
- 5 Ehitage Külalissuhtluse Mudel, mis katab, kuidas broneerida, tähtaeg, ja reegel pikendusöode kohta.

PEATÜKK 14

Argipäeva Probleem

Ärge minge sinna, kuhu tee võib viia, minge selle asemel sinna, kus teed pole, ja jätke jälg.

— RALPH WALDO EMERSON

Igal pulmapaiga-hotellil on lõpuks sama vestlus iseendaga: kalender on laupäeviti suurepärase ja teisipäeviti tühi, ja kinnisvara, mis näib juunis finantsiliselt tugev, näib novembris murettekitavalt õhuke. See on ärile omane struktuurne tasakaalustamatus, ja see on peatükk, mis otsustab, kas te veate tõelist hotelli, mis juhtub olema pulmades suurepärase, või pulmapaika magamistubadega, mis tühjeneb hetkel, kui telk maha tuleb. 1. peatüki Kalendrisõltuvuse Suhtarv mõõdab tasakaalustamatust; see peatükk räägib lõhe osa tegelikust sulgemisest.

Argipäeva nõudlus ei tule juhuslikult, ja see ei tule lihtsalt kättesaadav olemisest — kinnisvara, mis on pulmades suurepärase ja kõiges muus vaid rahuldav, jätkab pulmapäringute meelitamist ja mitte midagi muud, kuna see on maine, mida teie turundus, teie arvustused ja teie suusõnaline levik tegelikult loovad. Argipäeva lõhe sulgemine nõuab tahtlikku teise identiteedi ehitamist kinnisvara jaoks, tõeliselt sobivat teist tüüpi külalisele, mitte ainult uste avamist ja lootmist.

Ehitage **Argipäeva Nõudluse Maatriks**, et välja selgitada, kuhu seda pingutust panna, kuna mitte iga argipäeva ärikategooria ei ole võrdselt taga ajamist väärt, ja maatriksi ülesanne on eristada tõeline võimalus askeldusest. Hinnake iga kandidaatsegmenti kahel teljel: sobivus (kas see sobib tõeliselt teie tubade, ruumide, köögi ja iseloomuga, ilma nõudmata, et muutuksite teist tüüpi äriks) ja pingutus (kui palju müüki, turundust ja operatiivset kohandamist selle hõivamine tegelikult nõuab, võrreldes tuluga, mida see toob). Neli segmenti ilmnevad enamikul pulmapaikade maatriksitel. Äriline elukondlik — väikesed juhtkonna retriidid,

juhatuse väljasõidud, koolituspäevad, mis kasutavad teie koosolekuvõimekaid ruume ja tube esmaspäevast neljapäevani — hindab tüüpiliselt kõrgelt sobivust õigete tubade ja mõisaga maakodu jaoks, ja mõõdukat pingutust, enamasti müügitsükli tööd, mitte operatiivset muutust, kuna teie köök ja toaproductid vajavad vaevalt kohandamist. Heaolu- ja retriidiäri — jooga retriidid, väikesed heaolugrupid, kes broneerivad toabloki ja pühendatud ruumi nädalavahetuseks või argipäeva venituseks — hindab sageli kõrgelt sobivust mõisa ja rahuliku keskkonnaga kinnisvara jaoks, kuigi pingutus on suurem, kuna see nõuab tavaliselt tõeliselt kohandatud toidupakkumist ja programmi tuge, mida te praegu ei paku. Vaba aja- ja aastapäeva äri — paarid (sageli, kõnekalt, endised pulmakülalised või isegi endised pulmapaarid ise, kes naasevad aastapäevaks) broneerivad vaikse argipäeva viibimise — hindab kõrgelt sobivust ja madalalt pingutust, kuna see on lihtsalt teie olemasoleva külalislahkuse toote müük teisel kalendrikohal, kuid mahupiir on tavaliselt tagasihoidlik. Üritustega seotud äri — ristimised, teetähised sünnipäevad, väiksemad privaatõhtusöögid, mis kasutavad teie bankettvõimekust murdosal pulma mastaabist — hindab hästi sobivust, arvestades, et teil on juba köök ja teenindusmudel üles ehitatud, ja on sageli kiireim aktiveerida, kuna see nõuab peaaegu mingit uut võimekust, ainult ümberpakendatud müügipakkumist.

Hinnake iga segmenti 1-5 sobivuses ja 1-5 pingutuses (kus madal pingutushinne on hea — vähem vajalikku tööd), ja prioritseerige kõike, mis hindab 4+ sobivuses ja 3 või vähem

pingutuses, esimesena, kuna see on koht, kus olemasolev võimekus kohtub tõelise, aktiveeritava nõudlusega.

Argipäeva Nõudluse Maatriks



ARGIPÄEVA NÕUDLUSE MAATRIKS — SOBIVUS VERSUS PINGUTUS, KANDIDAATSEGMENTI KAUPA

Illustreeriv maatriks 60-toalise maakodu jaoks võiks näidata ärilist elukondlikku sobivusel 4, pingutusel 2 (tugev prioriteet — koosolekuruumid ja argipäevane toavaru juba eksisteerivad, vaja on ainult pühendatud müügisurvet); üritustega seotud äri sobivusel 5, pingutusel 1 (kõrgeim prioriteet — tõeliselt tasuta raha olemasoleva võimekuse peal); heaolu retriite sobivusel 3, pingutusel 4 (tasub korra testida, mitte esimene liigutus — toidu ja programmi ülesehitus on tõeline töö); ja vaba aeg/aastapäev sobivusel 4, pingutusel 2 (tugev, kuid piiratud väiksema kättesaadava publiku poolt). Argipäeva äri hinnastamine on koht,

kus kiusatus lihtsalt kõvasti allahinnata jookseb samasse lõksu, mille eest hoiatab 6. peatükk pulmapoolel: nii madal hind, et see täidab tube, kuid õpetab teie turu segmenti eeldama allahindluspõhist hinnastamist püsivalt, õõnestades segmenti enda pikaajalist väärtust. Hinnastage argipäeva pakette, et need oleksid tõeliselt atraktiivsed võrreldes sellega, mida äriiline või retriidi külaline maksaks mujal võrreldava kogemuse eest, mitte lihtsalt odavad võrreldes teie enda pulmahindadega — need on kaks väga erinevat ankrut, ja ainult esimene ehitab jätkusuutliku argipäeva äri, mitte võidu jooksu põhja poole. Tõelise argipäeva äri kumulatiivne kasu, väljaspool otsest tulu, on see, mida see teeb teie Kalendrisõltuvuse Suhtarvule ja teie meeskonnale. Kinnisvara, mis teenib solidset argipäeva kaubandust, annab teie köögi- ja teenindusmeeskondadele rütmi, mis pole puhtalt reaktiivne pulmakalendriks, annab teie tegevjuhile teise tuluvestluse, mida juhatuse või omanike koosolekutel pidada, mis pole ainult "kuidas pulmad sel kvartalil läksid", ja annab teie püsiklientidele — need, keda 1. peatükk muretses kaotada — koha, kus tegelikult olla, selle asemel et hotell vaikselt signaliseeriks, et nad eelistaksid, et neid seal poleks. **Sel nädalal:** Hinnake oma nelja parimat kandidaatargipäeva segmenti sobivuse/pingutuse maatriksil ja valige ainus kõrgeima prioriteediga selle ümber tõeliselt kuuekuulise müügisurve ehitamiseks, selle asemel et laiali laotada nõrka pingutust kõigi nelja peale korraga.

Alustamine

1 Ehitage Argipäeva Nõudluse Maatriks ja hinnake ärilist elukondlikku, heaolu retriite, vaba aja/aastapäeva kaubandust ja üritustega seotud äri sobivuses ja pingutuses.

2 Tuvastage segment(id), mis hindavad 4+ sobivuses ja 3 või vähem pingutuses.

3 Valige ainus kõrgeima prioriteediga segment ja pühenduge tõeliselt kuuekuulisele müügisurvele selle ümber.

4 Hinnastage valitud segmendi pakett selle vastu, mida võrreldav külaline maksaks mujal, mitte lihtsalt odavalt võrreldes teie pulmahindadega.

5 Seadke kontrollpunkt kolme kuu peale, et vaadata üle uue segmendi varajane päringutele reageerimine.

PEATÜKK 15

Tarnijad, Vahendustasud Ja Eelistatud Nimekiri

*Maine ehitamiseks kulub kakskümmend
aastat ja viis minutit selle rikkumiseks.*

— WARREN BUFFETT

Iga pulmapaik kogub varem või hiljem eelistatud tarnijate nimekirja — fotograafid, lillepoed, DJ-d, planeerijad ja tseremoonijuhid, keda soovitate paaridele, kes küsivad, kuna enamik paare jõuab koha broneerimise etappi ilma juba kokku pandud täieliku tarnijameeskonnata ja soovivad tõeliselt usaldusväärset soovitust. Hästi hallatuna on see nimekiri üks parimaid soovitusmootoreid teie äris, toites teid päringutega tarnijatelt, kes töötavad pulmal mitmes kohas ja suunavad paare nende poole, kes neid hästi kohtlevad. Hooletult hallatuna on see tõelise vastutuse, kvaliteedi ebajärjekindluse ja — halvimal juhul — avaldamata vahendustasu kokkuleppe allikas, mis kahjustab usaldust, kui paar seda kunagi teada saab.

Alustagem sellest, mis nimekirja kuulub ja miks. Tarnija teenib koha tõestatud kvaliteedi ja usaldusväarsuse kaudu teie konkreetsel kinnisvaral, mitte isikliku suhte kaudu koordinaatoriga või seisva kokkuleppega, mida keegi pole aastaid üle vaadanud. Ehitage tõeline **kontrolliprotsess** enne kellegi lisamist: küsige soovitusi teistelt kohtadelt, kus nad on töötanud, kinnitage, et neil on asjakohane avaliku vastutuse kindlustus (mitte-läbiräägitav igaühele, kes töötab teie kinnisvaral, eriti cateringiga seotud rollide puhul nagu mobiilne baar või söögivedaja-tüüpi hilisõhtune tarnija), ja võimalusel vaadake nende tööd tegelikul pulmal teie kohas või võrreldaval, enne kui soovitate neid paarile, kes planeerib oma elu kõige olulisemat päeva.

Vahendustasu kokkulepped — fotograaf, lillepood või planeerija, kes maksab kohale soovitustasu äri eest, mida te neile saadate — on selles tööstuses levinud ega ole olemuslikult sobimatud,

kuid neid tuleb käsitleda konkreetse distsipliiniga, mille enamik kohti vahele jätab: avalikustamine. Kui saate vahendustasu tarnija soovitamise eest, ja paar avastab selle hiljem (mis juhtub sagedamini, kui omanikud ootavad, kuna tarnijad räägivad üksteisega ja mõnikord paaridega), pole kahju vahendustasu enda mitte olemasolu — see on fakt, et seda ei avaldatud, kuna see raamistab uuesti iga soovitus, mille te kunagi olete andnud, potentsiaalselt omakasupüüdlikuks, mitte tõeliselt paari huvides olevaks. Lihtne lahendus, mida soovitaksin ilma reservatsioonideta: avaldage vahendustasu kokkulepped avameelselt, kas oma tarnijate infopakettis ("mõned meie eelistatud nimekirja tarnijad maksavad soovitustasu; me soovime ainult tarnijaid, keda soovitaksime igal juhul") või küsimise korral otse, ja ärge kunagi laske soovitusel kvaliteedil vahendustasu suurusest mõjutada olla — hetkel, kui madalama kvaliteediga tarnijat soovitatakse parema asemel, kuna vahendustasu on suurem, olete muutnud usaldusvara vastutuseks.

Ehitage **Tarnijalepingu Kokkuvõte** kõigile teie ametlikul eelistatud nimekirjal — mitte raske juriidiline dokument, vaid selge üheleheküljeline arusaam, mis katab: kindlustusnõuded, ligipääsu ja seadistuse aknad (seotud teie 10. peatüki päevakavaga, kuna lillepood, kes ei tea oma ligipääsuakent, on lillepood, kes ikka veel korraldab keskseid lillekimpe, kui külalised saabuavad), mis tahes vahendustasu kokkulepe ja selle avalikustamise käsitus, ja põhilise kvaliteedistandardi, mida ootate neilt säilitama, et nimekirjas püsida. See kaitseb teid operatiivselt (tarnija, kes teab oma ligipääsuakent kirjalikult, on

vähem tõenäoliselt teie päevakava rööbastelt maha viima) ja mainesajaliselt (tarnija, kes mõistab, et esindab teie koha standardit, mitte ainult oma brändi, käitub vastavalt).

Korraldage tõeline **ülevaatusprotsess** eelistatud nimekirjal vähemalt kord aastas, mitte formaalsusena, vaid aktiivse kvaliteedikontrollina: koguge tagasisidet oma koordinaatorilt ja põrandapersonaalt iga tarnija kohta, kes on eelmise aasta jooksul teie kinnisvaral pulma töötanud (kas nad olid õigel ajal, professionaalsed, hõlpsasti koostööd tegevad, kas nad põhjustasid operatiivset hõõrumist), ja kus saate seda mugavalt saada, tagasisidet paaridelt endilt 16. peatükis käsitletud pulmajärgses jälgimises. Tarnija, kes järjekindlalt hilineb, põhjustab hõõrumist teie meeskonnaga või genereerib paaride kaebusi, peaks nimekirjast maha tulema, olenemata sellest, kui kaua ta seal on olnud või kui hästi te temaga isiklikult läbi saate — nimekirja väärtus teile on täielikult selle järjepidevuse funktsioon, ja üks halb soovitus, mis läheb valesti paari pulmapäeval, maksab teile mainesse palju rohkem, kui väljakujunenud suhte mugavus väärt on.

Ökosüsteemi mõju tasub selgesõnaliselt nimetada, kuna see on põhjus, miks see peatükk tähendab rohkem kui riskijuhtimist: hästi juhitud eelistatud tarnijasuhe muutub tõeliseks soovitusmootoriks mõlemas suunas. Fotograafid ja planeerijad, kes töötavad pulmadel üle regiooni, näevad palju rohkem kohti, kui ükski üksik paar kunagi näeb, ja tarnija, kellel on hea kogemus teie kinnisvaral — selge suhtlus, päevakava, mis austab nende tööaega, meeskond, kes kohtleb neid professionaalse partnerina, mitte tüli — soovitab teid oma

tulevastele klientidele, kes pole veel kohta valinud. See soovituskanal konverteerub tüüpiliselt materiaalselt kõrgema määraga kui külm päring, samadel usalduse põhjustel, mida käsitleti 4. peatükis, ja see ei maksa teile midagi peale oma tarnijasuhete juhtimise sama professionaalsusega, mida sooviksite laieneda oma meeskonnale.

Sel nädalal: Loetlege iga tarnija, kes praegu on teie eelistatud nimekirjas, ja kontrollige kahte asja igaühe kohta: kas teil on nende praegune kindlustusdokumentatsioon failis, ja kas teil on selge, avaldatud arusaam mis tahes vahendustasu kokkuleppest.

Pange See Praktikasse

- 1 Loetlege iga tarnija, kes praegu on teie eelistatud nimekirjas, ja kontrollige, kas teil on iga kohta praegune kindlustusdokumentatsioon.
- 2 Kinnitage, kas iga tarnija kohta on vahendustasu kokkulepe, ja kas see on paaridele avalikustatud.
- 3 Koostage üheleheküljeline Tarnijalepingu Kokkuvõte, mis katab kindlustuse, ligipääsuaknad, vahendustasu avalikustamise ja kvaliteedistandardi.
- 4 Korraldage iga-aastane ülevaatus, kogudes tagasisidet oma koordinaatorilt ja põrandapersonalilt iga tarnija kohta, kes sel aastal pulma töötas.
- 5 Eemaldage iga tarnija, kes järjekindlalt hilineb, põhjustab hõõrumist, või genereerib paaride kaebusi, olenemata suhte kestusest.

PEATÜKK 16

Maine Aastase Viivitusega

Hea maine ehitamiseks kulub palju häid tegusid ja ainult üks halb, et see kaotada.

— BENJAMIN FRANKLIN

Halb teispäevane lõunateenindus saab arvustuse tundide jooksul, ja te saate reageerida, õppida ja kohaneda enne nädala lõppu. Pulma arvustus ei jõua sageli kohale enne kaheksat, kümnet, mõnikord kahteist kuud pärast tegelikku päeva, kui paar on mesinädalatelt tagasi, on näinud professionaalseid fotosid, ja lõpuks istub maha kirjutama arvustust, mida nad kavatsesid jätta. See viivitus muudab kõik selle kohta, kuidas maine selles äris toimib, ja enamik kohti haldab seda nii, nagu see toimiks samamoodi kui iga teine hospitality arvustus — reageeri kiiresti, liigu edasi — samal ajal kui kogu mehhanism on erinev.

Kujutage ette paari, kelle pulmahommikusöök jäi üheksa minutit hiljaks, kuna tarnija kaubik jäi traktori taha kinni. Keegi ruumis ei märganud seda tol hetkel — ansambel mängis edasi, toostid jõudsid kohale, õhtu lõppes õnnelikus kurnatusudus. Kümme kuud hiljem, vaikselt pühapäeva professionaalseid fotosid sirvides, kirjutab pruut arvustuse, mis mainib, et "ajastus tundus veidi valesti", üksik möödaminev rida muidu säravas arvustuses, mis siiski istub püsivalts kohaga profiili tipus järgmise kihlatud paari jaoks, kes seda loeb.

Mõistke esmalt, millega te tegelikult tegelete. Pulma arvustust ei kirjuta korduv klient ratsionaalse, võrdleva raamistikuga — selle kirjutab keegi, kes kulutas, illustreerival alusel, kusagil 15 000 kuni 40 000 euro vahel ühele päevale, mis pidi olema nende elu parim, hinnatuna emotsionaalse standardi vastu, mida ükski tavaline hospitality tehing ei kanna, ja meelde jäetud hetke tegelikult tundeta moonutava läätse kaudu, suurendatuna sündmuse tähtsuse poolt. Väike ajastuse eksitus, mida

ärikülaline arvustuses ei mainiks, muutub pulma arvustuses: "toateenindus oli nii hilja, et meie esimene tants lükkus edasi ja see viskas kogu õhtu rööbastelt maha" — tehniliselt täpne, ebaproportsionaalselt kaalutud, ja see maandub teie arvustusprofiilile kümme kuud hiljem, kus see istub, silmapaistvalt, aastaid.

Viivitus tähendab, et te ei saa pulma mainet reaktiivselt hallata nii, nagu võiksite hallata restorani — ajaks, mil arvustus ilmub, on operatiivsed tingimused, mis selle tekitasid, ammu kadunud, kaasatud personal võib olla edasi liikunud, ja pole elavat võimalust midagi selle paari jaoks parandada. Kogu distsipliin peab nihkuma kolme punkti peale varem suhtes: ootuste juhtimine enne päeva, nähtav taastumine sellel päeval, kui midagi läheb valesti, ja tahtlik positiivse meeleolu koristamine päevajärgses aknas, kui see on kõige värskem, mitte passiivselt ootamine, et arvustus lõpuks ilmuks.

Ootuste juhtimine algab hästi enne pulma, igas planeerimisvestluses, mida koordinaator peab. Paar, kellele öeldakse selgelt ja konkreetselt, mida oodata — realistlik ajastus, mis on kaasas versus mis maksab lisaks, milline näeb ilmavaruplaan tegelikult välja, kui vihma sajab õueteremoonial — saabub oma pulmapäevale kalibreerituna, ja kalibreeritud paar on palju vähem tõenäoline kogema normaalset operatiivset takistust reetmisena. Paar, kellel on lubatud ette kujutada idealiseeritud versiooni, mida kunagi tegelikult ei lubatud, on üles seatud tundma end pettununa täiesti tavalise sündmuspäeva reaalsuse tõttu, ilma nende operatiivmeeskonna süüta üldse.

Päevasisene taastumine loeb pulmadel rohkem kui peaaegu üheski teises hospitality kontekstis, kuna emotsionaalsed panused tähendavad, et nähtav, armuline taastumine tõelisest probleemist mäletatakse sageli soojemalt, kui probleem üldse ei oleks juhtunud — paar, kes näeb oma koordinaatorit isiklikult ja nähtavalt kriisi lahendamasa (tarnija, kes hilineb, toitumisviga, mis tabatakse ja kohe parandatakse), tuleb sageli kohast rohkem muljet avaldatuna kui paar, kelle päev läks täiuslikult, kuid kes ei näinud kunagi kedagi nende nimel kõvasti töötamas. Koolitage oma meeskonda selgesõnaliselt nähtavaks taastumiseks: tunnistage probleemi paarile või nende vanematele otse, selle asemel et loota, et nad ei märganud, selgitage, mida tehakse, ja järgnege, et kinnitada, et see on lahendatud — vaikne, nähtamatu parandus on siin sageli vale instinkt, kuna see jätab paari ilma kindlustundest, et keegi on tõeliselt nende päeva peal.

Ehitage **Pulmajärgne Jälgimise Jada** alalise protsessina, mitte juhusliku toreda žestina: lühike, soe sõnum ühe nädala jooksul pärast pulma, mis tänab paari ja kontrollib, kuidas nad abielus elus kohanevad, ilma mingi palveta; sisukam järelkontroll kuue kuni kaheksa nädala märgil, kui esialgne kurnatus on möödas, kuid enne kui mälestus on hägustunud, selgesõnaliselt tagasisidet kutsudes, ja kui tagasiside on positiivne, arvustuspalve otsese lingiga, tehtud nii lihtsaks kui võimalik; ja — samm, mille peaaegu kõik vahele jätavad — tõeline kontaktpunkt paari esimesel aastapäeval, mis nii tugevdab suhet (siit tuleb sageli 14. peatüki vaba aja kaubandus, tagasituleva paari aastapäeva viibimine) kui ka, paaridele, kes ei jõudnud kunagi seda arvustust jätta, pakub teist loomulikku hetke küsimiseks.

Pulmajärgne Jälgimise Jada

1

Ühe nädala jooksul: lühike, soe tänusõnum, ilma mingi palveta.

2

Kuus kuni kaheksa nädalat: sisukam järelkontroll, mis kutsub tagasisidet, otsese arvustuspähe lingiga, kui tagasiside on positiivne.

3

Esimesel aastapäeval: tõeline kontaktpunkt, mis tugevdab suhet ja pakub teist loomulikku hetke arvustuse küsimiseks.

Illustreeriv võrdlus, mida tasub sisemistada: kohad, mis käivitavad struktureeritud jälgimisjada, näevad tüüpiliselt pulmadelt tulevat arvustuste mahtu märgatavalt kõrgema määraga kui kohad, mis jätavad selle juhuse hooleks, lihtsalt sellepärast, et enamik rahulolevaid paare kavatsevad arvustuse jätta ja ei jõua selleni kunagi täielikult ilma konkreetse, hästi ajastatud vihjeta — rahulolematu vähemus, seevastu, leiab usaldusväärselt aega. Vihjeta jäetuna kaldub teie arvustusprofiil paaride poole, kellel oli tõeline kaebus, mitte sellepärast, et kaebused olid tavalised, vaid sellepärast, et nemad on need, kes on piisavalt motiveeritud, et kirjutada ilma vihjeta.

Sel nädalal: Kontrollige, kas te praegu käivate mis tahes struktureeritud jälgimisprotsessi pärast pulma, või kas arvustuste genereerimine on täielikult juhuse hooleks jäetud — ja kui viimane, koostage ühenädalane tänusõnum esimese sammuna.

Sel Nädalal

1

Kontrollige, kas te praegu käivitate mis tahes struktureeritud jälgimisprotsessi pärast pulma, või kas arvustused on juhuse hooleks jäetud.

2

Koostage ühenädalane tänusõnum paaridele, kes naasevad mesinädalatelt, ilma mingi palveta.

3

Ehitage kuue kuni kaheksa nädala järelkontroll otsese arvustuspäve lingiga positiivse tagasiside jaoks.

4

Ajastage esimese aastapäeva kontaktpunkt igale paarile jada alalise osana.

5

Koolitage meeskonda selgesõnaliselt nähtavaks päevasiseseks taastumiseks: tunnista, selgita, kinnita lahendatud.

PEATÜKK 17

Laupäevatipu Personaliga Varustamine

*Hoolitsege oma töötajate eest ja nad
hoolitsevad teie äri eest.*

— RICHARD BRANSON

120-portsjoniline pulm laupäeval võib vajada kuutteist inimest kohapeal köögis, põrandal, baaris, tubades ja mõisas. Sama kinnisvara teisipäeval võib tõeliselt vajada nelja. See kaheksakordne kõikumine, korratud nädalast nädalasse läbi hooaja, on selle äri raskeim personaliprobleem, ja see on põhjus, miks pulmapaiga-hotellid põletavad head personali kiiremini kui peaaegu ükski teine hospitality kategooria — mitte sellepärast, et töö ise oleks ebamõistlik, vaid sellepärast, et personaligraafiku mudel, mida enamik kohti käivitab, ei lahenda tegelikult kõikumist, see lihtsalt palub samal tuummeeskonnal seda igal üksikul nädalavahetusel absorbeerida.

Alustagem oma personali eraldamisega kolme eraldiseisvasse ujumisbasseini, selle asemel et käsitleda "personali" ühe diferentseerimata rühmana, kuna igas basseinis on vaja erinevat juhtimisviisi. Teie tuummeeskond — täisajaga, aastaringne personal, kes moodustab operatiivse selgroo — peaks olema mõõdustatud vastavalt teie baasargipäeva nõudlusele pluss mõistlik osa pulmakattest, mitte laupäeva tippnõude järgi, kuna tuummeeskonna mõõdustamine, et see mugavalt kataks iga laupäeva üksi, tähendab kroonilist ülepersonalitust ja alakasutust ülejäänud nädala jaoks, mis on kallid ja, ausalt öelda, demoraliseerivad personalile, kes näevad, et neid on täielikult vaja ainult üks päev seitsmest. Teie juhutööline basseini — regulaarsed osalise tööajaga või nulltunni töötajad, kes töötavad pulmadel spetsiifiliselt, usaldusväärselt, olemata täisajaga töötajad — peaks olema ehitatud tahtlikult ja aktiivselt hooldatud, mitte kokku pandud paanikas iga märtsi, tõeliselt hea juhutööline basseini, ehitatud mitme hooaja jooksul, saab sama

usaldusväärseks ja hästi koolitatud kui tuumpersonal pulmaspetsiifiliste rollide jaoks nagu bankettteenindus, ilma aastaringse tööhõive kulu kandmata. Agentuuripersonal — broneeritud personaliagentuuri kaudu tõeliste tipp-tipul olukordade jaoks (kaks suurt pulma samal nädalavahetusel, ootamatu tühimik juhutöölise ilmumatajäämise tõttu) — peaks olema teie viimane abinõu, kasutatud tahtlikult tõelise ülevoolu jaoks, mitte rutiinse asendajana teie enda juhutöölise basseini ehitamisele, kuna agentuuripersonal maksab rohkem tunnis, tunneb teie kinnisvara ja teie päevakava vähem hästi, ja toodab nähtavalt vähem lihvitud teenindust päeval, mis kõige rohkem loeb.

Ehitage **Pulmagraafiku Mudel**, mis lähtub päevakava viiest rajast (10. peatükk) ja arvutab personali arvu ja rolli iga jaoks: köök (brigaad moodustatud 11. peatüki serverimisliini läbilaskevõime järgi, mitte generic portsjonid-koka-kohta suhte järgi), bankettpõranda teenindus (realistlik suhe on üks kelner 12-15 portsjoni kohta serveeritud pulmahommikusöögi jaoks, rangem keerukama teenindusstiili jaoks), baar (personaliga varustatud teie baari miinimumi ja oodatava õhtuste külaliste arvu järgi, mitte fikseeritud arvu järgi olenemata pulma suurusest), toad/majapidamine (täielik bloki ümberkorraldus eelmisel õhtul ja samal päeval kohandused), ja mõis/koordineerimine (keegi, kes on pühendatud päevakavas tuvastatud pingepunktide haldamisele, mitte teise rolli sisse volditud). Illustreeriva 120 päevakülalise, 140 õhtukülalisega pulma puhul: 5 köök, 8 bankettpõrand, 2 baar, 1 pühendunud koordinaator sel päeval. Varustage personaliga vastavalt sellele

muldile iga pulma jaoks, selle asemel et taastada personali arv iga kord mälust, ja saate alapersonaliga varustamisest teada enne päeva, mitte selle ajal.

Ristkoolitus on suurima võimendusega investeering, mida enamik kohti alakasutab. Tuummeeskonna liige, kes on koolitatud kahes-kolmes rollis — keegi, kes suudab juhtida bankettpõranda teenindust ja astub ka baari taha, näiteks — annab teile tõelist paindlikkust juhutöölise ilmumatajäämise või oodatust prometsamama õhtu katmiseks ilma hädaolukorra agentuurikõneta, ja teeb töö ise personaliliikmele mitmekesisemaks ja vähem monotoonseks, mis aitab säilitada. Ehitage ristkoolitus tahtlikult vaiksematesse argipäeva vahetustesse, kus vea panused on madalad, selle asemel et üritada kedagi ristkoolitada live'is nende esimese laupäevase pulma ajal.

Kujutage ette bankettjärelevalvajat, kes on töötanud üksteist järjestikust laupäeva ilma vaba päevata, naeratades läbi paari esimese tantsu, samal ajal kui ta vaikselt loendab tagasi hooaja lõpuni. Ta esitab lahkumisavalduse järgmisel esmaspäeval, mitte sellepärast, et ükski üksik pulm läks halvasti, vaid sellepärast, et keegi pole kunagi küsinud, kas ta suudaks seda teha iga nädal kuni oktoobrini.

Väsimus väärrib selgesõnalist poliitikat, mitte ainult häid kavatsusi, kuna järjestikused nädalavahetuse pulmad läbi täieliku hooaja on tõeliselt kurnavad, ja kohad, mis kaotavad head personali hooaja keskel, on peaaegu alati need, mis lasevad graafikul vaikimisi määrata samad inimesed töötama iga üksikut

laupäeva ilma tahtliku rotatsioonita. Ehitage **Väsimuse Poliitika**: maksimaalne arv järjestikuseid nädalavahetuse pulmavahetusi enne kohustuslikku vaba nädalavahetust (levinud ja kaitstav standard on mitte rohkem kui kolm järjestikust nädalavahetust kõige raskemates pulmarollides enne garanteeritud vaba nädalavahetust), tõeline tundide jälgimine läbi hooaja igaühe jaoks, kes regulaarselt võtab pulmavahetusi lisaks tuumrollile, ja selgesõnaline vestlus personaliga töökoormusest vähemalt hooaja keskepaigas, mitte ainult lahkumisintervjuus, pärast seda kui nad on juba otsustanud lahkuda. See on sama oluline teie juhutöölise basseini jaoks kui teie tuummeeskonna jaoks — juhutööline, keda koheldakse lõpmatult kättesaadavana ja kellega võetakse ühendust ainult siis, kui vajate katet, kunagi järele ei uurita, on juhutööline, kes võtab esimese parema pakkumise, mis tuleb.

Illustreeriv võrdlus: koht, mis liikus ad hoc "kes on vaba" laupäevagraafikult formaalsele mudelile koos määratletud riskkoolituse ja väsimuse poliitikaga, teatas märgatavalt madalamast hooajalisest personali voolavusest järgmisel aastal, ja — väärt märkida koos säilitamise kasuga — nähtavalt sujuvamast pulmapäeva teenindusest, kuna puhanud, õigesti personaliga varustatud meeskond esineb paremini kui kurnatud meeskond, mis jookseb samade kuue nimega iga üksikul laupäeval.

Sel nädalal: Ehitage Pulmagraafiku Mudel oma enda päevakava vastu järgmise standardsuurusega pulma jaoks, ja kontrollige oma väsimuse riski — kui palju järjestikuseid nädalavahetusi teie kõige usaldatum personal on sel hooajal ilma pausita töötanud.

Alustamine

- 1 Ehitage Pulmagraafiku Mudel oma päevakava viie raja vastu järgmise standardsuurusega pulma jaoks, mõõdustades köögi, põranda, baari, tubade ja koordineerimise personali arvu.
- 2 Eraldage oma personal kolme basseini — tuum, juhutööline ja agentuur — ja kinnitage, et te ei mõõdusta tuummeeskonda ainult laupäeva tippnõude järgi.
- 3 Kontrollige oma väsimuse riski: kui palju järjestikuseid nädalavahetusi teie kõige usaldatum personal on sel hooajal ilma pausita töötanud.
- 4 Seadke Väsimuse Poliitika, mis piirab järjestikuseid nädalavahetuse pulmavahetusi kolmega enne kohustuslikku vaba nädalavahetust.
- 5 Ajastage ristkoolituse sessioonid vaikselt argipäeva vahetuses vähemalt ühele tuummeeskonna liikmele.

PEATÜKK 18

Turundus Paaridele, Kes Pole Teist Kunagi Kuulnud

Pool rahast, mida ma reklaamile kulutan, on raisatud, ja probleem on, et ma ei tea, kumb pool.

— JOHN WANAMAKER

Iga pulmapaiga omanik küsib lõpuks sama küsimuse: kuhu peaks turunduseelarve tegelikult minema? Aus vastus on, et see sõltub täielikult teie konkreetsest kanalitõhususest, mida peaaegu keegi tegelikult ei mõõda — enamik kohti võivad öelda teile oma kogu turunduskulu ja oma kogu broneeringud, kuid väga vähesed suudavad öelda kulu päringu kohta või kulu broneeringu kohta individuaalse kanali järgi, mis on ainus number, mis tegelikult ütleb teile, kuhu järgmine euro kulutada.

Kaardistage kanalid, mis on olulised pulmapaiga turunduse jaoks konkreetselt, kuna need erinevad oluliselt üldisest hospitality turundusest. Kohakataloogid (pulmatööstuse loeteluteenused, mida paarid sirvivad, kui nad uurivad kohti regioonis) on sageli kõrgeima mahu päringuallikas kohtade jaoks, millel pole tugevat olemasolevat kaubamärki, kuid need kannavad tõelist jooksvat kulu (tüüpiliselt aastane loeteluteenustasu, mõnikord tasu leadi kohta) ja varieeruvad tugevalt leadi kvaliteedis platvormide vahel. Pulmalaadad — kas peetud oma kinnisvaral või külastatud eksponendina mujal — genereerivad kõrge kavatsusega päringuid paaridelt, kes aktiivselt kohti võrdlevad, kuid kannavad tõelist aja- ja personalikulu, mida tuleb kaaluda päringute mahuga, mitte ainult osalejate arvuga. Tõeline pulmasisu — fotograafia ja kirjeldused tegelikest pulmadest, mida olete korraldanud, jagatud teie enda saidil ja sotsiaalmeedia kanalites, sageli tarnitud kasutusõiguste vastu 15. peatüki fotograafi partnerite poolt — on tüüpiliselt teie madalaima kulu, kõrgeima usaldusega kanal, kuna see näitab, mitte ei jutusta, ja see toidab otse planeerija ja tarnija soovitusi. Instagram ja teised visuaalsed sotsiaalmeedia kanalid loevad ebaproportsionaalselt selle

kategooria jaoks konkreetselt, kuna paarid, kes uurivad kohti, uurivad põhimõtteliselt esteetikat, ja järjekindel, hästi kureeritud voog tegelikest pulmadest teie kinnisvaral teeb rohkem browsiva paari päringuks konverteerimiseks kui peaaegu ükski tasuline reklaam. Planeerija ja tarnija soovitusel, mida käsitleb 15. peatükk, ja endise külalise soovitusel 16. peatüki jälgimisjoadast, lõpetavad nimekirja, ja mõlemad konverteeruvad tüüpiliselt mis tahes kanali kõrgeima määraga, kuna usalduse loomise töö on juba tehtud.

Ehitage **Kanali Hindamiskaart**, et neid tegelikult võrrelda numbrite alusel, mis on olulised, mitte selle alusel, milline tundub kõige muljetavaldavam või genereerib kõige rohkem tühja engagement'i. Iga kanali jaoks jälgige: kogukulu (sealhulgas mõistlik hinnang personali ajast, mitte ainult rahalisest kulus), genereeritud päringud, päringud, mis jõudsid läbivaatuse etappi, ja — number, mis tegelikult loeb — tulemuseks olevad broneeringud, seejärel jagage kulu broneeringutega, et saada tegelik kulu broneeringu kohta iga kanali jaoks.

KULU BRONEERINGU KOHTA

**Kulu Broneeringu Kohta = Kogu Kanalikulu
(raha + personali aeg) ÷ Sellest Kanalist
Tulenevad Broneeringud**

Illustreeriv hindamiskaart võiks näidata: kohakataloogid, 4200 eurot aastane kulu, 85 päringut, 12 broneeringut, kulu

broneeringu kohta 350 eurot; pulmalaadad, 2800 eurot kulu (sealhulgas personali aeg), 40 päringut, 9 broneeringut, kulu broneeringu kohta 311 eurot; tõeline pulmasisu ja orgaaniline sotsiaalmeedia, peaaegu null otsest rahalist kulu peale tagasihoidliku sisuloomise kulu 1500 eurot, 55 päringut, 15 broneeringut, kulu broneeringu kohta 100 eurot; tarnija ja endise külalise soovitus, sisuliselt null otsest kulu, 30 päringut, 14 broneeringut, kulu broneeringu kohta peaaegu null. Selliste numbrite juures on soovitus- ja sisukanalid dramaatiliselt tõhusamad kui tasulised kanalid — mis ei tähenda, et loobuge tasulistest kanalitest (kataloogid ja laadad jõuavad sageli paarideni, kes teid muidu kunagi ei leiaks, laiendades teie kogu adresseeritavat basseini, mitte lihtsalt konverteerides olemasolevat teadlikkust) — kuid see tähendab, et turunduseelarve järgmine euro peaks üldiselt minema tasuta, kõrgelt konverteerivate kanalite tugevdamiseks enne tasuliste kanalite kulu suurendamist. Ehitage ****Sisukalender**** konkreetsetel tegelike pulmade ümber, kuna generic koha turundus (tühja ruumi fotograafia, laotüüpi tundev tekst) konverteerub murdosal määra-st sisust, mis näitab tegeliku paari tegelikku päeva — vastuvõttu, mida te tegelikult korraldasite, kleiti, mis ripub tegelikus pruudi toas, tegelikku ansamblit tegelikul tantsupõrandal. See nõuab töösuhet teie fotograafi partneritega (seotud tagasi 15. peatüki eelistatud tarnijalepinguga), et tagada kasutusõigused standardse praktikana, ja lihtsat operatiivset harjumust: pärast iga pulma on keegi vastutav väikese sisupaketi taotlemise eest — viis kuni kümme pilti, mis on selgeks tehtud koha turunduskasutuseks — rutiinse osana pulmajärgsest protsessist, mitte juhuslik palve, kui

keegi meenutab. Kolmekümne või neljakümne pulma hooaja jooksul ehitab see harjumus üksi tõeliselt rikkaliku, pidevalt värskendatava sisuraamatukogu peaaegu null piirkuluga. Jälgige kulu päringu kohta koos kuluga broneeringu kohta, kuna need kaks numbrit erinevad mõnikord õpetlikul viisil — kanal, mis genereerib odavaid, kuid halva kvaliteediga päringuid (mittevastav mahutavus, ebarealistlikud eelarveootused), on vaikselt kallid, kui arvestada läbivaatuse aega ja koordinaatori tunde, mis on kulutatud päringutele, mis kunagi ei oleks konverteerunud, mis on täpselt põhjus, miks 4. peatüki lehtrijälgija ja kanali hindamiskaart tuleb lugeda koos, mitte eraldi. **Sel nädalal:** Ehitage jäme Kanali Hindamiskaart oma viimase kaheteistkümne kuu päringutest ja broneeringutest allika järgi, isegi ebatäiuslike andmetega, ja tuvastage, milline kanal on vaikselt teie kõige kallim broneeringu kohta.

Pange See Praktikasse

1

Ehitage Kanali Hindamiskaart oma viimase kaheteistkümne kuu päringutest ja broneeringutest, jaotatud allika järgi.

2

Jagage kogu kulu (sealhulgas personali aeg) broneeringutega iga kanali jaoks, et saada tegelik kulu broneeringu kohta.

3

Tuvastage kanal, mis on vaikselt teie kõige kallim broneeringu kohta, ja üks tasuta või madala kuluga kanal, mida tasub kahekordistada.

4

Seadke üles harjumus pärast-iga-pulma taotleda viis kuni kümme heakskiidetud pilti oma fotograafilt Sisukalendri jaoks.

5

Jälgige kulu päringu kohta koos kuluga broneeringu kohta, et tabada kanaleid, mis genereerivad odavaid, kuid halva kvaliteediga leade.

PEATÜKK 19

Kapitaliprojektid: Kuur, Telk, Luba

Jumalasse me usume; kõik teised toovad andmeid.

— W. EDWARDS DEMING

Varem või hiljem seisab iga kasvav pulmapaik silmitsi sama otsusekategooriaga: tõeline kapitaliinvesteering konkreetselt pulmavõimekuse laiendamiseks või parandamiseks — konverteeritud kuur või oranžerihoone, alaline telgikonstruktsioon, tsiviiltseremoonia luba uuele ruumile, pühendatud pruudi toa ehitus. Need on tõeline raha, tõeline ehitusrisk ja tõelised mitmeaastased kohustused, ja need väärivad finantsilise ranguse taset, mida "me arvame, et see tasub end ära" ei paku, olenemata sellest, kui enesekindel selle taga olev instinkt on.

Põhidistsipliin on tasuvuse modelleerimine kahes valuutas korraga: lisapulmade arv, mida uus võimekus tegelikult võimaldab, ja hinnatõus, mida uus võimekus võimaldab küsida pulmadel, mida te niikuinii broneeriksite. Need on tõeliselt erinevad tulu allikad ja nende segamine toodab liiga optimistlikku juhtumit, kuna uus tseremooniaruum, näiteks, ei pruugi lisada palju täiesti uusi pulmi teie kalendrisse (võite olla juba lähedal oma realistlikule laupäeva mahutavusele) — selle tegelik väärtus võib olla täielikult hinnatõusus, mida see võimaldab, lastes teil küsida preemiat kohapealse litsentseeritud tseremoonia eest, mida paarid peavad praegu mujal korraldama, või 3. peatüki ainuõiguslikkuse majanduses, lisades kaitstud ruumi, mis muudab hübriidmodeli atraktiivsemaks.

Kujutage ette omanikku, kes seisab renditud telgis viimast korda, jälgides meeskonda, kes lammutab poste hommikul pärast pulma neljateistkümnendaks järjestikuseks hooajaks, arvutades peas, et alaline struktuur tasuks end "lõpuks" ära — ja pühendades 340 000 eurot ainult sellele tunde, ilma kunagi

eraldamata, kui palju tasuvusest tuleks uutest pulmadest versus kõrgemast hinnast pulmadel, mida ta niikuinii broneeriks.

Ehitage **Kapitaliprojekti Hindamise Mudel**, mis sunnib mõlemad valuutad lehele eraldi. Alustage lisavõimekuse juhtumist: kui palju rohkem pulmi aastas uus vara tõeliselt võimaldab, arvestades teie realistlikku ülempiiri laupäevadel ja teie tegelikku praegust kasutust kõrval- ja hooajavälistel kuupäevadel 6. peatüki nõudluse kalendrist — olge siin ausad, kuna nendes hinnangutes kõige levinum liialdatud väide on eeldada, et uus telk või kuur lihtsalt korrutab teie pulmaarvu, kui praktikas olete tavaliselt mahutuse poolest piiratud nõudlusega tippkuupäevadele, mitte füüsilise ruumiga, ja tegelik kasu on pulmade võimaldamine kuupäevadel, mida te praegu ei suuda hästi teenindada, või kahe väiksema samaaegse ürituse võimaldamine seal, kus varem suutsite juhtida ainult üht. Seejärel ehitage hinnatõusu juhtum eraldi: millist preemiat saate usutavalt küsida oma olemasoleval pulmamahul uue vara tõttu — kohapealne litsentseeritud tseremooniaruum, mis nõuab konkreetset lisatasu enamikul teie pulmadest, näiteks, on sageli suurem ja usaldusväärsem tulu allikas kui lisamahu juhtum, kuna see kehtib nõudlusele, mis teil juba on, mitte nõudlusele, mida loodate genereerida.

Kapitaliprojekti Hindamise Ehitamine

- 1 Ehitage lisavõimekuse juhtum: kui palju tõeliselt uusi pulmi vara võimaldab, ausalt hinnatud tegeliku nõudluse vastu.
- 2 Ehitage hinnatõusu juhtum eraldi: millist preemiat vara võimaldab küsida pulmadel, mida te niikuinii broneeriksite.
- 3 Lisage välditud kulud (rent, laenus, seadistuse tööjõud, mida enam pole vaja), et saada kogu aastane kasu.
- 4 Jagage kapitalikulu kogu aastase kasuga lihtsa tasuvusaja jaoks.
- 5 Stress-testige lisamahu eeldusega nulli seatuna, ja arvutage uuesti.

Töötage läbi illustreeriv näide alalise telgikonstruktsiooni jaoks, mis asendab renditud telki, mida koht praegu igaks pulmahooajaks üles seab ja lammutab. Kapitalikulu: 340 000 eurot alalise, isoleeritud, litsentseeritava konstruktsiooni jaoks. Praegune renditud telgi kulu, edaspidi välditud: 18 000 eurot aastas rendis, tarnimises ja seadistuse/lammutamise tööjõus. Lisapulmavõimekus, mis on võimaldatud: realistlikult tagasihoidlik, ütleme 3 lisapulma aastas kuupäevadel, mis on praegu kättesaamatud telgi tarneaja piirangute tõttu, keskmise netopanusega (2. peatüki Pulma Panusetabelist) 9000 eurot igaüks — 27 000 eurot aastas. Hinnatõus olemasoleval mahul: alaline, alati kättesaadav telk toetab 600-eurost tõusu kohatasus

umbes 40 pulma peale aastas, mis seda kasutavad, kuna see eemaldab ilmariski ja seadistuse ajastuse piirangud, mida paarid praegu maksavad allahindluse eest, et neid aktsepteerida — 24 000 eurot aastas. Kogu aastane kasu: 18 000 eurot (välditud rent) + 27 000 eurot (lisamaht) + 24 000 eurot (hinnatõus) = 69 000 eurot. Lihtne tasuvusaeg 340 000 euro kapitalikulu peale: veidi alla viie aasta, enne finantseerimiskulusid. Kas see on vastuvõetav tasuvusaeg, sõltub täielikult teie kapitalikulust, teie mitmeaastase kohustuse isust, ja kui usaldusväärsed teie aluseeldused tegelikult on — kuid hinnang paneb vähemalt tõelise, vaidlustatava numbri lauale sisetunde asemel.

Stress-testige hinnangut selgesõnaliselt, selle asemel et esitada ainult baasuhtum: kuidas näeb tasuvus välja, kui lisamahu eeldus on null (konservatiivne juhtum, kus kogu tasuvus tugineb ainult välditud rendikulule pluss hinnatõusule)? Ülaltoodud näites langetab see aastase kasu 42 000 euroni ja lükkab tasuvuse veidi üle kaheksa aasta — ikka potentsiaalselt mõistlik mitmekümneaastase kasuliku elueaga struktuuri jaoks, kuid oluliselt erinev pilt kui viieaastane pealkiri, ja versioon juhtumist, millega peaksite tegelikult olema mugav kapitali pühendamiseks.

Litsentseerimise ja loamenetluse risk väärrib oma rida hinnangus, eraldi ehituskulust, kuna tsiviilseremoonia luba, planeeringu kasutuse muutmine, või uue struktuuri ehitusluba võib võtta kuid ja pole tõeliselt garanteeritud igas jurisdiktsioonis — modelleerige realistlik ajakava ja tõeline negatiivne stsenaarium (luba viivitatud või osaliselt tagasi lükatud, nõudes ümberdisainimist), selle asemel et eeldada, et kapitaliprojekti ajakava on puhtalt ehitusküsimus.

Sel nädalal: Kui kaalute mis tahes kapitaliprojekti pulmavõimekuse jaoks, või teil on see juba laual, ehitage mõlemad hinnangu valuutad eraldi — lisamahu juhtum ja hinnatõusu juhtum — enne kombineeritud tasuvusnumbri vaatamist.

Alustamine

- 1 Kui kapitaliprojekt on laual, ehitage lisamahu juhtum eraldi: kui palju tõeliselt uusi pulmi vara võimaldab kuupäevadel, mis on praegu kättesaamatud.
- 2 Ehitage hinnatõusu juhtum eraldi: millist preemiat uus vara võimaldab küsida teie olemasoleval pulmamahul.
- 3 Liitke mõlemad valuutad ja arvutage lihtne tasuvusaeg kapitalikulu vastu.
- 4 Stress-testige hinnangut lisamahu eeldusega nulli seatuna, ja arvutage tasuvus uuesti.
- 5 Modelleerige litsentseerimise ja loamenetluse ajakavad ning tõeline negatiivne stsenaarium enne kapitali pühendamist.

PEATÜKK 20

Tasakaalustatud Koht

Tasakaal pole midagi, mida leiate, see on midagi, mida loote.

— JANA KINGSFORD

Kõik selles raamatus osutab ühele eesmärgile, kuigi ükski kaks kinnisvara ei maandu täpselt samal versioonil sellest: pulmapaiga-hotell, kus pulmad rahastavad äri ilma seda domineerimata, kus argipäeva kalendril on oma tõeline identiteet ja nõudlus, ja kus meeskond, kes seda kõike teostab, suudab tegelikult tempot säilitada aastaid, mitte lihtsalt üle elada üht kurnavat hooaega enne läbipõlemist. See on tasakaalustatud koht, ja lõpetuseks tasub olla selgesõnaline selles, kuidas tasakaal tegelikult numbrites välja näeb, selle asemel et jätta see ähmaseks ambitsiooniks.

Vaadake uuesti üle 1. peatüki Kalendrisõltuvuse Suhtarv kui oma peamine diagnostika, kuna kõik muu selles raamatus lõpuks liigutab seda numbrit ühes või teises suunas. Suhtarv tervislikus vahemikus — umbes 5 kuni 8 ühe kohta, pulmapäeva kasum päevas versus mittepulmapäeva kasum päevas, kuigi õige number teie konkreetse kinnisvara jaoks sõltub toaarvust, turust ja riskiisust — signaliseerib äri, kus pulmad on tõeliselt tugevaim üksik liin ilma et see oleks õõnestanud kõike muud. Suhtarv, mis triivib üle 12 või 15 ühe kohta, on signaal, et argipäeva töö 14. peatükis peab liikuma "väärt tegemist" juurest "kiireloomuliseks", kuna kontsentratsioonirisk on ületanud haldatavast ohtlikuks.

Ehitage **iga-aastane planeerimistsükkel** kalendri tegeliku rütmi ümber, selle asemel et kasutada generic jaanuar-detsember eelarveprotsessi, mis ignoreerib, kui erinevalt teie kaks äri — pulmakalender ja argipäevahotell — tegelikult toimivad. Sügishilinemine, kui pulmahooaeg on lõppenud, on loomulik punkt täieliku aastase tagasivaate jaoks: käivitage iga selle raamatu raamistik äsja lõppenud hooaja vastu —

Kalendrisõltuvuse Audit, täielik komplekt Pulma Panusetabeleid, lehtrijälgija konversioonimäärad etapi kaupa, kanali hindamiskaart, väsimuse poliitika tegelik ülestähendus versus planeeritu. Talv on teie planeerimise ja kapitaliprojektide aken, kui kinnisvaral on tõeline läbilaskevõime 19. peatüki hindamistöö jaoks ja 6. peatüki hinnakirja ümberehitamiseks aasta tegeliku nõudluse kalendri vastu. Varakevad on värbamine ja graafiku ehitamine eelseisva hooaja jaoks, informeeritud eelmise aasta väsimuse andmetest. Ja hooaeg ise, kevad sügiseni, on puhas teostus — punkt, kus, kui planeerimistöö tehti vaikuste kuude jooksul korralikult, käivitate süsteemi, selle asemel et seda improviseerida.

Seadke endale väike arv **koha võrdlusaluseid**, mida aastast aastasse jälgida, mitte tosinaid mõõdikuid, mis lahjendavad tähelepanu, kuid piisavalt, et näha, kas äri tegelikult liigub tasakaalu poole või sellest eemale: Kalendrisõltuvuse Suhtarv ise; keskmine netopanus pulma kohta (Panusetabelist, jälgituna trendina, mitte ainult hetktõmmisena); päring-broneering konversioonimäär lehtrijälgijast; argipäeva täituvus ja hind, jälgituna eraldi pulmapäeva mõõdikutest, nii et argipäeva äri enda trajektoor on nähtav, mitte maetud segastesse keskmistesse; ja personali voolavus, konkreetsetl tuumeeskonna liikmete seas, kes regulaarselt pulmadel töötavad, kui teie kõige ausam indikaator selle kohta, kas laupäevatippu hallatakse jätkusuutlikult või lihtsalt üle elatakse.

Illustreeriv kolmeaastane trajektoor väärib meeles pidamist selle kohta, kuidas hea edasimineku tegelikult välja näeb, kuna see harva juhtub ühes dramaatilises aastas. Aasta üks:

Kalendrisõltuvuse Suhtarv 14 ühe kohta, argipäeva täituvus keskmiselt 38%, personali voolavus tuumpulmapersonali seas kõrge, enamiku omanike aus vastus on "pulmad hoiavad kõike muud üleval ja see on kurnav". Aasta kaks, pärast Kalendrisõltuvuse Auditi käivitamist, astmelise hinnakirja ümberehitamist, ja fokuseeritud surve käivitamist ainsale kõrgeima prioriteediga argipäeva segmendile nõudluse maatriksist: suhtarv paraneb 10 ühe kohta (osaliselt argipäeva kasvu kaudu, osaliselt targema pulmahinnastamise kaudu, mitte lihtsalt rohkemate pulmade kaudu), argipäeva täituvus tõuseb 47%-ni, voolavus hakkab vaibuma, kuna graafiku mudel ja väsimuse poliitika haaravad. Aasta kolm, koordinaatori käsiraamatu ja katteplaaniga paigas, tarnijate ökosüsteemiga, mis genereerib mõistliku osa uutest päringutest, ja argipäeva segmendiga, mis on nüüd tõeline, turundatud äriilin omaette: suhtarv 7 ühe kohta, argipäeva täituvus 55%, voolavus jätkusuutlikul tasemel, ja — number, mis tegelikult teile omanikuna kõige rohkem loeb — äri, mis ei tunne enam, nagu see elaks või sureks neljakümne viie laupäeva peal, kuigi need laupäevad on ikka veel, õigustatult, selle parimad päevad.

See on tegelik eesmärk kõige selle raamatus: mitte vähem pulmi, mitte vähendatud versioon sellest, millele te oma maine ehitasite, vaid kinnisvara, mis on piisavalt tugev igal teisel päeval, et pulmakalender oleks teie parim vara, mitte teie ainuke. Käivitage raamistikud, jälgige oma numbreid ausalt, ja vaadake need igal aastal uuesti üle — tasakaalustatud koht pole olek, mille saavutate üks kord ja säilitate. See on distsipliin, mida jätkate harjutama, hooaeg korraga.

Sel nädalal: Valige selle peatüki kolm koha võrdlusalust, mis on praegu teie kinnisvarale kõige olulisemad, kirjutage üles selle aasta tegelik number igaühe jaoks, ja pange kuupäev oma päevikusse — järgmisel sügisel — et kontrollida, kas need liikusid õiges suunas.

Sel Nädalal

1

Arvutage uuesti oma Kalendrisõltuvuse Suhtarv ja kontrollige, kas see on tervislikus 5-kuni-8-ühele vahemikus või on triivinud üle 12-ühele.

2

Valige kolm koha võrdlusalust, mis on praegu teie kinnisvarale kõige olulisemad, ja kirjutage üles selle aasta tegelik number igaühe jaoks.

3

Ehitage iga-aastane planeerimistsükkel: sügisene tagasivaade, talvine planeerimise ja kapitaliprojektide aken, kevadine värbamine, hooajapikkune teostus.

4

Pange kuupäev oma päevikusse järgmisel sügisel, et kontrollida, kas kolm võrdlusalust liikusid õiges suunas.

5

Käivitage iga raamistik selles raamatus uuesti äsja lõppenud hooaja vastu kui oma alaline tagasivaade harjumus.

Sõnastik

Kalendrisõltuvuse Audit

Üheleheküljeline harjutus, mis näitab, kui suur osa hotelli aastasest kasumist asub selle käputäie pulmalaupäevade sees.

Pulma Panusetabel

Ühe pulma tõelise kasumi jaotus pärast kohatasu, cateringu, baari, tubade, lisade, lõhkumise ja väljatõrjutud tulu selle kohta, mis muud võinuks sel päeval juhtuda.

Ainuõiguslikkuse Tasakaalupunkt

Arvutus, mis näitab, kui palju paar peab maksma hotelli ainuõigusliku kasutuse eest, enne kui see ületab teistele külalistele sulgemisest loobunud toatulu.

Lehtrijälgija

Iga pulmapäringu etapi register, esimesest kontaktist läbi läbivaatuse allkirjastatud lepinguni, kasutatud konversiooni mõõtmiseks igal sammul.

Läbivaatuse Hindamiskaart

Iga kohavaatuse struktureeritud hinnang, mis jälgib marsruuti, ajastust, degusteerimist ja tulemust, nii et müügiprotsessi saab parandada, mitte ainult korrata.

Astmeline Hinnakiri Pulmahinnastamise struktuur tippnädala laupäevade, kõrvalreede ja hooajaväliste päevadega, mis on hinnastatud erinevalt, et nihutada nõudlust vaiksematele kuupäevadele.

Paketiehitaja Raamistik pulmapaketi (toit, jook, ruumi üür) kokkupanemiseks, mis kaitseb marginaali, tundudes samal ajal paarile heldena.

Tühistamise Redel Tagatisrahade ja tagastamisprotsentide ajakava, mis muutub väiksemaks, mida lähemal tühistamine on pulmakuupäevale.

Koordinaatori Käsiraamat Kirjalik süsteem, mis jäädvustab iga paari eelistused ja otsused, nii et pulm jääb ellu koordinaatori puudumisest või lahkumisest.

Peapäevakava Minut-minuti-haaval plaan pulmapäeva enda jaoks, katab köögi, teeninduse, toad ja mõisa ühes dokumendis.

Bankettmenüü Kriteeriumide Nimekiri Reeglid, mida roog peab täitma, et jõuda grupipulma menüüsse: see peab hoiduma, kiiresti serveeritav olema ja toitumisasendust vastu pidama.

Hilisõhtu Protokoll	Kirjalik plaan baari, müra piirangute, turvalisuse ja naabrisuhete jaoks pulma viimasel, kõrgeima riskiga tunnil.
Toabloki Poliitika	Reeglid pulmakülalistele reserveeritud hotellitubade jaotamiseks ja hinnastamiseks, hoituna eraldi avalikust hinnakirjast.
Argipäeva Nõudluse Maatriks	Tööriist ärilise, retriidi- ja vaba aja nõudluse sobitamiseks argipäevadega, mida pulmapaiga-hotell muidu tühjaks müüks.
Tarnijalepingu Kokkuvõte	Standardtingimused, mis katavad eelistatud fotograafid, lillepoed ja planeerijad: vahendustasu, kvaliteedikontroll ja vastutus.
Pulmajärgne Jälgimise Jada	Ajastatud sõnumite komplekt, mis saadetakse paarile pärast nende suurt päeva, mõeldud tugeva arvustuse koristamiseks kuid hiljem.
Pulmagraafiku Mudel	Personaliplaan 100+ portsjonilise pulmapäeva jaoks, ehitatud eraldi hotelli tavalisest argipäevagraafikust.

Väsimuse Poliitika

Reeglistik, mis piirab, kui palju järjestikuseid pulmanädalavahetusi personaliliige töötab, et kaitsta läbipõlemise eest laupäevaraskes äris.

Kanali Hindamiskaart

Päringu- ja broneeringumahu võrdlus turunduskanali (kataloogid, laadad, soovitusel) järgi, jälgituna kulu vastu broneeringu kohta.

**Kapitaliprojekti
Hindamise Mudel**

Raamistik otsustamiseks, kas kuur, telk või litsentseeritud tseremooniaruum tasub end ära lisapulmades ja hinnatõusus.

Autorist

Thibault Van de Sompele on HappyChefi, restoranide ja hotellide broneerimis- ja tegevusplatvormi, asutaja. Ta elab ja töötab Essenis, Belgias, kus asub HappyChefi peakontor. Teda saab kätte aadressil thibault@happychef.cloud.