

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

*Kuinka häähotellien ja maalaiskartanoiden omistajat  
tekevät häistä kannattavia menettämättä viikon muita  
kuutta päivää*

---

KIRJOITTANUT

**Thibault Van de Sompele**

# Sisällys

|           |                                                            |
|-----------|------------------------------------------------------------|
| <b>01</b> | Kun kalenteri omistaa hotellin                             |
| <b>02</b> | Yhden häiden talous                                        |
| <b>03</b> | Yksinoikeuskäyttö: esitteen kallein sana                   |
| <b>04</b> | Kahden vuoden suppilo                                      |
| <b>05</b> | Esittely tuotteena                                         |
| <b>06</b> | Päivän hinnoittelu: sesongit, päivät ja kysyntätasot       |
| <b>07</b> | Paketit, minimi ja matematiikka per pää                    |
| <b>08</b> | Käsirahat, maksuaikataulut ja peruutusehdot                |
| <b>09</b> | Häkoordinaattoriongelma                                    |
| <b>10</b> | Kulkukaavio: päivän johtaminen                             |
| <b>11</b> | 120 ruokkiminen kerralla: banketointikeittiön järjestelmät |
| <b>12</b> | Baari, bändi ja naapurit                                   |
| <b>13</b> | Huoneet häyönä                                             |
| <b>14</b> | Arkipäiväongelma                                           |

- 15** Toimittajat, palkkiot ja suositeltu lista
- 
- 16** Maine vuoden viiveellä
- 
- 17** Lauantaipiikin miehittäminen
- 
- 18** Markkinointi pareille, jotka eivät ole koskaan kuulleet teistä
- 
- 19** Pääomahankkeet: navetta, telta, lupa
- 
- 20** Tasapainoinen kiinteistö
-

## Johdanto

Omistatteko tai johdatteko hotellia, jossa lauantait ovat kultaa ja loppu viikosta näännyttää hiljaa? Ovatko parhaat vakioasiakkaanne ajautumassa pois, koska koko kiinteistö tuntuu yhä enemmän kuuluvan vieraille valkoisiin pukeutuneille? Epäilettekö, että häätoiminta pitää hotellin pystyssä – tai salaa syö sitä sisältä – mutta ette ole koskaan oikeasti laskeneet lukua, joka kertoisi kumpi on totta? Tämä kirja on kirjoitettu juuri tälle epävarmuudelle.

Tämä kirja on olemassa vastatakseen tähän kysymykseen laskennalla eikä vaistolla, ja antaakseen teille työkalut muuttaa vastausta, jos ette pidä siitä. Suuri lupaus on täsmällinen: kun olette lukeneet tämän kirjan, pystytte yhdessä lukuun perustuvassa lauseessa kertomaan tarkalleen, kuinka suuri osuus vuotuisesta voitostanne asuu parhaissa lauantaissanne – ja teillä on konkreettinen suunnitelma, hinnoilla, henkilöstöllä ja hinnastolla varustettuna, jolla saatte loput kolmesataa päivää vetämään oman painonsa sen sijaan, että ne selviytyisivät häkalenterin varjossa.

Edessänne ovat viitekehykset, jotka tekevät tämän mahdolliseksi: Kalenteriaudit, joka muuttaa epämääräisen tunteen "häävät pitävät kaiken muun pystyssä" yhdeksi suhdeluvuksi, jota voi seurata vuodesta toiseen; Häätaulukko, joka paljastaa, mitä häävät todella ovat arvoisia, kun vähennetään se, mitä niiden toteuttaminen maksoi ja mitä ne syrjäyttivät; ja Arkipäivän kysyntämatriisi, joka kertoo tarkalleen, mitä ei-

hääliiketoimintaa kannattaa tavoitella ja mikä on vain häiriötekijä mahdollisuuden naamiossa. Edessä on hinnaston uudelleenrakentaminen, kulkukaavion uudelleenkirjoittaminen, henkilöstömalli lauantaipiikkiä varten ja suunnitelma sille päivälle, jolloin kalenteri lopulta lakkaa omistamasta hotellia.

Kukaan ei rakentanut hääkartanohotellia tullakseen häätehtaaksi, jossa on makuuhuoneita liitteenä. Pysykää loppuun asti, niin teillä on kaikki kolme osaa, jotka korjaavat tämän: suhdeluku, joka lopulta todistaa kuinka riippuvaisia todella olette, hinnasto ja kulkukaavio, jotka on rakennettu uudelleen sen ympärille, mitä hääit todella ovat arvoisia, ja – viimeisessä luvussa – täsmällinen numeerinen määritelmä "tasapainolle" itselleen, jotta tavoite, jota kohti rakennatte, lakkaa olemasta tunne ja muuttuu luvuksi, jonka voitte tarkoituksella saavuttaa. Käännä sivua ja ala rakentaa versiota, joka ei ole tuollainen.

LUKU 1

# Kun kalenteri omistaa hotellin

*Mitä mitataan, sitä johdetaan.*

— PETER DRUCKER

Kävele hääkartanohotellin toimistoon tammikuun lopulla, ja löydät yleensä saman seinätaulun: laminoidun vuosikalenterin, jossa lauantait on ympyröity yhdellä värillä, jo puoliksi varattuna ensi vuodelle, ja jokainen muu päivä jätetty tyhjäksi, koska kukaan ei ole ehtinyt ajatella niitä. Tämä taulu kertoo kaiken siitä, miten liiketoimintaa todella johdetaan, riippumatta siitä, mitä strateginen suunnitelma sanoo. Kalenteri ei ole tässä ajanvarausväline. Se on organisaatiokaavio, budjetti ja seuraajasuunnitelma, kaikki taitettuna 52 riviin.

Tämä on tämän tyyppisen hotellin määrittelevä muoto, ja siitä kannattaa olla täsmällinen sen sijaan, että sitä pitäisi valitettavana elämän tosiasiana. Markkinoilla, joilla tyypillinen häkausi kestää huhtikuusta lokakuuhun, on vuosittain noin 30 huippulauantaita – niitä, joita morsiamet pyytävät nimeltä, jotka myydään 18 kuukautta etukäteen, joiden hintaa voisi luultavasti nostaa huomenna ja silti täyttää ne. Lisää tusina lisäpäiviä – perjantaita, sesongin ulkopuolisia lauantaita, pyhäpäiväsunnuntaita – ja saatat saada 45 päivää vuodessa, jotka ovat aidosti häämuotoista kysyntää. 365:stä.

Ongelma ei ole se, että nämä 45 päivää ovat tuottoisia. Ongelma on se, että tämän kategorian hotellit antavat rutiininomaisesti näiden 45 päivän asettaa toimintarytmin loppuille 320:lle. Siivousaikataulut rakennetaan häävaihtojen ympärille. Keittiön ruokalistakehitys tapahtuu ensin banketille ja vasta sitten, jos ollenkaan, à la carte -salille. Rekrytointi ajoitetaan niin, että lauantaikiireeseen on väkeä, mikä tarkoittaa, että sama henkilömäärä istuu käyttämättömänä tiistaina, ja johdon huomio – teidän huomionne – seuraa samaa kaavaa. Käytätte parhaan

strategisen ajattelunne seuraaviin kuuteen vahvistettuun häihin ja jäljelle jäävän ajattelun, pitkän viikon lopussa, kaikkeen muuhun: yritystariffiin, vapaa-ajan pakettiin, niiden vakioasiakkaiden uskollisuuteen, jotka tulivat aiemmin joka vuosi vuosipäiväänsä ja eivät nyt saa pöytää, koska terassi on katettu telttaa varten.

Tässä on audit, joka kannattaa tehdä ennen mitään muuta tässä kirjassa, koska jokainen muu luku olettaa, että tiedätte oman lukunne. Kutsutaan sitä **Kalenteriauditiksi**. Ottakaa viimeinen kokonainen tilikausi ja jakakaa kokonaisliikevaihto ja kokonaisbruttovoitto kahteen koriin: häpäivät (tiedetyt kalenteripäivät, jolloin häät miehittivät kiinteistön, olivatpa ne yksinoikeudella tai eivät) ja kaikki muut päivät. Jakakaa sitten kummankin korin voitto sen päivämäärällä saadaksenne voitto per päivä -luvun kummallekin. Näiden kahden voitto per päivä -luvun suhde on Kalenterisuhteenne.

## Kalenteriaudit, vaihe vaiheelta

1

Ottakaa viime vuoden koko tuloslaskelma ja jakakaa kokonaisliikevaihto ja bruttovoitto kahteen koriin: häpäivät ja ei-häpäivät.

2

Jakakaa kummankin korin bruttovoitto sen päivämäärällä saadaksenne voitto per päivä -luvun sekä häpäiville että ei-häpäiville.

3

Jakakaa häpäivän voitto per päivä -luku ei-häpäivän voitto per päivä -luvulla saadaksenne Kalenterisuhteenne.

### KALETERISUHDE

$$\text{Kalenterisuhde} = (\text{Häpäivien bruttovoitto} \div \text{Häpäivien lukumäärä}) \div (\text{Ei-häpäivien bruttovoitto} \div \text{Ei-häpäivien lukumäärä})$$

Otetaan havainnollistava esimerkki. 60 huoneen maalaiskartano tekee 3,1 miljoonan euron vuosittaisen liikevaihdon. 42 häpäivää tuottaa 1,35 miljoonaa euroa tästä liikevaihdosta 38 %:n bruttokatteella häähenkilöstön, ruokakustannusten ja rikkoutumisten jälkeen – sanotaan 513 000 euroa bruttovoittoa. Loput 323 päivää tuottavat jäljellä olevat 1,75 miljoonaa euroa 24 %:n katteella, koska arkipäivien käyttöaste on heikompi ja hintoja alennetaan huoneiden täyttämiseksi – noin 420 000 euroa

bruttovoittoa. Voitto per hääpäivä: 12 214 euroa. Voitto per ei-hääpäivä: 1 300 euroa. Suhde on noin 9,4 suhteessa 1:een. 42 päivää, jotka tuottavat 55 % vuotuisesta voitosta, on liiketoiminta, jonka todellinen moottori on 11 % kalenterista.

Tämä suhde ei ole automaattisesti huono. Suhde noin 6:1 tai 8:1 on yleinen ja selviytyvä hyvin pääomitetulle kiinteistölle, jolla on vahva tapahtumatiimi. Auditin tarkoitus on kertoa, milloin suhde on ajautunut jonnekin vaaralliseen – yli 12 tai 15:1 – koska siinä kohdassa yksi huono hääkausi, avainkoordinaattorin lähtö tai yksi viraalinen huono arvostelu voi viedä enemmän vuotuisesta voitosta kuin loppu hotellista pystyy imemään. Se on myös piste, jossa arkipäivän liiketoiminta on käytännössä lakannut olemasta johdettu liiketoimintana ja alkanut olla johdettu sivuseikkana, mikä on omanlaisensa hidas vuoto: yritystiltilakkaavat soittamasta, vakioasiakkaat löytävät jonnekin muualle, ja siihen mennessä kun huomaatte sen, tämän liiketoiminnan uudelleenrakentaminen vie vuosia, ei kuukausia.

Tehkää audit oikeilla luvuilla, ei mielikuvilla. Useimmat omistajat ovat varmoja, että heidän jakonsa on noin 60/40 häiden hyväksi ennen kuin he laskevat sen, ja yllättyvät – molempiin suuntiin – siitä, mitä laskentataulukko sanoo. Harkitkaa omistajaa, joka oli varma, että hänen jakonsa oli 55/45 arkipäivän liiketoiminnan eduksi; kun laskentataulukko lopulta ratkaisi kysymyksen, todellinen suhde oli lähempänä 9:1 häävoittoista, ja "terveet" arkipäivän tulot, joihin hän oli osoittanut, osoittautuivat kolmeksi syvästi alennetuksi yrityssopimukseksi, jotka tuskin kattoivat valaistuksen. Toiset huomaavat, että heidän arkipäivän liiketoimintansa on hiljaa terveempi kuin he uskoivat, uskollisen

paikallisen asiakaskunnan tukemana, joka ei koskaan näy jännittävässä hääluvuissa.

Tämä luku ei kerro, mikä suhteenne pitäisi olla – se riippuu huonemäärästänne, paikallisesta häkysynnästä, riskinottohalustanne ja siitä, mitä muuta kiinteistöenne voi uskottavasti myydä. Mutta jokainen päätös tämän kirjan loppuosassa – miten hinnoittelette yksinoikeuden, kuinka voimakkaasti työnnätte arkipäivämatriisia, kuinka monta häätä otatte vastaan – tulisi tehdä todellinen suhteenne edessänne, ei arvauksena. Omistajat, jotka joutuvat vaikeuksiin, ovat niitä, jotka eivät koskaan laskeneet lukua ja jatkoivat "kyllä" sanomista hää tiedusteluihin, koska jokainen niistä, erikseen tarkasteltuna, näytti ilmaiselta rahalta.

Lisätkää vielä yksi mittaus audittiin, kun olette tehneet sen ensimmäisen kerran: seurakaa suhdetta vuodesta toiseen, ei kertaluonteisena tilannekuvana. Nouseva suhde – hääpäivien voitto kasvaa nopeammin kuin arkipäivien voitto kolme vuotta peräkkäin – kertoo teille jotain konkreettista ja toimintakelpoista: muutatte, tarkoituksella tai ei, hotellinne häätilaksi, jossa on huoneita, ja teidän tulisi päättää, onko se liiketoiminta, jota todella haluatte johtaa, vai onko aika investoida tarkoituksella arkipäivän puoleen ennen kuin suhde tekee tämän päätöksen puolestanne oletusarvoisesti.

**Tällä viikolla:** Ottakaa esiin viime vuoden tuloslaskelma, merkitkää jokainen kalenteripäivä hää- tai ei-hääpäiväksi, ja laskekaa oma Kalenterisuhteenne. Älkää vielä toimiko sen

mukaan – luvut 2 ja 3 antavat teille työkalut päättää, tarvitseeko sen muuttua. Tietäkää vain luku toistaiseksi.

Yksi vuosi, 52 lauantaita

7 hääLauantaita

45 ei-hääLauantaita

Noin 45 % vuotuista voitosta asuu tyypillisesti tuossa ensimmäisessä, kapeassa palkissa.

## KALENTERIAUDIT — KUINKA HARVAT LAUANTAIT KANTAVAT KUINKA PALJON VUODESTA

### Aloittaminen

1

Ottakaa esiin viime vuoden koko tuloslaskelma ja merkitkää jokainen kalenteripäivä hää- tai ei-hääpäiväksi.

2

Jakakaa kummankin korin bruttovoitto sen päivämäärällä saadaksenne voitto per päivä sekä häpäiville että ei-häpäiville.

3

Jakakaa nämä kaksi lukua laskeaksenne oman Kalenterisuhteenne.

4

Merkitkää, onko suhteenne selviytyvällä 6–8:1-alueella vai onko se ajautunut yli 12:1.

5

Asettakaa muistutus toistaa audit ensi vuonna, jotta voitte seurata, nouseeko vai paraneeko suhde.

LUKU 2

## Yhden häiden talous

*Varo pieniä menoja; pieni vuoto voi upottaa  
suuren laivan.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Kysykää useimmilta tilanomistajilta, mitä häät ovat arvoisia, ja he lainaavat teille laskun kokonaissumman – tilamaksun, catering per henkilö, baariminimin, lisät – ja pitävät sitä vastauksena. Se ei ole. Kokonaislaskusumma on liikevaihtoa, ei voittoa, ja se piilottaa vähintään neljä kustannuskategoriaa, jotka eivät koskaan päädy parin laskulle mutta menevät suoraan tuloksestanne: päivän toteuttamiseen tarvittavan työvoiman, rikkoutumiset ja hävikin, jonka 120 hengen banketti tuottaa toisin kuin tavallinen ravintolapalvelu, huoneet, jotka lahjoititte tai alensitte perheelle, ja – sen, jota tuskin kukaan laskee – tulot, jotka hotelli olisi ansainnut kyseisenä päivänä, jos häitä ei olisi ollut.

Aloitetaan siitä, mikä näkyy laskulla, koska kannattaa olla selkeä komponenteista ennen minkään vähentämistä. Tyypillinen häälasku jakautuu: tila- tai yksinoikeusmaksuun, catering-maksuun per henkilö (joka yleensä kantaa myös suurimman todellisen kustannuksen), baarituloihin (usein korkeimman katteen rivi, jos hoidettu hyvin, ja helpoimmin alisuoriutuva, jos hoidettu huonosti), huonetuloihin häävieraiden varaamasta lohkosta, ja lisiin – myöhäislupa, seremoniamaksu, korkkausmaksu, tilanvuokra jälkijuhlille, iltabuffet.

Havainnollistavissa häissä 100 päivävieraalle ja 140 iltavieraalle, tämä voisi olla yhteensä: tilamaksu 4 500 euroa, catering 95 euroa/henkilö 100 annokselle 9 500 euroa, baari keskimäärin 38 euroa/henkilö 140 iltavieraalle 5 320 euroa, 18 huonetta keskimäärin 165 euroa 2 970 euroa, ja lisät 1 800 euroa. Bruttolasku: 24 090 euroa.

Nyt vähennetään, mitä sen toteuttaminen todella maksoi. Ruokakustannus banketti-menussa on yleensä tiukempi kuin à la carte -menussa – sanotaan 26 % catering-rivistä, eli 2 470 euroa. Juomakustannus baaririviä vastaan 22 %, 1 170 euroa. Hääpäivän työvoima on luku, jonka omistajat aliarvioivat johdonmukaisimmin: normaalin henkilöstönne lisäksi tämänkokoiset häät tarvitsevat yleensä koordinoituntunteja valmisteluvaiheessa, dedikoidun päivän tiimin (banketin tarjoilijat, ylimääräisiä keittiökäsiä, turvallisuutta tai ovimiehen illalle, jonkun hallitsemaan tilan vaihtoa seremoniasta aamiaiseen iltaan), joka havainnollistavalla pohjalla voisi olla 140 työtuntia sekoitetulla 19 euroa/tunti -tariffilla, eli 2 660 euroa. Lisätkää rikkoutumiset ja liinavaatteet – banketin posliini, lasit ja pöytäliinat kuluvat nopeammin kuin missään muussa palvelutyylissä rakennuksessa – varovaisesti 1,5 % laskusta, 360 euroa. Lisätkää lahjoitetut elementit, joita lähes jokainen tila tarjoaa hinnoitteleematta niitä: morsiuksuuteen päivitys, ilmainen yö vanhemmille, maistiaissessio kahdelle, joka vei keittiömestarilta ja tarjoilijalta yhdeksänkymmentä minuuttia – sanotaan 680 euroa tässä esimerkissä.

Suorat kustannukset:  $2\,470 + 1\,170 + 2\,660 + 360 + 680 = 7\,340$  euroa. Bruttokontribuutio ennen syrjäytystä:  $24\,090 - 7\,340 = 16\,750$  euroa, eli 69,5 % laskusta. Tämä on luku, jota useimmat omistajat lainaavat sanoessaan, että häät ovat heidän parhaan katteen liiketoimintansa, ja tällä laskennalla he ovat oikeassa.

Tässä on osa, joka muuttaa kuvan. Mitä muuta tuo lauantai olisi voinut ansaita? Tämä on syrjäytettyä liikevaihtoa, ja se on yksittäin eniten aliarvostettu rivi hääkiinteistön taloudessa, koska

se ei koskaan näy laskulla – se on asia, jota ei tapahtunut. Jos tämä olisi ollut yksinoikeushäät, kaikki kuusikymmentä huonettanne olisi otettu pois yleisestä myynnistä, ravintolanne olisi ollut suljettu kävelijöiltä, ja terassinne olisi ollut tavoittamattomissa parille, joka halusi varata vuosipäiväillallisen siellä. Vahvana kesälauantaina kiinteistö olisi muutoin voinut toimia 85 %:n käyttöasteella keskimäärin 140 euron hinnalla, plus ravintolan katteet vielä 3 000 euroa netto. Kutsutaan vastafaktuaalisen päivän kontribuutiota 8 300 euroksi. Tämä 8 300 euroa ei vähennetä häiden laskulta – se on aito vaihtoehtoiskustannus, ja se, onko sillä merkitystä, riippuu täysin siitä, olisiko hotelli todella myynyt kyseiset huoneet, mikä on sesonkikysymys, ei universaali sääntö.

Tämä on logiikka **Häätaulukon** takana: yksinkertainen työlomake, joka erottaa häiden todellisen, täysin kuormitetun kontribuution sen otsikkotuloista käymällä läpi kaikki neljä vaihetta – bruttolasku, miinus suorat kustannukset, on yhtä kuin bruttokontribuutio; bruttokontribuutio, miinus realistinen syrjäytysarvio kyseiselle päivämäärälle, on yhtä kuin nettokontribuutio. Esimerkissämme, huippukesän lauantaina, jossa vastafaktuaali on vahva (8 300 euroa), nettokontribuutio laskee 8 450 euroon – edelleen erittäin hyvä, mutta täysin eri luku kuin laskun 24 090 euroa. Ajakaa samat häät tammikuun lauantaina, jossa realistinen vastafaktuaalinen käyttöaste on 30 % ja syrjäytetty kontribuutio on lähempänä 1 900 euroa, ja nettokontribuutio nousee 14 850 euroon – paljon parempi kyseisen päivämäärän käyttö, suhteellisesti, vaikka lasku saattaisi olla identtinen tai pienempi.

## HÄÄTAULUKKO

**Nettokontribuutio = Bruttolasku – Suorat  
kustannukset (ruoka, juoma, työvoima,  
rikkoutumiset, lahjoitukset) – Syrjäytetty  
kontribuutio kyseiselle päivämäärälle**

### Häätaulukon käyttäminen

- 1 Listatkaa bruttolasku: tilamaksu, catering, baari, huoneet ja lisät.
- 2 Vähentäkää suorat kustannukset – ruokakustannus, juomakustannus, hääpäivän työvoima, rikkoutumiset ja lahjoitukset – saadaksenne bruttokontribuution.
- 3 Arvioikaa realistinen syrjäytetty liikevaihto ja kontribuutio kyseiselle päivämäärälle.
- 4 Vähentäkää syrjäytetty kontribuutio bruttokontribuutiosta saadaksenne nettokontribuution.

Tämän vuoksi jokaisen lauantain hinnoittelu samalla tavalla, mitä useimmat hääsinnastot yhä tekevät, jättää oikeaa rahaa pöydälle kahdesti: se alihinnoittelee arvokkaimmat päivät, joissa syrjäytys on suurin, ja se alihinnoittelee häät kanavana täyttää päiviä, jotka muuten olisivat tyhjinä. Luku 6 rakentaa hinnaston, joka korjaa

tämän. Toistaiseksi tehtävänä on vain nähdä omat lukunne selkeästi.

Pitäkää jatkuvaa Häätaulukon versiota jokaisesta varaamastanne häistä, ei vain kertaluonteisena harjoituksena. Kauden aikana kaava kahdenkymmenen tai kolmenkymmenen valmiin taulukon poikki kertoo teille paljon enemmän kuin mikään yksittäinen – mitkä pakettitasot, vierasmäärät ja päivämäärät ovat hiljaa kannattavimmat, ja mitkä näyttävät vaikuttavilta laskulla ja ohuilta, kun syrjäytys ja todellinen työvoima on laskettu. Omistajat, jotka rakentavat tämän tavan, lakkaavat hinnoittelemasta vaistosta yhden tai kahden kauden sisällä, koska taulukko alkaa väitellä vaiston kanssa, vakuuttavasti, euroissa.

**Tällä viikolla:** Ottakaa kolme viimeisintä häätänne – yksi huippusesongista, yksi rinnesesongista, yksi sesongin ulkopuolelta – ja ajakaa jokainen Häätaulukon läpi: bruttolasku, suorat kustannukset, bruttokontribuutio, realistinen syrjäytysarvio kyseiselle päivämäärälle, nettokontribuutio. Huomaatte todennäköisesti, että korkeimman laskun häänne eivät ole kannattavimmat.

## HÄÄTAULUKKO — LASKETTU ESIMERKKI, 100 VIERASTA

| Rivi                                                         | Summa           | Huomiot                                |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------|
| Tilamaksu                                                    | 3 500 €         | Seremoniasalin yksinoikeuskäyttö       |
| Catering (100 × 95 €)                                        | 9 500 €         | Hääamiainen + iltabuffet               |
| Baari                                                        | 2 800 €         | Paketti + kulutusbaari                 |
| Huoneet (18 varattu)                                         | 3 240 €         | Hälohkohinta                           |
| Lisät (kukat, AV, myöhäislupa)                               | 1 100 €         | Läpiveto + kate                        |
| Miinus: henkilöstö, rikkoutumiset, syrjäytetty liiketoiminta | -6 200 €        | Sisältää muualla myymättömät huoneyöt  |
| <b>Todellinen kontribuutio</b>                               | <b>13 940 €</b> | <b>Ei 20 140 €, mitä lasku viittaa</b> |

## Tällä viikolla

1

Valitkaa yhdet huippusesongin, yhdet rinnesesongin ja yhdet sesongin ulkopuoliset häät kirjoistanne ja ajakaa jokainen Häätaulukon läpi.

---

2

Listatkaa bruttolasku, suorat kustannukset (ruoka, juoma, työvoima, rikkoutumiset, lahjoitukset) ja bruttokontribuutio kullekin.

---

3

Arvioikaa realistinen syrjäytetty liikevaihto kullekin päivämäärälle, perustuen siihen, mitä käyttöastetta ja katteita muuten odottaisitte.

---

4

Vähentäkää syrjäytys bruttokontribuutiosta saadaksenne nettokontribuution kaikille kolmelle häille.

---

5

Verratkaa kolmea nettokontribuutiolukua niiden laskusummiin ja merkitkää, mitkä häät olivat vähiten kannattavat kokoonsa nähden.

### LUKU 3

## Yksinoikeuskäyttö: esitteen kallein sana

*Hinta on se, mitä maksat. Arvo on se, mitä saat.*

— WARREN BUFFETT

"Yksinoikeuskäyttö" on kaksi sanaa, jotka myyvät unelmaa jokaisessa hääkotellin esitteessä, ja se on myös päätös, joka maksaa teille eniten rahaa, jos teette sen tapana ettekä laskennalla. Koko kiinteistön sulkeminen yhdelle parille ja heidän vierailleen – ei muita vieraita ravintolassa, ei muita varauksia huoneissa, alue vapaasti käytettävissä – on aidosti premium-tuote, ja parit maksavat siitä. Kysymys, johon tämä luku vastaa, on: kuinka paljon maksavat, ja milloin sitä ei enää kannata tarjota ollenkaan?

Aloitetaan siitä, mitä yksinoikeuskäyttö todella poistaa liiketoiminnastanne kyseisenä päivänä. Se ei ole vain häiden oma huonelohko. Se on jokainen huone, jokainen ravintolakate, jokainen kylpylähoito, jokainen baarimyynti, jonka ei-hääasiakas olisi muuten tuottanut, koko päivän ja usein yön kummallakin puolella, kun kiinteistö palautuu ennalleen. 60 huoneen kiinteistössä, joka toimii vahvana lauantaina 85 %:n käyttöasteella ja keskimäärin 145 euron hinnalla, se on 51 huonetta 145 eurolla – 7 395 euroa – plus ravintola- ja baarikauppa ei-asukasvieraista, jonka vilkas lauantai muuten voisi kantaa, varovaisesti vielä 2 200 euroa. Kutsutaan syrjäytetyn ei-hääliikevaihdon kokonaismäärää kyseisenä päivänä 9 595 euroksi, ja noin 55 %:n sekoitetulla katteella kyseisessä kaupassa, syrjäytetty kontribuutio on noin 5 275 euroa.

Tämä luku on lattia. Se on kontribuutiokatteen määrä, jonka yksinoikeuspreemion on ylitettävä ennen kuin yksinoikeus on teille arvokkaampi kuin yksinkertaisesti häiden ajaminen normaalin kaupankäyntinne rinnalla – **Yksinoikeuden**

**kannattavuuspiste.** Jos yksinoikeuskäyttömaksunne, saman kokoisten ei-yksinoikeushäiden veloitusta suurempana, on pienempi kuin tämä syrjäytetty kontribuutio, subventoitte parin yksityisyyttä omasta katteestanne, ja teette sen parhaina päivinänne, mikä on täysin väärinpäin.

Käydään vertailu kokonaan läpi. Sanotaan, että vakiohäpaketti 100:lle päivävieraalle, ei-yksinoikeus, tuottaa 8 450 euron kontribuution, jonka laskimme luvussa 2 huippulauantaille. Nyt hinnoitelkaa samat häät yksinoikeuskäytöksi. Veloittaisitte tyypillisesti yksinoikeuslisän – sanotaan 3 500 euroa – ja menettäisitte myös 5 275 euroa syrjäytettyä kontribuutiota huoneista ja katteista, joita ette enää myy kenellekään muulle. Nettokontribuutio yksinoikeusversiossa:  $8\,450 + 3\,500 - 5\,275 = 6\,675$  euroa. Tässä havainnollistavassa tapauksessa yksinoikeus, sellaisena kuin se on hinnoiteltu, on itse asiassa vähemmän kannattava kuin häiden ajaminen ei-yksinoikeudella, vaikka lasku on suurempi ja päivä tuntuu arvokkaammalta. Korjaus ei ole lopettaa yksinoikeuden tarjoamista – monet parit varaavat vain kiinteistön, joka tarjoaa sen, ja se on aito erottautumistekijä markkinoinnissanne – vaan hinnoitella lisä kannattavuuspisteessä tai sen yläpuolella. Tässä esimerkissä lisän on oltava vähintään 5 275 euroa, jotta yksinoikeudesta tulisi katteeltaan neutraali ei-yksinoikeusvaihtoehtoon verrattuna, ja korkeampi, jos haluatte sen olevan kannattavampi vaihtoehto, mikä sen pitäisi olla, koska otatte samalla enemmän aikatauluriskiä laittamalla kaikki munat yhden parin mielialaan.

#### YKSINOIKEUDEN KANNATTAVUUSPISTE

**Yksinoikeuden kannattavuuspiste =  
Syrjäytetty ei-hääliikevaihto kyseisenä päivänä  
× Sekoitettu kate kyseisessä kaupassa**

Kuvitelkaa morsian, joka kiertää kiinteistöä äitinsä kanssa, kysyen suoraan, saavatko he koko paikan itselleen. Omistaja mainitsee vakioyksinoikeuslisän – sen, joka on ollut hinnastolla muuttumattomana kolme vuotta – ja pari varaa onnellisena. Vasta kun kauden luvut tulevat, omistaja tajuaa, että kyseinen lauantai, täydellä käyttöasteella, olisi tuottanut hotellille enemmän tavallisista vierailtaan kuin lisä koskaan veloitti niiden luovuttamisesta. Pari sai unelmiensa päivän; hotelli maksoi hiljaa osan siitä.

On olemassa toinen vipuvarsi, joka kannattaa rakentaa ennen kuin päätellään, että yksinoikeus on yksinkertaisesti väärin hinnoiteltu: hybridi **Suojattu siipi -malli**. Sen sijaan, että sulkisitte kaiken tai ei mitään, määritelkää kiinteistön siipi – sanotaan yksi ravintola, yksi salonki ja määritelty huoneloikko – joka on aidosti varattu häille, suojattu julkisilta katseilta ja melulta, kun taas loppu hotellista jatkaa normaalia kaupankäyntiä. Tämä vangitsee suurimman osan siitä, mitä parit todella ostavat pyytäessään yksinoikeutta – yksityisyyttä vierailleen, ei vieraita kävelemässä valokuviansa läpi, häjuhlaa, joka ei tunnu laimennetulta – luopumatta kaikesta syrjäytetystä liikevaihdosta. Kiinteistöt, jotka ajavat tätä mallia, huomaavat

tyypillisesti pystyvänsä veloittamaan 60–70 % täydestä yksinoikeuslisästä luopuen vain 30–40 %:sta syrjäytetystä kontribuutiosta, mikä siirtää kannattavuuslaskennan vahvasti heidän eduksi, ja se antaa teille mahdollisuuden sanoa kyllä parille, joka haluaa yksityisyyttä päivämääränä, jolloin täysi yksinoikeus ei aidosti kannattaisi.

Toinen tekijä, jota puhdas matematiikka ei vangitse ja jonka tulisi punnita tarkoituksella eikä jättää huomiotta: yksinoikeudella on maineeseen liittyvää arvoa, joka ylittää yksittäisen päivämäärän. Kiinteistö, joka tunnetaan yksinoikeushäiden hyvästä toteuttamisesta, houkuttelee tietyn tason tiedusteluja, veloittaa korkeampaa keskimääräistä pakettihintaa kaikissa häissä, ei vain yksinoikeushäissä, ja kuvautuu paremmin markkinointianne varten, koska seremoniakuvassa ei ole muukalaista huomioliivissä taustalla kävelemässä. Se on todellista, mutta se on myös juuri sellaista pehmeää arvoa, jota omistajat käyttävät perustelemaan yksinoikeuden alihinnoittelua ikuisesti. Antakaa sille luku, jos voitte – jopa karkea, kuten "yksinoikeushäät tuottavat 15 % enemmän tiedusteluja seuraavalla neljänneksellä suositusten seurannan perusteella" – ja antakaa sen ohjata lisää, sen sijaan että se olisi tekosyy laskennan täydelliselle ohittamiselle.

Sesonkiluonteisuus muuttaa kannattavuuspistettä enemmän kuin omistajat odottavat, ja kannattaa laskea se erikseen ainakin kolmelle pisteelle kalenterissanne – huippu, rinne ja sesongin ulkopuolinen – sen sijaan, että asettuisitte yhteen lisään koko vuodelle. Aiemmassa sesongin ulkopuolisessa esimerkissämme, jossa ei-hääkäyttöaste tammikuun lauantaina saattaa realistisesti

olla 30 % 85 %:n sijaan, syrjäytetty kontribuutio putoaa noin 1 900 euroon, mikä tarkoittaa, että 2 000–2 500 euron yksinoikeuslisä ylittää kannattavuuspisteen mukavasti kyseisenä päivänä, vaikka se jäisi selvästi vajaaksi heinäkuun lauantaina. Yksinoikeuden tarjoaminen halvemmallä sesongin ulkopuolella, sidottuna nimenomaisesti todelliseen syrjäytyskustannukseen kiinteän vuotuisen luvun sijaan, on yksi luotettavimmista tavoista siirtää kysyntää päiviin, jotka muuten seisoisivat tyhjinä – mikä liittyy suoraan luvun 6 hinnastotyöhön.

**Tällä viikolla:** Laskekaa Yksinoikeuden kannattavuuspisteenne yhdelle huippusesongin ja yhdelle sesongin ulkopuoliselle päivämäärälle, käyttäen omia käyttöaste- ja hintatietojanne. Verratkaa sitä nykyiseen yksinoikeuslisääänne ja katsokaa, mitä päivämääriä alihinnoittelette tällä hetkellä.

#### Yksinoikeuden kirjo



Jokainen piste tarvitsee oman kannattavuuspisteensä — hinnoiteltuna kyseisen päivän todellista syrjäytystä vastaan, ei yhtä kiinteä

## YKSINOIKEUDEN KIRJO, AVOIMESTA KAUPANKÄYNNISTÄ TÄYTEEN YKSINOIKEUSKÄYTTÖÖN

## Käytäntöön

1

Laskekaa syrjäytetty ei-hääliikevaihto ja kontribuutio yhdelle huippusesongin lauantaille käyttäen omaa käyttöastettanne ja keskihintaanne.

---

2

Toistakaa laskenta yhdelle sesongin ulkopuoliselle päivämäärälle löytääksenne kyseisen päivämäärän Yksinoikeuden kannattavuuspisteen.

---

3

Verratkaa molempia kannattavuuspisteitä nykyiseen yksinoikeuskäyttölisäännne.

---

4

Tunnistakaa päivämäärät, joissa nykyinen lisänne ei yllä kannattavuuspisteeseen ja tarvitsee korotusta.

---

5

Hahmotelkaa Suojattu siipi -vaihtoehto yhdelle päivämäärälle, jossa täysi yksinoikeus ei tällä hetkellä kannata.

LUKU 4

## Kahden vuoden suppilo

*Aika on niukin voimavara, eikä mitään  
muuta voida johtaa, ellei sitä johdeta.*

— PETER DRUCKER

Häätiedustelu, joka saapuu postilaatikkoonne tänään, on keskimäärin päivämäärästä, joka on 12 ja 24 kuukauden päässä. Tämä yksittäinen tosiasia järjestää uudelleen kaiken, miten teidän tulisi ajatella häämyyntiä verrattuna jokaiseen muuhun hotellinne liiketoiminnan osaan. Ravintolanne täyttää pöydän tänä iltana päätöksen perusteella, jonka joku teki tänä iltapäivänä. Häkalenterinne täyttyy parien päätösten perusteella esittelystä, johon he osallistuivat 18 kuukautta aiemmin – mikä tarkoittaa, että tänä neljänneksenä pitämänne esittelyt ovat tuloja, jotka todella kerääte vasta kahden vuoden päästä, ei tänä vuonna. Useimmat omistajat johtavat häämyyntiä tämän neljänneksen kiireellisyydellä ja menettävät otteen siitä tosiasiasta, että todellinen vipuvarsi, jota he vetävät, ei näy luvuissa vielä kahteen vuoteen.

Kartoittakaa suppilo kunnolla, ja saatte viisi vaihetta, joista jokaisella on oma konversioasteensa, ja jokainen on paikka, jossa häät voidaan voittaa tai hiljaa menettää: tiedustelu (pari ottaa yhteyttä – verkkosivulomake, puhelin, häämessut), esittelyvaraus (he suostuvat vierailuun), esittelyyn osallistuminen, tarjouksen lähettäminen (tarjoatte paketin vierailun jälkeen), ja varaus (käsiraha maksettu, päivämäärä varattu).

## Suppilon viisi vaihetta

- 1 Tiedustelu — pari ottaa yhteyttä verkkosivulomakkeen, puhelimen tai häämessujen kautta.
- 2 Esittelyvaraus — he suostuvat vierailuun.
- 3 Esittelyyn osallistuminen — he todella tulevat paikalle.
- 4 Tarjouksen lähettäminen — tarjoatte paketin vierailun jälkeen.
- 5 Varaus — käsiraha maksettu, päivämäärä varattu.

Havainnollistavat konversioasteet hyvin johdetulle kiinteistölle: 100:sta tiedustelusta 70 varaa esittelyyn; niistä 60 todella osallistuu (peruutukset ja siirrot syövät loput); 60:stä osallistuneesta 45 saa muodollisen tarjouksen, koska jotkut vierailut paljastavat selvän epäsuhdan kapasiteetin tai päivämäärän suhteen; ja niistä 45 tarjouksesta 20 muuttuu varatuiksi, käsirahan maksaneiksi häiksi. Tämä on 20 %:n tiedustelu-varaus-aste, mikä on terve luku tälle kategorialle – jotkut kiinteistöt toimivat lähempänä 12–15 %:a, ja ero näiden lukujen välillä on, mittakaavassa, ero täysin varatun kalenterin ja puoliksi tyhjän kalenterin välillä kahden vuoden päästä.

Luku, joka tässä tärkeintä, ei ole kokonaiskonversioaste – se on se, mikä vaihe vuotaa. Rakentakaa **Suppilonseurain**: kirjatkaa jokaisesta tiedustelusta päivämäärä, lähde, saavutettu vaihe, ja jos menetetty, vaihe ja syy. Ajakaa sitä kokonaisen neljänneksen

ajan, ja löydätte yleensä yhden vaiheen, joka aiheuttaa suurimman osan vahingosta. Jos tiedustelu-esittely-asteenne on heikko, ongelma on vastausnopeus ja ensikontaktin laatu – parit, jotka eivät kuule vastausta päivän tai kahden sisällä, varaavat esittelyn muualta, koska he vierailevat kolmessa tai neljässä kiinteistössä samana viikonloppuna ja teidän on oltava siinä reitityksessä. Jos esittelyosallistumisasteenne on heikko, ette luultavasti vahvista ja muistuta riittävän hyvin, tai tarjoatte vierailuaikoja, jotka eivät sovi todelliseen saatavuuteen (lauantai-iltapäivät, kun parit ovat todella vapaita, sen sijaan että olisi tiistaiamu, joka sopii teidän vuorolistallenne). Jos esittely-tarjous-asteenne on heikko, se on yleensä aito kapasiteettiepäsuhta, jonka voisitte seuloa aikaisemmin tiedustelussa – säästää kaikki vierailu. Ja jos tarjous-varaus-asteenne on heikko, se on hinnoittelu- tai pakettiongelma, jota luvut 6 ja 7 käsittelevät suoraan.

Tässä on havainnollistava tapaus, joka osoittaa, miksi tämä on tärkeämpää kuin kokonaiskonversioluku. 50 huoneen kiinteistö konvertoi 18 % tiedusteluista varauksiksi, mitä omistaja piti hyväksyttävänä. Suppilon jakaminen vaiheittain osoitti tiedustelu-esittely-konversion olevan vain 52 %, selvästi alle 65–70 %:n, jota vertailukelpoinen kiinteistö sai, kun taas jokainen alempi vaihe oli itse asiassa vahva – kun pari kerran vieraili, he konvertoituivat yli havainnollistavan vertailuarvon. Vuoto oli täysin ensimmäisessä vastauksessa: tiedustelupostilaatikkaa tarkistettiin kerran päivässä koordinaattori, joka jonglööri neljää muuta työtä, ja siihen mennessä kun vastaus lähti, oli usein kulunut 36–48 tuntia. Vastausajan korjaaminen samaksi

päiväksi ei maksanut mitään muuta kuin uudelleenkohdennetun tunnin hallinnollista aikaa, ja se nosti tiedustelu-esittely-konversion 52 %:sta 64 %:iin kahden kuukauden sisällä, ilman hinnoittelun, pakettien tai itse esittelyn muuttamista. Samaan tiedustelumäärään sovellettuna tämä nosti vuotuisia varauksia noin neljänneksellä – merkittävä muutos ensi vuoden kalenterissa, joka johtui täysin vuotavimman vaiheen korjaamisesta, ei siitä vaiheesta, jonka kaikki olettivat olevan ongelma (mikä tässä tapauksessa oli ollut hinnoittelu).

Kahden vuoden horisontilla on toinen seuraus, joka on helppo unohtaa: tänään tapahtuvat esittelyt muovaavat mainettanne ja suositteluputkeanne kahden tai kolmen vuoden päähän, koska parit, jotka eivät varaa teiltä, silti puhuvat vierailusta – ystäville, jotka myös menevät naimisiin, omille häävieraileen, arvosteluissa, joita he jättävät vaikka valitsisivatkin toisen kiinteistön. Tämä on argumentti sille, että jokainen esittely kannattaa suunnitella myyntihetkenä, mikä on koko seuraavan luvun aihe, ja se on myös argumentti seurata suppiloa nimenomaan suosituslähteen mukaan: tiedustelut, jotka saapuvat entisen vieraan tai toimittajan suosituksen kautta, konvertoituvat tyypillisesti lähes kaksinkertaisella asteella verrattuna kylmään verkkosivutiedusteluun, koska luottamustyö on jo tehty ennen kuin he ottavat teihin yhteyttä. Jos suppilonseuraimenne osoittaa, että suositellut tiedustelut konvertoituvat 35 %:lla verrattuna 18 %:iin kylmille tiedusteluille, se ei ole kuriositeetti – se on strateginen argumentti investoida enemmän toimittajasuhteisiin ja häiden jälkeiseen seurantaan, joita käsitellään luvuissa 15 ja 16, koska suositeltu tiedustelu ei

maksa teille mitään tuottaa ja konvertoituu lähes kaksinkertaisella asteella.

Vielä yksi kurinalaisuus, joka kannattaa rakentaa suppilonseuraimeen: ikäyttäkää avointa putkeanne samalla tavalla kuin myyntitiimi ikäyttäisi maksamattomia laskuja. Tiedustelu, joka istuu "tarjous lähetetty" -vaiheessa neljä kuukautta ilman seurantaa, ei ole enää elävä prospekti – se on pari, joka varasi jostain muualta eikä koskaan kertonut teille siitä. Asettakaa uudelleenkontaktisääntö (seuranta kahden viikon, kuuden viikon ja kolmen kuukauden kohdalla mistä tahansa tarjouksesta ilman vastausta), jotta aktiivinen putkenne heijastaa todellisuutta, ei toivetta, ja jotta voitte erottaa aidosti vahvan tulevan kalenterin täynnä tiedusteluja, jotka kuolivat hiljaa kuukausia sitten, ja taulukon täynnä sellaisia.

**Tällä viikolla:** Perustakaa yksinkertainen suppilonseurain – laskentataulukko riittää – kirjatkaa jokainen häätiedustelu seuraavan kuukauden aikana lähteen, saavutetun vaiheen ja tuloksen mukaan. Yhdeksänkymmenen päivän kuluttua teillä on tarpeeksi dataa nähdäkseenne tarkalleen, mikä oman suppilonne vaihe vuotaa, sen sijaan että arvailisitte.

## Aloittaminen

1

Rakentakaa yksinkertainen laskentataulukkomuotoinen Suppilonseurain sarakkeineen tiedustelupäivämäärälle, lähteelle, saavutetulle vaiheelle ja tulokselle.

---

2

Kirjatkaa jokainen häätiedustelu, joka saapuu seuraavan kuukauden aikana, näitä viittä vaihetta vasten: tiedustelu, esittelyvaraus, esittelyyn osallistuminen, tarjouksen lähettäminen, varaus.

---

3

Kolmenkymmenen päivän jälkeen laskekaa konversioasteenne jokaisen vaihepariin välillä.

---

4

Tunnistakaa, mikä yksittäinen vaihe menettää eniten tiedusteluja suhteessa terveeseen vertailuarvoon.

---

5

Asettakaa uudelleenkontaktisääntö (kaksi viikkoa, kuusi viikkoa, kolme kuukautta) mille tahansa tarjoukselle, joka on ilman vastausta.

LUKU 5

## Esittely tuotteena

*Ensivaikutelman tekemiseen ei koskaan  
saa toista mahdollisuutta.*

— WILL ROGERS

Jokainen hääkiinteistön omistaja kertoo teille, että esittely on tärkeä. Hyvin harvat kohtelevat sitä suunniteltuna tuotteena, jolla on reitti, käsikirjoitus, ajoitus ja henkilö, joka vastaa sen laadusta – samalla tarkkuudella, jota he soveltaisivat maistelumenuun tai huoneen kunnostukseen. Tämä kuilu on kallis, koska esittely ei ole rakennuskierros. Se on kahdenkymmenen–neljäkymmenen minuutin kokemus, jossa pari ja, useammin kuin omistajat odottavat, heidän vanhempansa päättävät, antavatko he teille viisinumeroisen käsirahan elämänsä tärkeimmästä päivästä. Mikään muu myyntiprosessissanne ei kannu niin paljon painoa niin lyhyessä ajassa.

Kuvitelkaa pari liukumassa läpi seremoniasalin, jo kuvitellen ensitanssiaan, kun kolme askelta heidän takanaan morsiamen isä hiljaa tarkistaa, ovatko poistumistiet merkitty, ja laskee, kuinka monta henkilökunnan jäsentä hän on todella nähnyt saapumisestaan lähtien. Kukaan kierroksella ei puhu hänelle suoraan. Hän lähtee vakuuttumattomana ja sanoo sen autossa – ja varaus, joka tuntui varmalta kaksikymmentä minuuttia aiemmin, ei koskaan tule.

Aloitetaan siitä, kuka on todella huoneessa. Parit vierailevat harvoin yksin. Suuri osa esittelyistä sisältää vähintään yhden vanhemman – usein henkilön, joka todella maksaa tai osamaksaa merkittävän osan häistä – ja tämä vanhempi arvioi kiinteistöä eri akselilla kuin pari. Pari kuvittelee päiväänsä: seremoniataustaa, ensitanssilattiaa, näyttävätkö valokuvat samalta kuin Instagramissanne. Vanhempi arvioi usein hiljaa riskiä ja arvoa: onko tämä paikka järjestynyt, onko hinta puolustettavissa, löytääkö täti Kaarina vessat. Esittely, joka on

suunniteltu vain parin emotionaalista kokemusta varten, jättää vanhemman kysymykset vastaamatta, ja vanhemman epäilykset, jotka ilmaistaan autossa kotimatalla, tappavat enemmän varauksia kuin omistajat tajuavat.

Suunnitelkaa reitti tarkoituksella, ja suunnitelkaa se valon ja järjestyksen ympärille, ei vain neliömetrien. Aloittakaa jostain, joka luo välittömän emotionaalisen koukun – seremoniasali tai paikka, jossa käytävä tulee olemaan, mieluiten hyvällä luonnonvalolla, mieluiten ajoitettuna vuorokaudenaikaan, jolloin tuo valo on parhaimmillaan, mikä on todellinen syy hallita esittelyaikoja sen sijaan, että ne sovitettaisiin henkilöstön saatavuuden mukaan. Siirtykää seuraavaksi tilojen läpi, jotka vastaavat logistiikkakysymyksiin ennen kuin ne kysytään ääneen: kuinka vieraat liikkuvat seremoniasta drinkkivastaanotolle ja hääamiaissaliin, missä baari tulee olemaan, missä vessat ovat suhteessa teltaan tai saliin (aidosti yleinen vastalause, jonka voitte ennakoida). Säästäkää huone, jonka todella laittaisitte parille, viimeiseksi, mieluiten parhaan, joka teillä on saatavilla heidän päivämäärälleen, koska päättäminen "tämä voisi olla teidän" on vahvempi lopetus kuin päättäminen parkkipaikalle.

Rakentakaa tämä toistettavaksi **Esittelyskriptiksi**: jäsennelty sekvenssi – tervetuloa ja odotusten asettaminen, seremoniatila, vastaanoton virtaus, ruokasali, alue/valokuvauspaikat, huone ja lopetus – jokaisessa pysähdyspaikassa määritelty puhepiste, joka käsittelee sekä parin emotionaalisen kysymyksen että vanhemman käytännöllisen. Seremoniatilapysähdysten tulisi esimerkiksi kattaa romanttinen kehystys (valo, näkymä, käytävän

pituus) ja käytännöllinen samassa hengenvedossa (kapasiteetti, huonon sään varasuunnitelma, kuinka kauan huone on heidän käytössään). Skripti ei tarkoita kuulostamista käsikirjoitetulta – jokainen hyvä myyjä personoi sanat – mutta se tarkoittaa, ettei mitään tärkeää jää pois vain siksi, että kierroksen johtaja oli väsynyt tai kiireinen.

Se, kuka johtaa kierroksen, on yhtä tärkeää kuin reitti. Yksi suurimmista, halvimmista korjauksista, joita monet kiinteistöt voivat tehdä, on varmistaa, että samat yksi tai kaksi henkilöä, mieluiten mukaan lukien joku, jolla on todellinen valta muokata pakettia paikan päällä, johtavat jokaisen esittelyn, sen sijaan että se kiertäisi kenen tahansa vapaana olevan mukaan. Nuorempi tiimin jäsen, joka ei pysty vastaamaan hintakysymykseen luottavaisesti, tai joutuu sanomaan "minun täytyy tarkistaa ja palata asiaan" kolme kertaa kahdessakymmenessä minuutissa, signaloi hiljaa epäjärjestystä juuri sille vanhemmalle, joka arvioi teitä tuolla akselilla.

Pisteyttäkää jokainen vierailu yksinkertaisella

**Esittelypisteytyskortilla**, joka täytetään heti sen jälkeen, kun se on vielä tuoreena mielessä: kapasiteettisopivuus (sopiiko parin vierasmäärä ja visio aidosti tilaanne), päivämäärän joustavuus (onko heidän tavoitepäivämääränsä sellainen, jonka voitte realistisesti tarjota), budjettisignaali (paljastiko hintakeskustelu yhteensopivuutta vai kuilun), päätöksentekijän läsnäolo (oliko henkilö, joka todella maksaa, huoneessa ja mukana), ja emotionaalinen luku (syttyivätkö he jossain tietyssä paikassa). Pisteyttäkää jokainen 1–5. Vierailun, joka saa 4–5 pistettä läpi linjan, tulisi saada tarjous 48 tunnin sisällä, kun olette vielä

tuorein kiinteistö heidän muistissaan – muistakaa, että kahden vuoden suppilo tarkoittaa, että he todennäköisesti vierailevat kilpailijoilla samana viikonloppuna. Vierailu, joka saa alhaisen pisteen kapasiteetissa tai budjettisignaalisia, on epäsuhta, josta kannattaa olla rehellinen sen sijaan, että sitä jahtaisi tiedustelumäärän vuoksi; valheellisen toivon tarjous, joka ei johda mihinkään, maksaa tiiminne tunteja ja täyttää suppilodatanne kohinalla.

Havainnollistava vertailu: yksi kiinteistö seurasi esittely-tarjous-konversiota ennen ja jälkeen reitin ja käsikirjoituksen standardisoinnin sekä siirtymisen kahteen dedikoituun esittelyvetäjään viiden kiertävän henkilöstön sijaan. Konversio siirtyi 58 %:sta 74 %:iin kahden neljänneksen aikana, ilman hinnoittelun tai itse kiinteistön muutosta – ainoa muuttunut muuttuja oli kahdenkymmenen minuutin kierroksen johdonmukaisuus ja suunnittelu. Heidän volyymillaan tämä muutos yksinään oli useiden lisävarausten arvoinen vuodessa, joista jokainen tuotti useita tuhansia euroja nettokontribuutiota.

Pienet aistilliset yksityiskohdat kertyvät enemmän kuin omistajat odottavat, ja pisteytyskorttien läpikäynti riittävän monen vierailun poikki paljastaa yleensä, mitkä niistä ovat tärkeitä juuri teidän kiinteistössänne: tuoreet kukat viime viikon asetelman sijaan, katettu pöytä hääamiaissalissa tyhjän tilan sijaan, jonka parin täytyy kuvitella täytenä, taustamusiikkia hiljaisuuden sijaan, ja aidosti lämmin vastaanotto keneltä tahansa vastaanotossa, kun pari saapuu ensimmäistä kertaa, ennen kuin virallinen kierros edes alkaa. Mikään näistä ei maksa merkittävästi enempää kuin

niiden tekeminen huonosti, ja jokainen niistä on juuri sellaista, jota vanhempi huomaa ja jota pari tuntee osaamatta nimitä sitä.

**Tällä viikolla:** Kävelkää oma esittelyreittinne ikään kuin olisitte skeptinen vanhempi, ette omistaja, joka jo rakastaa paikkaa. Merkitkää jokainen kohta, jossa käytännöllinen kysymys jää vastaamatta, ja rakentakaa sitten vastaus skriptiinne.

## Tällä viikolla

- 1 Kävelkää oma esittelyreittinne skeptisenä vanhempana, merkiten jokaisen vastaamattoman käytännöllisen kysymyksen.
- 2 Kirjoittakaa Esittelyskripti, joka yhdistää jokaisen pysähdyksen (seremoniatila, vastaanoton virtaus, ruokasali, alue, huone) sekä emotionaalisen että käytännöllisen puhepisteen kanssa.
- 3 Vahvistakaa, että samat yksi tai kaksi henkilöä, joilla on valta muokata pakettia, johtavat jokaisen kierroksen jatkossa.
- 4 Rakentakaa Esittelypisteytyskortti, joka kattaa kapasiteettisopivuuden, päivämäärän joustavuuden, budjettisignaalin, päätöksentekijän läsnäolon ja emotionaalisen luvun, ja täyttäkää se jokaisen vierailun jälkeen.
- 5 Asettakaa sääntö, että mikä tahansa vierailu, joka saa 4–5 pistettä, saa tarjouksen 48 tunnin sisällä.

## LUKU 6

# Päivän hinnoittelu: sesongit, päivät ja kysyntätasot

*On vain yksi pomo: asiakas. Ja hän voi erottaa kaikki yrityksessä, toimitusjohtajasta alaspäin, käyttämällä rahansa muualla.*

— SAM WALTON

Tasainen häähinnoittelu on hinnastojen yleisin virhe, ja se säilyy, koska se tuntuu oikeudenmukaiselta – sama paketti, sama hinta, riippumatta päivämäärästä. Se on oikeudenmukaista parille ja kallista teille, koska se hinnoittelee jokaisen kesäkuun lauantain samaksi kuin helmikuun lauantain, kun syrjäytyskustannuksenne (luku 2) ja kysyntänne (parit, jotka aidosti pyytävät kyseistä päivämäärää) eroavat rajusti. Hinnasto, joka ei heijasta tätä, jättää sekä arvokkaimmat että vähiten arvokkaat päivämääränne alihinnoitelluiksi, mikä on molempien pahin puoli.

Rakentakaa **Portaikkohinnasto** neljän kysyntätason ympärille yhden luvun sijaan. Huippulauantait – kahdeksan–kaksitoista päivämäärää vuodessa, joita jokainen pari haluaa ensin, tyypillisesti toukokuu–syyskuu, hyvät sään todennäköisyydet, lähellä koulujen loma-aikoja – tulisi kantaa ylin tasonne, hinnoiteltuna aitoa ylikysyntää vastaan: jos pystytte täyttämään jokaisen huippulauantain 18 kuukautta etukäteen ilman alennuksia, olette alihinnoiteltu tällä tasolla, piste. Rinnesesongin päivämäärät – perjantait sesongin aikana, ja lauantait huhtikuussa, lokakuussa tai pääsesongin reunoilla – kuuluvat keskitasoon, hinnoiteltuna niin, että se on aidosti houkutteleva huippulauantaihin verrattuna samalla katetta suojaten. Sesongin ulkopuoliset päivämäärät – talvilauantait, ja sunnuntait läpi vuoden – kuuluvat arvotasoon, hinnoiteltuna tarpeeksi aggressiivisesti siirtämään kysyntää päiviin, jotka muuten olisivat tyhjinä, ei vain nimellisesti alennettuina mutta silti liian kalliina kenenkään valittavaksi lauantain sijaan. Ja aidot sesongin ulkopuoliset arkipäivät – maanantaista torstaihin kestävät hää, joita jotkut parit aidosti haluavat kustannussyistä tai pienemmän

vierasmäärän mieltymyksestä – kuuluvat alimpaan tasoonne, hinnoiteltuna niin, että kiinteistön avaaminen kyseiseksi päiväksi on ylipäätään kannattavaa.

## Portaikkohinnaston rakentaminen

1

Huippulauantait — hinnoitelkaa aitoa ylikysyntää vastaan, ylin taso.

2

Rinnesesongin päivämäärät (sesongin perjantait, sesongin reunan lauantait) — keskitaso, houkutteleva huippuun verrattuna samalla katetta suojaten.

3

Sesongin ulkopuoliset päivämäärät (talvilauantait, mikä tahansa sunnuntai) — arvotaso, hinnoiteltuna aidosti siirtämään kysyntää.

4

Aidot arkipäivät — alin taso, hinnoiteltuna niin, että kiinteistön avaaminen ylipäätään kannattaa.

Mekanismi, joka saa tämän toimimaan, ei ole vain "veloita enemmän lauantaisin." Se on kysynnän siirtäminen: tasojen välisen hintaeron asettaminen tarpeeksi laajaksi, jotta merkittävä osa pareista, jotka oletusarvoisesti valitsisivat huippulauantain, aktiivisesti valitsee rinnesesongin tai sesongin ulkopuolisen päivämäärän sen sijaan, koska hintaero rahoittaa jotain, mitä he haluavat – isomman vierasluettelon, paremman bändin, yksinkertaisesti halvemmat hää. Havainnollistava portaikkohinnasto: huippulauantain yksinoikeuskäyttöpaketti 18

500 eurolla, perjantai/huhtikuu-lokakuu-lauantai 13 900 eurolla (25 % alle huipun), talvilauantai/mikä tahansa sunnuntai 10 200 eurolla (45 % alle huipun), arkipäivä 7 400 eurolla (60 % alle huipun). Jos huipputasonne on aidosti ylimyty – jokainen päivämäärä myyty, täydellä hinnalla, ilman neuvottelua – se on signaalinne nostaa huipputason hintaa ennen minkään muun tason muuttamista, koska vain tällä tasolla on todiste hinnoitteluvoimasta.

Yhdistäkää hinnasto **Kysyntäkalenteriin** – yksinkertaiseen kolmen viime vuoden tiedustelumäärän lämpökarttaan kuukauden ja viikonpäivän mukaan, ei vain varauksia. Tiedustelumäärä, ei varausmäärä, kertoo teille, missä todellinen kysyntä asuu ennen kuin hintanne ovat muovanneet sitä; päivämäärä, jossa on korkea tiedustelumäärä ja alhainen varausmäärä, on päivämäärä, joka on tällä hetkellä väärin hinnoiteltu kysyntään nähden, kumpaan suuntaan tahansa. Useimmat kiinteistöt huomaavat, että niiden kysyntäkalenterissa on enemmän vivahteita kuin "kesä hyvä, talvi huono" – esimerkiksi tietty sunnuntaipainotteinen kaava tietyissä kulttuurisissa tai uskonnollisissa yhteisöissä palvelualueellaan, tai tiedustelujen kasautuminen tietyinä pyhäpäivinä viikonloppuna, jota nykyinen hinnoittelu kohtelee tavallisena rannesesongina. Nämä taskut ovat siellä, missä viides mikrotaso, hinnoiteltuna erityisesti tälle kaavalle, vangitsee arvon, jonka nelitasoinen hinnasto ohittaa.

Kaksi ansaa, joita kannattaa varoa oman hinnastonne uudelleenrakentamisessa. Ensinnäkin, älkää sekoittako "olemme aina täyttäneet lauantaimme" ja "lauнтаaimme on oikein

hinnoiteltu" – täysin varattu kalenteri nykyisellä hinnalla ei kerro mitään siitä, mitä tapahtuisi korkeammalla, ja ainoa tapa selvittää se on nostaa huipputasoa kauimmaisilla päivämäärillä (18+ kuukautta), joissa parit ovat vähiten hintaherkkiä kilpailijoidenne nykyisiin hinnastoihin nähden, ja seurata konversiota. Toiseksi, vastustakaa houkutusta rakentaa kymmenen tasoa pienillä porrastuksilla – parien ja oman myyntitiiminne on molempien kyettävä selittämään hinnoittelulogiikka yhdessä lauseessa ("lauantait huippusesongissa, perjantait ja rinneresongin lauantait, ja sesongin ulkopuoliset päivämäärät mukaan lukien kaikki sunnuntait ja talvi"), ja liian yksityiskohtainen hinnasto yksinkertaiseen selittämiseen on sellainen, jonka ympärillä omat koordinaattorinne hiljaa alennuksia tekevät, koska he eivät pysty pitämään sitä päässään esittelyn aikana.

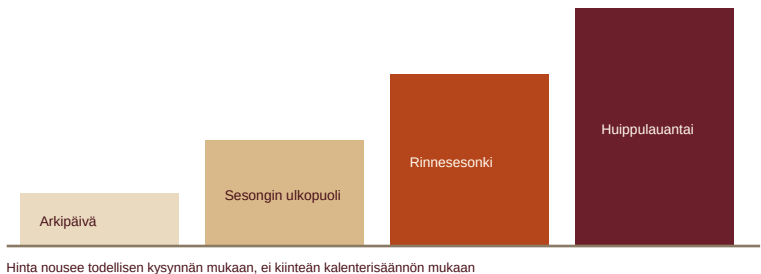
Hyöty kertyy yhteen luvun 14 arkipäiväongelman kanssa: jokaiset häät, jotka onnistuneesti siirräte huipputason lauantailta rinneresongin perjantaille tai sesongin ulkopuoliselle sunnuntaille hinnoittelun kautta, tekevät kaksinkertaista työtä – ne täyttävät päivämäärän, joka muuten seisoisi tyhjänä lähes ilman kontribuutiota, ja vapauttavat lauantain, jota ne eivät vieneet, joko toisille häille täydellä huipputasohinnalla, tai, jos hallitsette luvun 1 suhdettanne tarkoituksella, tavallisen hotelliliiketoiminnan hyväksi, jota yritätte suojella.

Tarkistakaa hinnasto vähintään kerran vuodessa, kysyntäkalenteria ja juuri päättyneen kauden Häätaulukoitanne vasten, ei sitä vasten, mitä naapurikiinteistö veloittaa. Kilpailijoiden hinnat ovat hyödyllinen terveen järjen tarkistus, mutta ne eivät kerro mitään omista syrjäytyskustannuksistanne,

omasta kysyntäkaavastanne tai omasta katerakenteestanne, ja hinnoittelu vain pysyäkseen kiinteän summan naapurikiinteistön alapuolella tai yläpuolella on tapa, jolla kaksi kiinteistöä samoilla markkinoilla toistavat toistensa virheitä vuosia.

**Tällä viikolla:** Ottakaa esiin kolmen vuoden tiedustelupäivämäärät (ei vain varaukset) ja rakentakaa karkea kysyntäkalenteri kuukauden ja viikonpäivän mukaan. Verratkaa sitä rehellisesti nykyiseen hinnastoonne ja löytäkää taso, joka on selvimmin väärin hinnoiteltu todelliseen kysyntään nähden.

Portaikkohinnaston tikkaat



**PORTAIKKOHINNASTON TIKKAAT — NELJÄ KYSYNTÄTASOA, YKSI HINTA KULLEKIN**

## PORTAIKKOHINNASTO — ESIMERKKI, 100 VIERAAN HÄÄT

| Päivämäärätaso                       | Esimerkkipäivämäärät                      | Tilamaksu      |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|
| Huippulauantai                       | Kesäkuu–syyskuu lauantait                 | 4 500 €        |
| Rinnesesongin<br>perjantai/sunnuntai | Huhtikuu–toukokuu,<br>lokakuu             | 3 200 €        |
| Sesongin ulkopuolinen<br>arkipäivä   | Tiistai–torstai, mikä tahansa<br>kuukausi | 2 100 €        |
| <b>Talvisunnuntai</b>                | <b>Marraskuu–maaliskuu</b>                | <b>1 600 €</b> |

## Aloittaminen

1

Ottakaa esiin kolmen vuoden tiedustelupäivämäärät, ei vain vahvistetut varaukset, ja rakentakaa karkea kysyntäkalenteri kuukauden ja viikonpäivän mukaan.

---

2

Verratkaa kysyntäkalenteria nykyiseen hinnastoonne löytääksenne selvimmin väärin hinnoitellun tason.

---

3

Määritelkää neljä kysyntätasoanne (huippu, rинnesesonki, sesongin ulkopuoli, arkipäivä) todellisilla päivämäärillä ja hinnalla kullekin.

---

4

Tarkistakaa, onko huipputasonne aidosti ylimyyty; jos on, nostakaa tuon tason hintaa ensin, päivämäärillä 18+ kuukautta eteenpäin.

---

5

Poistakaa mikä tahansa taso tai mikroporrastus, jota oma tiiminne ei pystyisi selittämään parille yhdessä lauseessa.

LUKU 7

# Paketit, minimiit ja matematiikka per pää

*Laatu muistetaan kauan sen jälkeen, kun hinta on unohdettu.*

— ALDO GUCCI

Häpaketti näyttää sivulla anteliaalta ja sen täytyy suojata katettanne käytännössä, ja kuilu näiden kahden asian välillä on paikka, jossa suurin osa rahasta hiljaa vuotaa. Parit haluavat tuntea saavansa enemmän kuin mistä maksavat – se on oikeutettu ja tärkeä osa myyntiä, ja paketti, joka tuntuu niukalta, häviää kilpailijan paketille, joka tuntuu ylelliseltä jopa korkeammalla otsikkohinnalla. Mutta "tuntuu anteliaalta" ja "on antelias" ovat eri väitteitä, ja operaattorit, jotka suojaavat katetta parhaiten, ovat niitä, jotka ovat selvittäneet tarkalleen, missä ero asuu.

Aloitetaan vierasmääräminimistä, koska se on osa, joka suojaa teitä yleisimmältä katteen tappajalta banketointiliiketoiminnassa: pari varaa siihen, mitä he esittävät 100 vieraana, asettaa cateringtilauksensa ja henkilöstösuunnitelmansa tämän luvun ympärille, ja lopullinen vierasmäärä kolme viikkoa ennen päivää on 70. Kiinteät kustannuksenne – tilamaksua lukuun ottamatta – eivät laske 30 %, kun vierasmäärä laskee; keittiöbrigadinne, banketointipalvelutiiminne ja baariasennuksenne on suurelta osin mitoitettu varatun luvun, ei lopullisen mukaan.

Vierasmääräminimi, sopimuksella määriteltä (tyypillisesti ilmaistuna "catering ja baari veloitetaan vähintään X:lle vieraalle, riippumatta lopullisesta läsnäolosta"), suojaa teitä kantamasta tätä kiinteää kustannusta kutistuneessa varauksessa. Asettakaa minimi realistisesti tilanne ja pakettitasonne mukaan – sali, joka mukavasti istuttaa 150, ei pitäisi olla minimiä 40, koska harvoin täytätte sen tuohon lukuun ja minimi muuttuu merkityksettömäksi – mutta asettakaa se, kirjallisesti, ennen varauksen

vahvistamista, ei yllätysehtona lopullisen vierasmäärän aikaan löydettyinä.

Nyt rakentakaa itse paketti käyttäen todellista kustannusta per pää, ei pyöristettyä arviota. Tämä on **Pakettirakentaja**: jokaiselle paketin osalle – alkuruoka, pääruoka, jälkiruoka, canapé, tervetuliaisdrinkki, puoli pulloa viiniä per pää, iltabuffet – laskekaa todellinen ainesosa- ja valmistuskustannus, lisätkää työvoiman kohdennus per annos (banketointipalvelu maksaa yleensä vähemmän per annos kuin à la carte, palvelun eräluonteen vuoksi, mikä osaltaan selittää, miksi häät voivat kantaa hyviä katteita, jos hinnoiteltu oikein), ja laskekaa yhteen todellinen kustannus per pää. Verratkaa sitä siihen, mitä veloittatte per pää, saadaksenne todellisen ruoka- ja palvelukatteenne, erillään tilamaksusta ja baarituloista, joilla on hyvin erilaiset kateprofiilit eikä niitä pitäisi sekoittaa yhdeksi "onko tämä paketti hyvä" -luvuksi.

Havainnollistava paketin rakentaminen: kolmen ruokalajin hääamiainen canapéiden ja tervetuliaisdrinkin kanssa, veloittuna 98 eurolla per pää. Ainesosakustannus kaikkien ruokalajien ja canapéiden yli: 19 euroa. Juomakustannus (tervetuliaisdrinkki, puolen pullon viinikiintiö): 6,50 euroa. Työvoiman kohdennus per annos banketointipalvelulle, keittiölle ja salille yhteensä: 11 euroa. Kokonaiskustannus per pää: 36,50 euroa. Bruttokate per pää: 61,50 euroa, eli 63 %. Se on terveellinen – mutta se pätee vain, jos pari ei lisää päivityksiä, jotka hiljaa syövät sitä, mikä on tämän luvun tärkein osa.

#### PAKETIN KATE PER PÄÄ

$$\text{Kate per pää} = \text{Hinta per pää} - \\ (\text{Ainesosakustannus} + \text{Juomakustannus} + \\ \text{Työvoiman kohdennus per annos})$$

Ruokalistan maistelutilaisuus on paikka, jossa pakettikate useimmiten vuotaa huomaamatta. Pari osallistuu maisteluun, rakastuu ruokalajiin, joka ei ollut heidän pakettitasollaan, ja pyytää sen vaihtoa – kohtuullista, ja yleensä myönnettyä, koska kieltäytyminen maistelussa tuntuu ilkeältä. Jos tuo ruokalaji maksaa 4 euroa enemmän per pää kuin se, jonka se korvaa, ettekä hinnoittele pakettia uudelleen, olette juuri lahjoittaneet 400 euroa katetta 100 vieraan häissä, ja se tapahtuu hiljaa, yksi maistelu kerrallaan, ruokalaji kerrallaan, koko häkauden ajan, näkymättä koskaan yksittäisenä näkyvänä tappiona millään laskulla. Korjaus ei ole vaihtojen kieltäminen – se on elävän kustannuslaskennan pitäminen jokaiselle ruokalistan ruokalajille, maistelu- tai muulle, jotta minkä tahansa päivityksen hinta on välitön ja näkyvä ("se on kaunis ruokalaji – se on 6 euron lisä per pää paketin pääruoan yli") sen sijaan, että se hiljaa imeytyisi, koska kukaan maistelussa ei pitänyt kustannuslaskentaa edessään.

Sama kurinalaisuus koskee juomakiintiöitä, mikä on toiseksi yleisin vuoto. Paketti, joka sisältää "viiniä ruoan kanssa" ilman määriteltyä määrää per pää, on kutsu sille, että hyvää tarkoittava banketointihenkilöstö kaataa sitä anteliaasti päivänä, erityisesti

kun sali lämpenee ja maljapuheet ovat alkaneet; määrittää kiintiö sopimuksessa (puoli pulloa per pää on yleinen ja puolustettavissa oleva standardi) ja perehdyttää baari- ja salihenkilökunta siihen selkeästi, yksinkertaisella mekanismilla – ennalta sovitulla korkkausmaksulla tai lisämaksutariffilla – jotta pari voi laajentaa sitä, jos he haluavat enemmän, sen sijaan että henkilöstö vain antaisi pullojen virrata, koska pysäyttäminen tuntuu kiusalliselta.

Rakentakaa pieni määrä aidosti erillisiä pakettitasoja – kolme riittää yleensä – rajattoman à la carte -lisävalikoiman sijaan, koska tasot tekevät kaksi asiaa, joita lisävalikko ei tee: ne antavat pareille mukavan, ei-neuvottelevan tavan käyttää enemmän (siirtyminen keskitasolta ylimpään tuntuu anteliaisuudelta heidän omaa päiväänsä kohtaan, ei neuvoteltujen lisien sarjalta), ja ne antavat teille mahdollisuuden hinnoitella ylin taso aidosti vahvalla katteella juuri siksi, että se niputtaa katteeltaan parhaat lisänne pyydetyimpien sisältöjenne kanssa, sen sijaan että hinnoittelisitte jokaisen mahdollisen lisän erikseen ja toivoisitte, että sekoitus toimii.

**Tällä viikolla:** Laskekaa nykyinen tunnusomaisin häpakettinne per pää, ainesosa ainesosalta, mukaan lukien työvoiman kohdennus, ja verratkaa sitä siihen, mitä veloittatte. Tarkistakaa sitten, onko maistelumenu vaihtokäytännöllänne elävä hintalista vai luottaako se henkilöstön harkintaan sillä hetkellä.

## Käytäntöön

- 1 Laskekaa tunnusomaisin häpakettinne per pää – ainesosat, juomat ja työvoiman kohdennus – ja verratkaa sitä siihen, mitä veloittatte.
- 2 Asettakaa sopimuksellinen vierasmääräminimi jokaiselle pakettitasolle, realistisesti mitoitettuna salin kapasiteettiin nähden.
- 3 Rakentakaa elävä kustannuslaskenta jokaiselle ruokalistan ruokalajille, mukaan lukien maistelutilaisuuden vaihtovaihtoehdot.
- 4 Määrittäkää juomakiintiö per pää selkeästi sopimuksessa, selkeällä lisämaksumekanismilla lisää varten.
- 5 Vahvistakaa, että tarjoatte enintään kolme aidosti erillistä pakettitasoa à la carte -lisävalikoiman sijaan.

LUKU 8

# Käsirahat, maksuaikataulut ja peruutusehdot

*Sattuma suosii vain valmistautunutta mieltä.*

— LOUIS PASTEUR

Häsopimus on ainoa myyntiasiakirja rakennuksessanne, jonka täytyy selviytyä aidosta, eikä harvinaisesta, mahdollisuudesta, että kuvattua tapahtumaa ei koskaan tapahdu. Parit eroavat. Perheet riitaantuvat rahasta. Globaalit tapahtumat peruuttavat kokonaisia sesonkeja, kuten jokainen kiinteistön omistaja, joka johti hotellia vuosien 2020 ja 2021 aikana, oppi kalleimmassa mahdollisessa luokkahuoneessa. Maksuaikataulunne ja peruutusehtonne ovat mekanismi, joka päättää, onko peruutetut häät hallittavissa oleva tappio vai kassavirtakriisi, ja niiden asettaminen väärin kummassakin suunnassa maksaa teille – liian aggressiivinen, ja menetätte varauksia kohtuullisemmalta kuulostavalta kilpailijalle; liian lempeä, ja kannatte riskin kahdeksantoista kuukauden myyntisyklistä ilman suojaa lopussa.

Rakentakaa maksuaikataulu todellisen kustannusaltistuksenne ympärille jokaisessa vaiheessa, ei pyöreän luvun ympärille, joka tuntuu perinteiseltä. Varauksen yhteydessä käsiraha – tyypillisesti 15–25 % arvioidusta paketin kokonaissummasta – varmistaa päivämäärän ja sen tulisi olla tavallisissa olosuhteissa palauttamaton, koska hetkellä, jolloin hyväksytte varauksen, käännätte pois jokaisen muun parin, joka tiedustelee kyseistä päivämäärää, ja tämä vaihtoehtoiskustannus on todellinen ja välitön, riippumatta siitä, toteutuvatko häät lopulta.

Väliaikamaksu, kuusi–kaksitoista kuukautta etukäteen, tuo maksetun kokonaissumman noin 50 %:iin, ajoitettuna niin, että se saapuu sen jälkeen, kun olette sitoutuneet todellisiin suunnitteluresursseihin – ruokalistan valintaan, salin asetteluun, toimittajien koordinointiin – mutta ennen kuin suurimmat kustannussitoumuksenne (lopullinen cateringtilaus, tilapäisen

henkilöstön varaaminen) lukitaan. Loppusaldo, joka erääntyy jossain kahden ja neljän viikon välillä ennen päivää, tulisi tuoda pari 100 %:iin paketista vahvistettujen lopullisten lukujen perusteella, ajoitettuna lopullisten lukujen määräajan jälkeen (tyypillisesti kaksi–kolme viikkoa etukäteen), jotta ette koskaan jää pitämään vajausta häistä, jotka ovat lähestymässä.

Rakentakaa tämä eksplisiittisenä **Maksuaikataulumallina** jokaiseen sopimukseen, päivämäärillä, ei vain prosenteilla – "Loppusaldo erääntyy [päivämäärä] mennessä, perustuen [päivämäärä, tyypillisesti 10 päivää ennen] mennessä vahvistettuun vierasmäärään" – koska epämääräiset ehdot ovat niitä, jotka jäävät väliin, kiistellään tai hiljaa jätetään huomiotta häsuunnittelun emotionaalisen paineen alla, ja koordinaattori, joka jahtaa maksua kaksi viikkoa ennen häitä, tekee sitä paljon huonommissa olosuhteissa kuin se, joka asetti selkeän määräajan kahdeksan kuukautta aiemmin.

Peruutusehdot vaativat saman tarkkuuden, ja niiden täytyy olla portaikko, ei yksi jyrkänne. **Peruutusportaikko** sitoo pidätetyn summan siihen, kuinka paljon ilmoitusaikaa saatte, heijastaen laskevaa todennäköisyyttä myydä päivämäärä uudelleen ja kasvavia jo kannettuja suunnittelu- ja käännettyjen tiedustelujen kustannuksia: peruutus yli kaksitoista kuukautta etukäteen, ja saatatte pidättää vain käsirahan, koska on todellinen mahdollisuus varata päivämäärä uudelleen; peruutus kuuden ja kahdentoista kuukauden välillä, ja pidätätte käsirahan plus nousevan prosentin saldosta (sanotaan 25–50 %), koska uudelleenvarausmahdollisuudet laskevat ja suunnitteluinvestointi on kasvanut; peruutus alle kuuden kuukauden sisällä, ja

pidätätte suurimman osan tai kaiken tähän mennessä maksetusta, koska tuolloin sali, keittiö ja henkilöstö on käytännössä varattu yksinoikeudella päivämäärälle, jota on lähes mahdotonta myydä uudelleen täydestä arvosta. Havainnollistava portaikko: 12+ kuukautta, vain käsiraha; 6–12 kuukautta, käsiraha plus 30 % jäljellä olevasta saldosta; 3–6 kuukautta, käsiraha plus 60 %; alle 3 kuukautta, 100 % sovitusta kokonaissummasta.

Kaksi asiaa tekevät peruutusportaikosta puolustettavan sen sijaan, että se tuntuisi rankaisevalta, ja molemmat ovat tärkeitä sekä maineelle että lailliselle täytöntöönpanolle. Ensinnäkin, sitokaa pidätetty summa nimenomaisesti todelliseen jälleenmyyntitodennäköisyyteenne ja kustannusaltistukseenne jokaisessa vaiheessa, ja kyetkää selittämään tämä logiikka suruaviselle parille selkeällä kielellä, jos siihen keskusteluun koskaan päädytään – "pidimme päivämääränne yksinoikeudella ja käänsimme pois kolme muuta tiedustelua sitä varten" kuulostaa hyvin erilaiselta kuin lauseke, joka vain sanoo "ei palautuksia." Toiseksi, tarjotkaa aito, kertaluonteinen päivämäärän vaihtomahdollisuus ennen kovaa peruutusta olosuhteille määritellyn ajan sisällä – useimmat kiinteistöt, jotka rakentavat tämän sisään, huomaavat sen ratkaisevan merkittävän osan siitä, mikä muuten olisi riitaista peruuttamista, koska pari, joka kohtaa todellisen kriisin (kuoleman, vakavan sairauden), tarvitsee usein vain päivämäärän siirtämisen, ei sopimuksen päättämisen, ja kiinteistö, joka tarjoaa tätä joustavuutta, ansaitsee valtavasti hyvää tahtoa ja välttää peruutusriidan kokonaan.

Harkitkaa häävakuutusvaatimuksia osana tätä keskustelua, ei erillisenä: monet kiinteistöt nyt vaativat tai suosittelevat vahvasti pareja hankkimaan oman häperuutusvakuutuksensa, mikä siirtää osan portaikon rankaisevimmista skenaarioista (peruutus viimeisten viikkojen sisällä) parin omistamalle vakuutukselle sen sijaan, että se olisi riita parin ja teidän välillä. Se on yksinkertainen rivi sopimuksessa ja aidosti hyödyllinen neuvo pareille varausvaiheessa, ja se vähentää merkittävästi peruutuskeskustelujen määrää, jotka muuttuvat vastakkainasetteleviksi.

Mihin tahansa portaikkoon ja maksuaikatauluun päädyttekin, laittakaa molemmat selkeälle kielelle sopimukseen, käykää ne läpi parin kanssa suullisesti varauksen yhteydessä sen sijaan, että olettaisitte heidän lukevan pienen präntin, ja tarkistakaa ehdot kerran vuodessa todellista peruutushistoriaanne vasten – kuinka monta peruutusta teillä oli, millä ilmoitusajalla, ja kattoiko pidätetty summa kussakin tapauksessa todella realistisen tappionne. Portaikko, jota ei ole koskaan testattu todellisia peruutuksia vasten, on arvaus naamioituna politiikaksi; portaikko, joka on tarkistettu kahden tai kolmen vuoden todellisia tuloksia vasten, on politiikka, jota voitte puolustaa luottavaisesti.

**Tällä viikolla:** Ottakaa esiin nykyisen sopimuksenne maksu- ja peruutusehdot ja tarkistakaa, heijastaako peruutusportaikko todella todellista jälleenmyyntitodennäköisyyttänne jokaisessa vaiheessa, vai onko se tasainen sääntö, joka on peritty vuosien takaisesta mallista.

## Peruutusportaikko

12+ kuukautta ennen — vain käsiraha pidätetään

6-12 kuukautta ennen — käsiraha + 30 % saldosta

3-6 kuukautta ennen — käsiraha + 60 % saldosta

Alle 3 kuukautta — 100 % sovutusta summasta

Pidätetty summa nousee jälleenmyyntitodennäköisyyden laskiessa ja kannettujen kustannusten kasvaessa.

## PERUUTUSPORTAIKKO — PIDÄTETTY SUMMA ANNETUN ILMOITUSAJAN MUKAAN

### Tällä viikolla

1

Ottakaa esiin nykyisen sopimuksenne maksuaikataulu ja tarkistakaa, että se ilmoittaa tarkat päivämäärät, ei vain prosentit, varauksen, väliaikamaksun ja loppusaldon kohdalla.

2

Tarkistakaa Peruutusportaikkonne todellista jälleenmyyntitodennäköisyyttä vasten 12+, 6–12, 3–6 ja alle 3 kuukauden ilmoitusajoilla.

3

Vahvistakaa, että pidätetty summa jokaisella askeleella on puolustettavissa selkeällä kielellä suruaviselle parille.

4

Lisätkää tai vahvistakaa kertaluonteinen päivämäärän vaihtomahdollisuus aidolle kriisiolosuhteille.

5

Tarkistakaa, suosittaako vai vaatiiko sopimus pareja hankkimaan oman häperuutusvakuutuksensa.

LUKU 9

# Häkoordinaattoriongelma

*Dokumentaatio on rakkauskirje, jonka kirjoitat tulevalle itsellesi.*

— DAMIAN CONWAY

Kysykää hääkiinteistön omistajalta, mitä tapahtuu, jos hänen koordinaattorinsa jättää irtisanoutumisensa huomenna, ja katsokaa värin poistuvan hänen kasvoiltaan. Useimmissa tämänkokoisissa kiinteistöissä yksi henkilö – joskus nuoremman avustajan kanssa, usein ilman – pitää hallussaan jokaista tällä hetkellä käynnissä olevaa parisuhdetta, tietää, kummalla neljästäkymmenestä varatusta häistä on vaikea morsiamen äiti, mikä toimittaja on velkaa palveluksen, missä tiedostossa on ratkaisematon ruokavaliokysymys, jota kukaan ei ole seurannut. Tämä tieto asuu hänen päässään ja postilaatikossaan, ei järjestelmissänne, ja se edustaa suurinta yksittäistä avainhenkilöriskiä, jota useimmat hääkiinteistöt kantavat – yleensä suurempaa kuin keittiömestari, koska koordinaattorin suhteet kattavat jokaisen kahdeksantoista kuukauden myyntisyklin vaiheen kymmenien parien kesken samanaikaisesti.

Vaisto, kun tunnistatte tämän riskin, on yrittää tehdä koordinaattorista korvaamattomuudelta suojattu palkkaamalla toinen, ja se on kallista ja usein tarpeetonta. Todellinen korjaus on systematisoida se, mikä tällä hetkellä asuu yhden henkilön päässä, jotta liiketoiminta selviytyy hänen sairastuessaan viikoksi, ollessaan lomalla kuukauden, tai lähtiessä pysyvästi, ilman tarvetta toiselle täydelle palkalle tämän joustavuuden ostamiseksi.

Rakentakaa tämä **Koordinaattorin käsikirjana**: jäsennelty, kirjallinen viitemateriaali – ei koulutusopas, jota kukaan ei lue, vaan todelliset työasiakirjat, joita kuka tahansa astuisi tehtäviin tarvitsisi. Sen tulisi kattaa vähintään neljä asiaa. Ensinnäkin, tiedostorakenne: jokainen pari saa standardoidun tiedoston

(digitaalisen, mieluiten missä tahansa varaus- tai CRM-järjestelmässänne), joka sisältää sopimuksen, maksuaikataulun tilan, ruokalista- ja pakettivalinnat, huoneloikon tiedot, parin puolesta tehdyt toimittajavaraukset, ja jatkuvan muistiinpanolokin jokaisesta merkityksellisestä keskustelusta – ei "puhuin morsiamelle, kaikki hyvin" vaan yksityiskohtaisesti: mitkä kappaleet ovat kiellettyjä DJ-settiin, mikä sukulainen ei voi istua toisen sukulaisen vieressä, toimittaako kakun toimittaja, joka tarvitsee aikaisen pääsyn. Toiseksi, viestintärytmi: määritellyt kosketuspisteet kahdeksantoista kuukauden syklin jokaisessa vaiheessa (varausvahvistus, suunnittelupuhelu kuusi kuukautta ennen, lopullisten yksityiskohtien tapaaminen, viikon briiffi), jotta parin kokemus ei riipu siitä, sattuuko heidän erityinen koordinaattorinsa olemaan proaktiivinen vai reaktiivinen luonteeltaan. Kolmanneksi, toimittajaviite: suositeltu lista luvusta 15, todellisilla yhteydenpitoprotokollilla, ei vain nimillä. Neljänneksi, eskalointi- ja luovutusprotokolla: kuka kattaa koordinaattorin tapauskuorman loman aikana, ja miltä täydellinen luovutusbriiffi näyttää – ei viiden minuutin käytäväkeskustelu päivä ennen kuin joku lähtee kahdeksi viikoksi.

Luovutushetki on paikka, jossa useimmat kiinteistöt huomaavat käsikirjan olleen teoreettinen, ei todellinen. Havainnollistava tapaus: erään kiinteistön ainoa koordinaattori lähti 4 viikon ilmoitusajalla 11 vuoden roolin jälkeen. Hänen tapauskuormansa uudelleenrakentaminen – 19 häätä eri suunnitteluvaiheissa, useita viimeisten kolmen kuukauden sisällä – vei omistajalta ja hätäisesti ylennetyltä avustajalta lähes kolme viikkoa yksityiskohtaista työtä sähköpostiarkistojen läpi, koska mitään ei

ollut keskitetty järjestelmään; kolme paria koki näkyvän palveluaukon tuona aikana (unohtunut lopullisten yksityiskohtien puhelu, viivästynyt vastaus ruokavaliokysymykseen), ja kaksi jätti arvosteluja, jotka mainitsivat tämän häiriön, mikä on juuri sellainen vuoden viivästynyt maineen kustannus, jota luku 16 käsittelee – arvostelu, kirjoitettu kahdeksan kuukautta itse häiden jälkeen, suunnitteluvaiheen aukosta, josta pari ei koskaan täysin lakannut huolestumasta.

**Kattavuussuunnitelma** ratkaisee tämän riskin päivittäisen version ennen kuin siitä tulee kriisi. Vähintään yhdellä muulla tiiminne jäsenellä – vuoropäälliköllä, tapahtuma-avustajalla, jopa teillä omistajana – tulisi olla pääsy jokaisen aktiivisen parin tiedostoon, ymmärtää missä he seisovat maksuaikataulussa ja suunnittelusykliissä, ja käsitellä kiireellinen kysymys pätevästi, jos ensisijainen koordinaattori on tavoittamattomissa päivän tai viikon. Tämä ei vaadi täyden asiantuntemuksen kopioimista; se vaatii, että käsikirja ja tiedostojärjestelmä ovat aidosti käytettävissä jollekin, joka ei elä siinä päivittäin, mikä on todellinen testi sille, onko systematisointinne toiminut – ei se, onko asiakirja olemassa, vaan pystyisikö kohtuullisen pätevä sijainen ottamaan tiedoston kylmästi ja tietämään, mitä tehdä.

Tähän liittyy myös korvaus- ja urapolkuulottuvuus, joka kannattaa nimetä rehellisesti: koordinaattorit, jotka pitävät hallussaan näin paljon suhdearvoa ja edustavat näin paljon liiketoimintariskiä, ovat usein alipalkattuja suhteessa todelliseen vaikutusvaltaansa kalenteriin, erityisesti omistajavetoisissa liiketoiminnoissa, joissa rooli kehittyi epävirallisesti sen sijaan, että sitä olisi vertailtu. Säilyttäminen on aina halvempaa kuin

uudelleenrakentaminen, ja koordinaattori, joka tietää arvonsa olevan dokumentoitu, arvostettu ja jolla on aito kattavuussuunnitelma takanaan – sen sijaan, että häneen hiljaa luotettaisiin korvaamattomana yksittäisenä epäonnistumispisteenä – on koordinaattori, jolla on paljon vähemmän syitä lähteä ylipäättään. Tarkistakaa koordinaattorin korvaus ja työmäärä nimenomaisesti kerran vuodessa, häiden määrää vasten, jota hän aktiivisesti hallinnoi milloin tahansa, sen sijaan että antaisitte sen ajautua, kun hänen tapauskuormansa hiljaa kasvaa kaudesta kauteen.

**Tällä viikolla:** Valitkaa yksi tällä hetkellä varattu häät sattumanvaraisesti ja pyytäkää koordinaattoriltanne antamaan teille tiedosto kylmästi, ikään kuin hän lähtisi huomenna. Katsokaa, kuinka paljon siitä, mitä tarvitsette johtaaksenne nuo häät hyvin, todella asuu tiedostossa versus hänen päässään.

## Aloittaminen

1

Valitkaa yksi tällä hetkellä varattu häät ja pyytäkää koordinaattoriltanne antamaan teille sen tiedosto kylmästi, ikään kuin hän lähtisi huomenna.

---

2

Merkitkää jokainen tarvitsemanne tieto, joka asui hänen päässään eikä tiedostossa.

---

3

Aloittakaa Koordinaattorin käsikirja, joka kattaa tiedostorakenteen, viestintärytmin, toimittajaviitteen ja luovutusprotokollan.

---

4

Nimetkää yksi muu tiimin jäsen, jolla on pääsy jokaisen aktiivisen parin tiedostoon ja joka pystyy käsittelemään kiireellisen kysymyksen tarvittaessa.

---

5

Laittakaa koordinaattorin korvaus ja nykyinen tapauskuorma kalenteriin vuosittaista tarkistusta varten.

LUKU 10

## Kulkukaavio: päivän johtaminen

*Suunnitelmat eivät ole mitään, suunnittelu on kaikki kaikessa.*

— DWIGHT D. EISENHOWER

Jokainen häät, joka menee pieleen, menee pieleen kahdella tavalla: jokin ajautuu pois kellosta, tai luku oli väärä. Ajoituksen ajautuminen ja ruokavaliolukujen virheet muodostavat valtaosan hääkiinteistöjen päivän epäonnistumisista yleisesti, ja molemmat ovat täysin estettävissä samalla työkalulla, joka useimmilla kiinteistöillä väittää jo olevan ja jota harvat todella rakentavat kunnolla: aito, minuutti minuutilta -kulkukaavio, joka kattaa jokaisen kiinteistön toiminnon, ei vain seremonian ja aterian.

Kulkukaavio, joka kattaa vain "seremonia klo 14, hääamiainen klo 16, iltavastaanotto klo 19", ei ole kulkukaavio – se on aikataulu, ja kuilu näiden kahden asian välillä on tarkalleen se, mistä häät menevät pieleen. Todellinen **Pääkulkukaavio** jakaa päivän viiteen rinnakkaiseen rataan, joiden kaikkien täytyy liikkua synkronisesti: keittiö (valmisteluajoitus, annosteluikkunat, ruokalajin laukaisuajat), palvelu (salin vaihto, ruokalajin palveluajoitus, baarin asennus ja vaihto tervetuliaisdrinkeistä hääamiaisviiniin iltabaariin), huoneet (sisäänkirjautuminen häväelle, morsiussuitteen pääsy, vieraiden huoneiden valmius lohkolle), alue (valokuvausajat, seremonian asennus ja palautus, jos sali toimii kaksinkertaisesti hääamiaissalina, huonon sään varasuunnitelman laukaisijat), ja toimittajat (valokuvaajan saapuminen ja briiffi, bändin tai DJ:n lastaus ja äänitarkistus, kukkakauppiaan pääsyikkuna, kakun toimitus). Jokaisella radalla on oma aikajanansa, ja kriittisesti, kulkukaavio näyttää, missä ne leikkaavat – hetki, jolloin seremoniasali täytyy palauttaa hääamiaista varten, kun kuvaus tapahtuu ulkona samaan aikaan, on klassinen puristuspiste, koska se vaatii, että salin vaihtotiimillä on todellinen ikkuna, ei toivottu.

Arvokkain kurinalaisuus kulkukaavion rakentamisessa on työskennellä taaksepäin ankkuripisteistä, jotka eivät voi liikkua – seremonian aloitusaika (rekisterinpitäjä tai vihkijä, jolla on muita tapaamisia sinä päivänä, ei odota), viimeisen tilauksen aika baarissa (lupaehto, ei mieltymys), ja kiinteistön sulkemisaika (laillinen melu- tai lisenssiraja, käsitelty luvussa 12) – ja rakentaa löysyyttä tarkoituksella niiden ympärille, sen sijaan että pinoaisitte jokaisen tehtävän päästä päähän ilman puskuria toivoen, ettei mikään myöhästy. Hääamiainen, joka on aikataulutettu alkamaan tarkalleen sillä hetkellä, kun kuvausten pitäisi loppua, on nollalöysyys; jos kuvaus venyy viisitoista minuuttia, mikä hyvin usein tapahtuu, koko loppupäivä kaskadiutuu myöhään, keittiö pitää ruokaa yli ihanteellisen ikkunan, ja iltavastaanotto alkaa tarpeeksi myöhään syödäkseen maksetut ylityöt tai lissensoidut tunnit. Rakentakaa viidentoista–kahdenkymmenen minuutin löysyys vähintään kahteen kohtaan päivässä – tyypillisesti kuvaus-aamiainen-siirtymään ja aamiainen-iltavastaanotto-siirtymään – ja kulkukaavio absorboi tavallisen ajautumisen sen sijaan, että siirtäisi sen eteenpäin. Tämä kannattaa nimetä omaksi tavaksi: **Kulkukaavion löysyyssääntö** – älkää koskaan aikatauluttako kahta peräkkäistä ankkuripistettä ilman marginaalia niiden välillä, koska marginaali on se, mikä estää viidentoista minuutin viivästystä muuttumasta yhdeksänkymmenen minuutin viivästykseksi siihen mennessä kun se saavuttaa illan.

## Kulkukaavion rakentaminen taaksepäin

1

Tunnistakaa ankkuripisteet, jotka eivät voi liikkua: seremonian alku, viimeisen tilauksen aika, kiinteistön sulkemisaika.

2

Työskennelkää taaksepäin jokaisesta ankkurista sijoittaaksenne jokaisen muun tehtävän aikajanjalle sen ympärille.

3

Rakentakaa viidentoista–kahdenkymmenen minuutin tarkoituksellinen löysyys kahteen tai kolmeen kohtaan, joissa ajautuminen on todennäköisintä.

4

Merkitkää viiden radan – keittiö, palvelu, huoneet, alue, toimittajat – leikkauspisteet selkeästi.

Ruokavaliokohtaiset luvut ovat toinen toistuva epäonnistumispiste, ja ne epäonnistuvat tietystä, korjattavissa olevasta syystä: lopullinen ruokavaliolukumäärä, joka saadaan parilta lopullisten lukujen määräaikaan mennessä, ei luotettavasti vastaa sitä, mitä todella tarvitsee lautasoida päivänä, koska vieraat kertovat parille yhden asian viikkoja etukäteen ja sitten muuttavat mielensä, tai eivät vastaa ollenkaan ja tulevat väärin oletetuksi vakiomenuun. Rakentakaa **Ruokavaliomatriisi** vakinaisena osana kulkukaaviota – yksinkertainen taulukko, joka ristiviittaa vieraan nimen, pöytänumeron ja vahvistetun ruokavaliovaatimuksen, jonka pitävät sekä keittiö- että salitiimi, ja jossa on paikkakortti- tai pöytäsuunnitelmamerkintäjärjestelmä (värillinen piste, symboli), joka antaa banketointipalvelun tunnistaa oikean lautasen oikeaan paikkaan kysymättä vieraalta

tai arvaamatta. Matriisin tulisi olla viimeistely ja jaettu keittiölle viimeistään lopullisten lukujen määräaikaan mennessä, ja tarkistettu uudelleen palvelua edeltävässä briiffissä itse päivänä, koska ruokavaliovirhe, joka löydetään lautasen osuessa pöytään 120 vieraan edessä, on näkyvä, noloa epäonnistuminen, jonka pari muistaa nimenomaisesti, tavalla jolla he eivät muista ruokalajia, joka myöhästyi neljä minuuttia.

Pitäkää palvelua edeltävä briiffi neuvottelemattomana kiinteänä osana jokaista hääpäivää – viisitoista minuuttia, jokainen osasto edustettuna, kulkukaavio kädessä, 30–45 minuuttia ennen ensimmäisen vieraan saapumista. Käykää läpi otsikkoajoitukset, tunnetut ruokavalio- tai allergialiput, kaikki erityiset perheherkkyydet, jotka koordinaattori on huomannut (vieraantunut sukulainen, yllätyselementti, puhe joka venyy pitkäksi), ja vahvistakaa, kuka kattaa minkäkin puristuspisteen. Tämä on hetki, joka nappaa kulkukaavion version, joka on vanhentunut – kukkakauppias, joka vahvasti myöhemmän pääsyajan kuin kaavio näyttää, bändin, joka tarvitsee ylimääräiset viisitoista minuuttia äänitarkistukseen, jota kukaan ei kirjannut – ennen kuin siitä tulee elävä ongelma palvelun aikana sen sijaan että se olisi viidentoista minuutin keskustelu ennen ovien avautumista.

Havainnollistava mitta siitä, mitä tämä kurinalaisuus on arvoista: kiinteistöt, jotka siirtyvät epävirallisesta, suullisesti viestitystä päiväsuunnitelmasta kirjalliseen, osastojen väliseen pääkulkukaavioon, jossa on sisäänrakennettu löysyys ja pakollinen palvelua edeltävä briiffi, raportoivat tyypillisesti jyrkän laskun päivän eskalaatioissa, jotka saavuttavat toimitusjohtajan –

ei siksi, että häistä tulisi yksinkertaisempia, vaan koska tavallinen ajautuminen, joka ennen kaskadiutui kriisiksi, absorboituu ihmisillä, jotka jo tietävät mitä ja milloin tehdä, koska se on kirjoitettu.

**Tällä viikolla:** Ottakaa esiin seuraavien tulevien häidenne kulkukaavio ja tarkistakaa kaksi asiaa: näyttääkö se kaikki viisi rataa (keittiö, palvelu, huoneet, alue, toimittajat) leikkauspisteineen, ja onko siinä sisäänrakennettua löysyyttä kahdessa tai kolmessa kohdassa, joissa ajautuminen on todennäköisintä.

## Tällä viikolla

1

Ottakaa esiin seuraavien tulevien häidenne kulkukaavio ja tarkistakaa, että se kattaa kaikki viisi rataa: keittiö, palvelu, huoneet, alue, toimittajat.

---

2

Vahvistakaa, että jokaisen radan leikkauspisteet, erityisesti seremonia-aamiainen-salivaihto, on merkitty selkeästi.

---

3

Rakentakaa viidentoista–kahdenkymmenen minuutin löysyys kuvaus-aamiainen- ja aamiainen-iltavastaanotto-siirtymiin.

---

4

Rakentakaa Ruokavaliomatriisi, joka ristiviittaa vieraan nimen, pöytänumeron ja vahvistetun vaatimuksen, jaettu keittiölle lopullisten lukujen määräaikaan mennessä.

---

5

Aikatauluttakaa pakollinen viidentoista minuutin palvelua edeltävä briiffi 30–45 minuuttia ennen ovien avautumista.

## LUKU 11

# 120 ruokkiminen kerralla: banketointikeittiön järjestelmät

*Amatöörit harjoittelevat, kunnes he tekevät sen oikein. Ammattilaiset harjoittelevat, kunnes he eivät voi enää tehdä sitä väärin.*

— SANANLASKU

Ero sen välillä, mitä keittiönne pystyy tekemään perjantai-illan à la carte -palvelulle, ja sen välillä, mitä sen täytyy tehdä 120 hengen hääamiaiselle yhdeksänkymmenen minuutin ikkunassa, ei ole asteen kysymys – se on täysin erilainen tuotantomalli, ja keittiöt, jotka yrittävät ajaa banketointia à la carte -ajattelulla, saavat juuri sellaisia epäonnistumisia kuin odottaisitte: kylmiä lautasia, hajanaisia ruokalajeja, jonon, joka tukkeutuu heti kun sali saavuttaa kapasiteetin.

À la carte -kokkaus on kysyntävetoista: lippu tulee, jono laukeaa, ruokalaji lähtee, toistuu vauhdilla, jolla katteet saapuvat. Banketointi on työntö vetoista: 120 identtistä (tai lähes identtistä) saman ruokalajin lautasta täytyy lähteä keittiöstä ja saavuttaa 120 pöytää muutaman minuutin ikkunassa, koska hääamiainen, jossa pöytä yksi syö jälkiruokaa, kun pöytä kaksitoista vielä odottaa alkuruokaansa, on hääamiainen, joka epäonnistuu näkyvästi ja epämukavasti vieraiden edessä. Tämä rajoite muuttaa ruokalistan suunnittelun, keittiön asettelun ja henkilöstön kaikki kerralla, ja jokainen niistä kannattaa rakentaa tarkoituksella sen sijaan että perisi mitä edellinen keittiömestari sattui asettamaan.

Kuvitelkaa keittiöbrigadi, joka on ajanut virheettömän maistelun kahdelle, paistetun kalannahan rapean ja läpikuultavan keskeltä, ja sitten yrittää lautasoida saman kalan sadalle kahdellekymmenelle katteelle lämpölampun alla viisitoista minuuttia ennen palvelua. Siihen mennessä kun pöytä kaksitoista saa palvelun, kala on muuttunut herkullisesta kumimaiseksi, eikä ruokalistan rakentanut keittiömestari ole koskaan testannut sitä rajoitusta vastaan, joka todella hallitsee

hääamiaista: ei kuinka hyvä ruokalaji on tuoreena pannulta, vaan kuinka hyvä se yhä on, kun se on joutunut odottamaan.

Aloittakaa ruokalistan suunnittelusta, koska ruokalista on ensimmäinen ja suurin vipuvarsi sille, onko palvelu ylipäättään saavutettavissa. Hallitseva periaate on **säilymislaatu**: jokaisen banketointiruokalistan ruokalajin täytyy maistua ja näyttää oikealta istuttuaan lämpölampun alla, lämpölaatikossa, tai levättyään lautasella kymmenen–kaksikymmentä minuuttia, kun loppu salista palvellaan – koska se on todellisuus 120 lautasen saamisesta ulos synkronisesti, riippumatta siitä kuinka hyvä lautasointilinjanne on. Ruokalaji, joka on erinomainen vain yhdeksänkymmentä sekuntia sen jälkeen kun se lähtee pannusta (herkkä paistettu kala, sufflee, mikä tahansa tekstuurikontrastista riippuva, joka romahtaa seisoessa), on ruokalaji, joka pettää merkittävän osan salistanne suurissa häissä, kuinka loistava se onkin maistelumenun lautasella kahdelle. Rakentakaa banketointiruokalistanne proteiinien ja valmistustapojen ympärille, jotka kestävät: haudutukset, hitaasti paistetut palat, konfiitti, ruokalajit, jotka viimeistellään kastikkeella, joka paranee eikä huonone seisoessa. Tämä on **Banketointiruokalistan kriteerilista**, joka kannattaa kirjaimellisesti kiinnittää keittiöön: kestääkö se 20 minuuttia ilman laadun heikkenemistä; voidaanko se 80 % valmistaa etukäteen ennen salin saapumista; kestääkö viimeistelyvaihe jonossa alle 45 sekuntia per lautanen; lautasoituko se johdonmukaisesti ilman vaadittua erittäin taitavaa yksilöllistä harkintaa jokaisessa yksittäisessä annoksessa. Ruokalaji, joka epäonnistuu kahdessa tai

useammassa näistä kriteereistä, ei kuulu banketointiruokalistalle, kuinka hyvältä se maistuikin maistelussa.

Keittiön asettelu banketointipalvelua varten rakennetaan

**lautasointilinjan** ympärille, ei jonon à la carte -mielessä.

Kuvitelkaa pitkä ruostumattomasta teräksestä valmistettu pöytä (tai sarja pöytiä), jossa jokainen ruokalajin elementti – proteiini, tärkkelys, vihannes, koriste, kastike – on sijoitettu järjestykseen, ja yksi henkilö vastaa yhdestä elementistä jokaisessa lautasessa sen liikkua linjaa alas, sen sijaan että yksi henkilö rakentaisi täydellisen lautasen alusta joka kerta. Havainnollistavassa 120 katteen pääruoassa, jossa on viisi elementtiä, viiden hengen lautasointilinja, jossa jokainen lisää oman elementtinsä lautasen kulkiessa ohi, voi realistisesti liikuttaa 120 lautasta läpi kahdestatoista viiteentoista minuuttiin lämmitettyään – sanotaan kahdeksasta kymmeneen lautasta minuutissa tasaisella rytmillä – verrattuna samoihin viiteen henkilöön, jotka rakentavat täydellisiä lautasia yksilöllisesti murto-osalla tästä vauhdista. Linja tarvitsee selkeän lopetuspisteen (joku tekee lopullisen visuaalisen tarkistuksen ja reunan pyyhkimisen ennen kuin lautanen menee palveluun) ja selkeän luovutusprotokollan salihenkilöstölle, tyypillisesti lastaamalla kahdeksan–kymmenen lautasen tarjottimia, jotka lähtevät keittiöstä yhdessä ja tarjoillaan koko pöydälle samanaikaisesti, mikä todella tuottaa synkronoidun salin, jota häämiainen tarvitsee.

Lautasointilinjan ajoitus salin mukaan on yhtä tärkeää kuin itse linja. Aloittakaa lautasointi vasta saatuanne vahvistuksen, että sali on todella valmis – puheet päättyneet, jos ne pidetään ennen ruokalajia, oikea määrä pöytiä siivottu ja katettu uudelleen

edellisestä ruokalajista, palveluhenkilöstö paikoillaan – koska keittiö, joka aloittaa lautasoinnin arvatun ajoituksen perusteella eikä vahvistetun signaalin perusteella, joko lähettää ruoan liian aikaisin (se istuu, säilymislaatu heikkenee) tai liian myöhään (sali huomaa aukon). Rakentakaa tämä signaali eksplisiittisesti kulkukaavioon luvusta 10: tietty henkilö, tyypillisesti pääkoordinaattori tai vanhempi salivalvoja, antaa keittiölle selkeän "laukaise"-signaalin, ei epämääräistä tunnetta siitä, että luultavasti on jo aika.

Ruokavaliomatriisilla luvusta 10 on suora keittiö-sali-mekanismi, joka kannattaa eritellä tässä nimenomaisesti: jokaisen ruokavalio- tai allergialautasen tulisi olla visuaalisesti erilainen kuin vakiolautanen – eri koriste, merkitty lippu, tietty lautasen väri tai muoto, jos astiastonne sen sallii – ja sen tulisi olla ensimmäisiä lautasia, jotka rakennetaan linjalla, ei viimeisenä ahdettuna, missä kiireinen linja on todennäköisimmin virheellinen. Havainnollistavissa 120 vieraan häissä kahdeksalla ruokavaliovariaatiolla (sanotaan neljä kasvisruokailijaa, kaksi gluteenitonta, yksi vegaani, yksi pähkinäallergia), nuo kahdeksan lautasta, jotka lähtevät ensin, selkeästi merkittyinä, tarkistettuina matriisia vasten nimetyn henkilön toimesta ennen kuin ne lähtevät keittiöstä, ovat yksittäin arvokkaimmat viisi minuuttia koko palvelusta vältetyn riskin kannalta – ruokavalio- tai allergiavirhe on se keittiövirhe, jonka häät muistavat nimenomaisesti ja pysyvästi, tavalla jolla hieman ylikypsä vakiolautanen harvoin muistetaan.

Miehittäkää banketointipalvelu lautasointilinjan todellisen läpimenokykyvaatimuksen mukaan, ei tavallisen katteet-per-

keittiömestari-suhteenne mukaan, ja harjoitelkaa linjaa vähintään kerran täysin miehitetyllä tiimillä ennen kauden ensimmäisiä häitä, samalla tavalla kuin ajaisitte jonoharjoituksen uudelle maistelumenuille – lihasmuisti lautasointilinjalla on se, mikä muuttaa kahdentoista minuutin ruokalajin kahdeksan minuutin ruokalajiksi, ja nuo neljä minuuttia, kerrottuna kolmella ruokalajilla 120 vieraan päivänä, on ero kulkukaavion, jossa on löysyyttä, ja sellaisen, jossa sitä ei ole, välillä.

**Tällä viikolla:** Tarkastakaa nykyinen härüokalistanne nelipisteistä Banketointiruokalistan kriteerilistaa vasten – säilymislaatu, etukäteisvalmistusprosentti, jonon viimeistelyaika ja lautasointijohdonmukaisuus – ja merkitkää mikä tahansa ruokalaji, joka epäonnistuu kahdessa tai useammassa kriteerissä.

## Käytäntöön

- 1 Tarkastakaa nykyinen häruokalistanne nelipisteistä Banketointiruokalistan kriteerilistaa vasten: säilymislaatu, etukäteisvalmistusprosentti, jonon viimeistelyaika, lautasointijohdonmukaisuus.
- 2 Merkitkää mikä tahansa ruokalaji, joka epäonnistuu kahdessa tai useammassa kriteerissä, ja korvatkaa se hautumis-, hitaan paiston tai konfiittityylisellä vaihtoehdolla.
- 3 Asettakaa dedikoitu lautasointilinja, jossa yksi henkilö vastaa yhdestä elementistä sen sijaan että yksilöt rakentaisivat täydellisiä lautasia.
- 4 Nimetkää tietty henkilö antamaan keittiölle "laukaise"-signaali, kun sali on vahvistettu valmiiksi.
- 5 Harjoitelkaa lautasointilinjaa kerran täydellä tiimillä ennen kauden ensimmäisiä häitä.

LUKU 12

## Baari, bändi ja naapurit

*Hyvät aidat tekevät hyviä naapureita.*

— ROBERT FROST

Iltavastaanotto on paikka, jossa häät ansaitsevat suurimman osan jäljellä olevasta voitostaan ja ottavat suurimman osan jäljellä olevasta riskistään, usein samojen kahden tai kolmen tunnin aikana. Baaritulot hääillan aikana kantavat tyypillisesti korkeimman katteen koko päivästä, vieraat, jotka ovat syöneet hyvin ja rentoutuneet juhlaan, juovat vapaammin kuin missään muussa päivän vaiheessa, ja sali on muutaman tunnin ajan iloisimmillaan ja vähiten kontrolloitu. Tämän yhdistelmän hyvä hallinta – voiton vangitseminen ilman riskin absorboimista – on erityinen operatiivinen kurinalaisuus, ja se on luku, johon useimmat kiinteistöt alisijoittavat suhteessa siihen, kuinka paljon se päättää päivän todellisesta lopputuloksesta.

Aloittakaa baariminimistä, joka suojaa teitä samalla tavalla kuin luvun 7 vierasmääräminimi: sopimuksellisesti määritelty minimibaarikulutus iltavastaanotolle, jotta pari, joka varaa paketin olettaen vilkkaan 140 vieraan iltabaarin ja päättyy hiljaisempaan, vähemmän juovaan joukkoon, ei jätä teitä pitämään miehitettyä, varastoitua baaria, joka ei tuota työvoimakustannusta, johon sitoudutte. Asettakaa minimi realistista kulutusta per pää vasten markkinallanne ja vierasprofiilillanne – havainnollistava vaihteluväli voisi olla 25–45 euroa per iltavieras riippuen siitä, onko kyseessä käteisbaari, osittain subventoitu baari vai täysin avoin baari – ja tehkää selväksi sopimuksessa, mitä tapahtuu, jos todellinen kulutus jää alle minimin (lisämaksu parille) verrattuna siihen, mitä tapahtuu, jos se ylittää sen (mikään ei muutu; se on vain hyvä ilta baarille).

Myöhäiset luvat ja meluraja-arvot ovat kaksi rajoitusta, jotka uhkaavat suoraan illan voittoa, jos niitä hallitaan huonosti, koska

molempia säätelevät säännöt teidän kontrollinne ulkopuolella – paikalliset lisenssitunnit ja monissa lainkäyttöalueissa tietty desibelijraja, mitattuna kiinteistönne rajalla tai lähimmässä asuinrakennuksessa – ja kummankin rikkomus ei ole vain kiusallinen keskustelu vieraan kanssa, se on aito riski lisenssillenne johtaa häitä ylipäätään. Rakentakaa **Myöhäisillan protokolla** pysyvänä asiakirjana, jota vasten jokainen hääpäivä ajetaan: tarkka lisensoitu lopetusaika alkoholipalvelulle ja vahvistetulle musiikille, kuka tiimissänne on vastuussa viimeisen tilauksen kutsusta ja lopullisesta katkosta (tätä ei koskaan pitäisi jättää "joku huomaa"-tasolle), ja määritelty asteittainen pysäytyssekvenssi – musiikin äänenvoimakkuus alennettu asetettuna aikana ennen kovaa katkoa, viimeiset tilaukset kutsuttu tarpeeksi ajoissa, jotta baari voi todella sulkeutua ajallaan sen sijaan, että se palvelisi lopullista ryntäystä, joka työntää viisitoista minuuttia yli.

Melu kannattaa ottaa yhtä vakavasti kuin lisensointiaikoja, vaikka lainmukaisella rajalla olisikin joustoa, koska se on yksittäin yleisin **naapurivalituksen** lähde, ja kiinteistö, joka tuottaa toistuvia naapurivalituksia, kohtaa todellisen riskin pitkäaikaiselle lisenssiuudistukselleen, ei vain kiusalliselle illalle. Rakentakaa **Naapurisuhdesuunnitelma**: tietäkää tarkalleen, mitkä lähellä olevat asunnot ovat iltamelunne kantomatkalla, pitäkää suora yhteydenpitolinja auki heidän kanssaan (puhelinnumero, jonka he voivat tavoittaa illalla sen sijaan että soittaisivat kunnalle), ja harkitkaa proaktiivista kohteliaisuusilmoitusta ennen vilkkaimpia hääpäivämääriänne – yksinkertainen kirje tai viesti, joka kertoo tunnetuille naapureille, että häät vahvistetulla musiikilla

tapahtuvat tiettyinä päivämäärinä, odotettuna kestävän tiettyyn aikaan asti. Kiinteistöt, jotka tekevät tätä johdonmukaisesti, raportoivat huomattavasti vähemmän muodollisia valituksia kuin kiinteistöt, jotka ovat vuorovaikutuksessa naapureiden kanssa vain reaktiivisesti, valituksen jälkeen, koska useimmat valittavat naapurit valittavat yhtä paljon siitä, että heidät yllätettiin ja jätettiin huomiotta, kuin itse melusta.

Turvallisuus ja viimeisen tunnin riski ansaitsevat eksplisiittisen suunnittelun, ei jätettynä sille henkilöstölle, joka sattuu olemaan salissa sulkiessa. Iltavastanoton viimeinen tunti – tyypillisesti kun baari lähestyy viimeisiä tilauksia ja energia salissa on huipussaan – on tilastollisesti se, missä valtaosa päivän tapauksista tapahtuu: liikaa juoneet vieraat, riita hääseurueiden välillä, kutsumaton paikallinen ilmestyy, koska hääbändi kuuluu tieltä. Määritetty illan turvallisuusläsnäolo (sisäinen tai sopimuksellinen, riippuen tyypillisestä iltavierasmäärästä ja kiinteistönne historiasta) ja selkeä protokolla palvelun katkaisemiseksi näkyvästi liikaa juoneelle vieraille – päätös, jota varten baarihenkilökuntanne tarvitsee selkeän vallan ja tuen, ilman tarvetta eskaloida esimiehelle kriisin keskellä – suojaa sekä vieraitanne että lisenssiänne.

Rakentakaa koko ilta kulkukaavioon luvusta 10 omana dedikoituna ratanaan, ei jälkiajatuksena päivän aikajanan loppuun liitettynä: baarin avaus- ja viimeisen tilauksen ajat, bändin tai DJ:n lastaus, äänitarkistus- ja äänenvoimakkuustarkistusajoitus, asteittainen pysäytyssekvenssi, turvallisuusläsnäoloikkunat, ja nimetty henkilö, jolla on valta jokaisessa päätöspisteessä.

Havainnollistava kiinteistö, joka muodollisti tämän – siirtyen epävirallisesta "vuoropäälikkö hoitaa sen" -lähestymistavasta kirjalliseen protokollaan nimetyillä vastuilla – raportoi merkittävän laskun sekä melu valituksissa että myöhäisen lisenssin rikkomuksissa kahden kauden aikana, muuttamatta sitä, mitä itse iltavastaanotto tarjosi vieraille; muutos oli täysin siinä, kuka oli vastuussa mistäkin päätöksestä ja milloin.

**Tällä viikolla:** Kirjoittakaa muistiin todellinen myöhäisillan protokollanne – viimeisen tilauksen aika, musiikin asteittainen pysäytyssekvenssi, kenellä on valta katkaista palvelu liikaa juoneelta vieraalta – ja tarkistakaa, onko se tällä hetkellä olemassa kirjallisena missään vai vain sen henkilön päässä, joka on tavallisesti vuorossa.

## Aloittaminen

1

Kirjoittakaa muistiin todellinen myöhäisillan protokollanne: viimeisen tilauksen aika, musiikin asteittainen pysäytyssekvenssi, ja kenellä on valta katkaista palvelu liikaa juoneelta vieraalta.

---

2

Asettakaa sopimuksellinen baariminimi iltavastaanotolle, verrattuna realistiseen kulutukseenne per pää.

---

3

Rakentakaa Naapurisuohdesuunnitelma, joka tunnistaa lähellä olevat asunnot ja suoran yhteydenpitolinjan hääillaksi.

---

4

Lisätkää proaktiivinen kohteliaisuusilmoitus naapureille ennen vilkkaimpia hääpäivämääriänne.

---

5

Vahvistakaa, että koko ilta – baari, bändi, turvallisuus, asteittainen pysäytyssekvenssi – on kirjoitettu kulkukaavioon omana ratanaan nimetyn omistajan kanssa jokaiselle päätökselle.

LUKU 13

## Huoneet hääyönä

*Luottamus rakentuu johdonmukaisuudesta.*

— LINCOLN CHAFEE

Häiden huonelohko näyttää pinnalta suoraviivaiselta tuloilta: tietty määrä huoneita myyty häävieraille tiettyyn hintaan, ei erilainen kuin mikä tahansa muu ryhmävaraus. Käytännössä se on yksi häätoiminnan herkemmistä osista, koska se sijaitsee vierasystävällisyyden, hintaehyden ja aidosti vaikean logistisen ongelman risteyksessä – kiinteistön täyttäminen suurella ihmisryhmällä, jotka enimmäkseen eivät tunne tavallista sisäänkirjautumisprosessianne, saapuvat villisti eri aikoina, ja sisältävät ainakin muutaman, jotka odottavat suosikkia koska ovat "häiden kanssa."

Aloittakaa itse lohkon jaosta. Päättäkää, ennen kuin pari varaa, kuinka monta huonetta olette aidosti valmiita sitomaan häälohkoon, pidettynä määriteltyn hintaan, vapautettuna takaisin yleiseen myyntiin tiettyyn päivämäärään mennessä, jos ei varattu häävieraiden toimesta – tyypillisesti jossain 30 ja 60 päivän välillä ennen häitä, antaen teille tarpeeksi liikkumavaraa myydä mitkä tahansa vapauttamattomat huoneet tavallisiin kanaviinne sen sijaan, että söisitte tyhjyyden.

**Huonelohkopoliitiikka**, kirjoitettu ja jaettu parin kanssa varauksen yhteydessä, tulisi määrittää lohkon koko, mukana olevat huonetyypit, hinnan (ja onko se aito alennus rack-hinnasta vai yksinkertaisesti vakiohintanne kyseiselle päivämäärälle), vapautuspäivämäärän, ja – kriittisesti – kuka on vastuussa yksittäisten vierasvarauksien hallinnasta lohkoa vasten: pari, häsuunnittelija, tai oma varaustiiminne työskennellen vierasluettelolla, jonka pari toimittaa.

Morsiussuiteella (tai vastaavalla – huoneella, jossa itse pari asuu) on oma erityiskohtelunsa ansaitsevaa, koska se on

yleensä paras huoneenne, usein lahjoitettu tai voimakkaasti alennettu osana pakettia, ja se on huone, jossa pieleen menevät asiat ovat näkyvimpiä ja parhaiten muistettuja. Vahvistakaa tarkalleen, mitä sisältyy – aikainen sisäänkirjautuminen, tietty huone "yhden suiteistamme" sijaan, mahdolliset mukavuudet (samppanja, myöhäinen uloskirjautuminen seuraavana aamuna) – kirjallisesti, ja varmistakaa, että sekä siivous että vastaanotto ovat merkinneet tämän riittävän selkeästi, jotta siitä ei koskaan tule huonetta, joka vahingossa myydään jollekin muulle kiireisessä järjestelmässä, tai huonetta, joka on valmis klo 15, kun pari, uupuneena häistä, haluaa kirjautua sisään klo 13.

Kuvitelkaa vastaanoton työntekijä, joka vastaa puheluun ystävälliseltä ääneltä, joka sanoo olevansa "lauantain häiden kanssa" ja haluaa vain saman hinnan kuin kaikki muut lohkossa. On pieni ystävällisyys sanoa kyllä, eikä se maksa mitään sinä iltapäivänä. Seuraavaan kevääseen mennessä kolme muuta muukalaista on soittanut kysyen "hääSäintöä", jonka he kuulivat kaverin kaverilta, eikä koordinaattori voi enää suoralla naamalla väittää, että alennus on varattu vierasluettelolle ollenkaan.

Hintaehyys on osa, joka maksaa kiinteistöille eniten, jos siihen suhtaudutaan löyhästi. Kiusaus, erityisesti koordinaattorilta, joka haluaa tehdä parista onnellisen, on hiljaa laajentaa häälohkohintaa kenelle tahansa, joka kysyy – vieraalle, joka varaa myöhään, vieraalle, joka ei ollut alkuperäisellä listalla, parin ystävälle, joka kuuli alennuksesta ja soittaa suoraan. Tehkää tätä epäjohdonmukaisesti, ja olette luoneet hinnan, joka on tehokkaasti julkinen, heikentää tavallista hinnoitteluanne kyseiselle päivämäärälle, ja on hyvin vaikea perua, kun vieraat

vertailevat muistiinpanoja, mitä häävieraat luotettavasti tekevät. Pitäkää lohkohinta tiukasti sidottuna vierasluetteloon ja vapautuspäivämäärään, ja pitäkää selkeä, rauhallinen vastaus valmiina ei-hääsvieraalle, joka "varasi vahingossa" tai kuuli hinnasta toisen käden kautta: vakiohintanne kyseiselle päivämäärälle pätee, kohteliaasti ja poikkeuksetta, koska poikkeus, kerran tehtynä, muuttuu odotukseksi jokaisiin tuleviin häihin.

Lohkon myyminen laajentamatta alennusta laajemmin hinnastoonne kuin aiotte vaatii häävierasvarausten kohtelemista aidosti erillisenä kanavana omalla seurannallaan, ei anonyymisti taittamalla niitä yleiseen saatavuuteen. Käyttäkää varauskoodia tai dedikoitua lohkovaraustlinkkiä, joka on sidottu erityisesti kyseisiin häihin, jotta varausjärjestelmänne (ja omat raporttinne) voivat erottaa häälohkovarauksen julkisesta varauksesta sattumalta samankaltaisella hinnalla – tällä on valtava merkitys, kun ajatte Kalenteriauditia luvusta 1 ja yritätte ymmärtää, kuinka suuri osa "ei-hää"-päivän tuloista on todella hääsidonnaista.

Vieraiden viestintä kannattaa mallintaa sen sijaan, että improvisoisitte sitä joka kerta uudelleen, koska kysymykset ovat lähes identtisiä häistä toiseen: kuinka varata lohkon sisällä, määrääaika, mitä tapahtuu vapautuspäivämäärän jälkeen, sisään- ja uloskirjautumisajat, ja – aidosti yleinen kitkalähde – mitä tapahtuu vieraalle, joka haluaa pidentää oleskeluaan yhdellä yöllä kummallakin puolella häitä lohkohintaan (yleensä: ei, lohkohinta koskee vain itse hääyötä, mahdollisilla lisäöillä vakiohinnalla, selkeästi ilmoitettuna etukäteen sen sijaan että neuvoteltaisiin vieras vieraalta). Yksinkertainen **Vieraiden**

**viestintämalli** – sähköposti, jonka pari voi lähettää eteenpäin, tai jonka varaustiiminne lähettää suoraan vierasluettelolle – kattaen kaiken tämän yhdessä paikassa estää koordinaattoria käsittelemästä samoja kuutta kysymystä yksitellen, kaksikymmentä tai kolmekymmentä kertaa, jokaisia yksittäisiä häitä varten.

**Tällä viikolla:** Tarkistakaa nykyinen huonelohkoprosessinne hintavuodon varalta – onko lohkohintanne koskaan laajennettu epävirallisesti vieraalle alkuperäisen listan ulkopuolella – ja ottakaa käyttöön kirjallinen Huonelohkopolitiikka, jos teillä ei sitä vielä ole, määrittäen lohkon koon, hinnan, vapautuspäivämäärän ja kuka hallinnoi yksittäisiä varauksia sitä vasten.

## Tällä viikolla

1

Tarkistakaa nykyinen huoneloHKoprosessinne hintavuodon varalta – onko lohkohinta koskaan mennyt epävirallisesti vieraalle alkuperäisen listan ulkopuolella.

---

2

Kirjoittakaa HuoneloHKopolitiikka, joka määrittää loHKon koon, huonetyypit, hinnan, vapautuspäivämäärän ja kuka hallinnoi varauksia sitä vasten.

---

3

Asettakaa vapautuspäivämäärä (30–60 päivää ennen), joka palauttaa varaamattomat loHKohuoneet yleiseen myyntiin.

---

4

Vahvistakaa, että parin omalla suiteella on aikainen sisäänkirjautuminen, tietyt mukavuudet ja selkeät merkinnät siivoukselle ja vastaanotolle.

---

5

Rakentakaa Vieraiden viestintämalli, joka kattaa varaamisen, määrääjän, ja säännön lisäöistä.

LUKU 14

## Arkipäiväongelma

*Älä kulje sinne, minne polku vie, vaan  
sinne, missä ei ole polkua, ja jätä jälki.*

— RALPH WALDO EMERSON

Jokainen hääkartanohotelli käy lopulta saman keskustelun itsensä kanssa: kalenteri on loistava lauantaisin ja tyhjä tiistaisin, ja kiinteistö, joka näyttää taloudellisesti vahvalta kesäkuussa, näyttää huolestuttavan ohuelta marraskuussa. Tämä on liiketoiminnan ydinrakenteellinen epätasapaino, ja se on luku, joka päättää, johdatteko aitoa hotellia, joka sattuu olemaan erinomainen häissä, vai hääkiinteistöä, jossa on makuuhuoneita liitteenä ja joka tyhjenee heti kun telta poistetaan. Luvun 1 Kalenterisuhde mittaa epätasapainon; tämä luku käsittelee osan aukon todella sulkemista.

Arkipäivän kysyntä ei tule vahingossa, eikä se tule pelkästä saatavuudesta – kiinteistö, joka on erinomainen häissä ja vain riittävä kaikessa muussa, jatkaa hää tiedustelujen houkuttelemista eikä mitään muuta, koska se on maine, jota markkinointinne, arvostelunne ja suusanallinen viestintänne todella rakentavat. Arkipäiväaukon sulkeminen vaatii toisen identiteetin rakentamista kiinteistölle tarkoituksellisesti, aidosti sopivan erilaiselle vierastyypille, ei vain ovien avaamista ja toivomista.

Rakentakaa **Arkipäivän kysyntämatriisi** selvittääksenne, mihin panostaa tämä vaiva, koska ei jokainen arkipäiväliiketoiminnan kategoria kannata tavoitella yhtä lailla, ja matriisin tehtävä on erottaa aito mahdollisuus kiireestä. Pisteyttäkää jokainen ehdokassegmentti kahdella akselilla: sopivuus (sopiiko se aidosti kiinteistönne huoneisiin, tiloihin, keittiöön ja luonteeseen, vaatimatta teitä muuttumaan erilaiseksi liiketoiminnaksi) ja vaiva (kuinka paljon myyntiä, markkinointia ja toiminnallista sopeutumista sen vangitseminen todella vaatii suhteessa siihen,

mitä tuloja se tuo). Neljä segmenttiä näkyy useimpien hääkiinteistöjen matriiseissa. Yrityksellinen majoitusliiketoiminta – pienet johdon vetäytymiset, hallituksen ulkopuoliset kokoukset, koulutuspäivät, jotka käyttävät kokouskykyisiä tilojanne ja huoneita maanantaista torstaihin – saa yleensä korkean pisteen sopivuudessa maalaishiinteistölle, jolla on oikeat huoneet ja alue, ja kohtalaisen vaivan, enimmäkseen myyntisyklityötä toiminnallisen muutoksen sijaan, koska keittiönne ja huonetuotteenne tuskin tarvitsee sopeutua. Hyvinvointi- ja retiihtiliiketoiminta – joogaretiitit, pienet hyvinvointiryhmät, varaavat huonelohkon ja dedikoidun tilan viikonlopuksi tai pidemmäksi arkipäiväajaksi – saa usein korkean pisteen sopivuudessa kiinteistölle, jolla on aluetta ja rauhallinen ympäristö, vaikka vaiva on suurempi, koska se yleensä vaatii aidosti räätälöityä ruokatarjontaa ja ohjelmataukea, jota ette tällä hetkellä johda. Vapaa-aika- ja vuosipäiväliiketoiminta – parit (usein, kuvaavasti, entiset häävieraat tai jopa entiset hääparit itse palaamassa vuosipäivälle) varaavat rauhallisen arkipäiväoleskelun – saa korkean pisteen sopivuudessa ja alhaisen pisteen vaivassa, koska se on yksinkertaisesti olemassa oleva vieraanvaraisuustuotteenne myytynä eri kalenteripaikkaan, mutta volyymikatto on yleensä vaatimaton. Tapahtumasidonnainen liiketoiminta – ristiäiset, virstanpylväsjuhlat, pienemmät yksityiset illalliset, jotka käyttävät banketointikykyänne murto-osalla häälaajuudesta – saa hyvän pisteen sopivuudessa, ottaen huomioon, että teillä on jo keittiö ja palvelumalli rakennettuna, ja on usein nopein aktivoida, koska se vaatii lähes ei mitään uutta kykyä, vain uudelleen pakatun myyntipuheen.

Pisteyttäkää jokainen segmentti 1–5 sopivuudessa ja 1–5 vaivassa (missä alhainen vaivapiste on hyvä – vähemmän vaadittua työtä), ja priorisoikaa mikä tahansa, joka saa 4+ sopivuudessa ja 3 tai vähemmän vaivassa, ensin, koska siellä olemassa oleva kyky kohtaa aidon, aktivoitavan kysynnän.

Arkipäivän kysyntämatriisi



**ARKIPÄIVÄN KYSYNTÄMATRIISI — SOPIVUUS VASTEN VAIVAA, EHDOKASSEGMENTIN MUKAAN**

Havainnollistava matriisi 60 huoneen maalaiskiinteistölle voisi näyttää yrityksellisen majoitusliiketoiminnan sopivuudella 4, vaivalla 2 (vahva prioriteetti – kokoushuoneet ja arkipäivähuonevarasto on jo olemassa, tarvitsee vain dedikoidun myyntiponnistuksen); tapahtumasidonnaisen liiketoiminnan sopivuudella 5, vaivalla 1 (korkein prioriteetti – aidosti ilmaista rahaa istumassa olemassa olevan kyvyn päällä);

hyvinvointiretriitit sopivuudella 3, vaivalla 4 (kannattaa testata kerran, ei ensimmäinen siirto – ruoka- ja ohjelmakehitys on todellista työtä); ja vapaa-aika/vuospäiväliiketoiminnan sopivuudella 4, vaivalla 2 (vahva, mutta rajattu pienemmän tavoitettavan yleisön vuoksi). Arkipäiväliiketoiminnan hinnoittelu on paikka, jossa kiusaus yksinkertaisesti alentaa hintaa voimakkaasti törmää samaan ansaan, jota luku 6 varoittaa hääpuolella: hinta niin alhainen, että se täyttää huoneet, mutta opettaa osan markkinastanne odottamaan alennushintaa pysyvästi, heikentäen segmentin omaa pitkän aikavälin arvoa. Hinnoitelkaa arkipäiväpaketit niin, että ne ovat aidosti houkuttelevia verrattuna siihen, mitä yritys- tai retriittivieras maksaisi muualla vastaavasta kokemuksesta, ei yksinkertaisesti halpoja verrattuna omiin häähintoihinne – nämä ovat kaksi hyvin erilaista ankkuria, ja vain ensimmäinen rakentaa kestävä arkipäiväliiketoiminnan sen sijaan että se olisi kilpajuoksu pohjalle. Todellisen arkipäiväliiketoiminnan kertyvä hyöty, suoran tulon lisäksi, on se, mitä se tekee Kalenterisuhteellenne ja tiimillenne. Kiinteistö, joka ansaitsee vankan keskiviikkoliikemaihdon, antaa keittiö- ja palvelutiimeillenne rytmin, joka ei ole puhtaasti reaktiivinen häkalenterille, antaa toimitusjohtajallenne toisen tulokeskustelun käytäväksi hallituksen tai omistajien kokouksissa, joka ei ole vain "miten hää menivät tällä neljänneksellä", ja antaa vakiovierailleenne – niille, joita luku 1 huolestui menettämisestä – jonnekin todella olla, sen sijaan että hotelli hiljaa signaloisi, että se toivoisi heidän olevan poissa. \*\*Tällä viikolla:\*\* Pisteyttäkää neljä parasta ehdokasarkipäiväsegmenttiänne sopivuus/vaiva-matriisissa ja valitkaa yksi korkein prioriteetti rakentaaksenne aidon kuuden

kuukauden myyntiponnistuksen sen ympärille, sen sijaan että levittäisitte heikkoa vaivaa kaikkien neljän yli kerralla.

## Aloittaminen

1

Rakentakaa Arkipäivän kysyntämatriisi ja pisteyttäkää yrityksellinen majoitusliiketoiminta, hyvinvointireitit, vapaa-aika-/vuosipäiväliiketoiminta ja tapahtumasidonnainen liiketoiminta sopivuudella ja vaivalla.

---

2

Tunnistakaa segmentti(t), jotka saavat 4+ sopivuudessa ja 3 tai vähemmän vaivassa.

---

3

Valitkaa yksi korkein prioriteettisegmentti ja sitoutukaa aitoon kuuden kuukauden myyntiponnistukseen sen ympärillä.

---

4

Hinnoitelkaa valitun segmentin paketti sitä vasten, mitä vastaava vieras maksaisi muualla, ei vain halvaksi häähintoihinne verrattuna.

---

5

Asettakaa tarkistuspiste kolmelle kuukaudelle tarkastellaksenne varhaista tiedusteluvastausta uudelle segmentille.

LUKU 15

## Toimittajat, palkkiot ja suositeltu lista

*Maineen rakentamiseen menee  
kaksikymmentä vuotta, sen tuhoamiseen  
viisi minuuttia.*

— WARREN BUFFETT

Jokainen hääkiinteistö kerää lopulta suositellun toimittajalistan – valokuvaajat, kukkakauppiat, DJ:t, suunnittelijat ja seremoniamestarit, joita suosittelette pareille, jotka kysyvät, koska useimmat parit saapuvat kiinteistön varausvaiheeseen ilman täysin koottua toimittajatiimiä ja aidosti haluavat luotettavan suosituksen. Hyvin hoidettuna tämä lista on yksi liiketoimintanne parhaista suositusmoottoreista, tuoden tiedusteluja toimittajilta, jotka työskentelevät häissä useilla kiinteistöillä ja ohjaavat pareja kohti niitä, jotka kohtelevat heitä hyvin. Huolimattomasti hoidettuna se on todellisen vastuun, laatuopä johdonmukaisuuden, ja – pahimmassa versiossa – paljastamattoman palkkiojärjestelyn lähde, joka vahingoittaa luottamusta, jos pari koskaan saa siitä tietää.

Aloittakaa siitä, mikä kuuluu listalle ja miksi. Toimittaja ansaitsee paikkansa osoitetulla laadulla ja luotettavuudella juuri teidän kiinteistöllänne, ei henkilökohtaisella suhteella koordinaattoriin tai vakiintuneella järjestelyllä, jota kukaan ei ole tarkistanut vuosiin. Rakentakaa aito **tarkastusprosessi** ennen kenenkään lisäämistä: pyytäkää suosituksia muilta kiinteistöiltä, joissa he ovat työskennelleet, vahvistakaa, että heillä on asianmukainen vastuuvakuutus (neuvottelematon kenelle tahansa, joka toimii kiinteistöllänne, erityisesti cateringiin liittyville rooleille kuten mobiilibaari tai myöhäisyön ruokatoimittaja), ja mahdollisuuksien mukaan nähkää heidän työnsä todellisissa häissä kiinteistöllänne tai vastaavalla ennen kuin suosittelette heitä parille, joka suunnittelee elämänsä tärkeintä päivää.

Palkkiojärjestelyt – valokuvaaja, kukkakauppias tai suunnittelija maksaa kiinteistölle suositellupalkkion liiketoiminnasta, jota

lähetätte heille – ovat yleisiä tässä alalla eivätkä ole itsessään sopimattomia, mutta niitä täytyy käsitellä erityisellä kurinalaisuudella, jonka useimmat kiinteistöt ohittavat: paljastuksella. Jos saatte palkkion toimittajan suosittelusta ja pari löytää tämän myöhemmin (mikä tapahtuu useammin kuin omistajat odottavat, koska toimittajat puhuvat keskenään ja joskus pareille), vahinko ei ole itse palkkiossa – se on siinä tosiasia, ettei sitä paljastettu, koska se muotoilee uudelleen jokaisen suosituksen, jonka olette koskaan tehneet, potentiaalisesti itsekkääksi sen sijaan että se aidosti edustaisi parin etua. Yksinkertainen korjaus, jota suosittelisin varauksetta: paljastakaa palkkiojärjestelyt avoimesti, joko toimittajietopaketissanne ("jotkut suositellun listamme toimittajista maksavat suosittelupalkkion; suosittelimme vain toimittajia, joita suosittelisimme joka tapauksessa") tai kun kysytään suoraan, älkääkään koskaan antako suosituksen laadun vaikuttua palkkion koosta – hetkellä, jolloin heikompilaatuinen toimittaja suositellaan paremman edelle koska palkkio on suurempi, olette muuttaneet luottamusomaisuuden vastuuksi.

Rakentakaa **Toimittajasopimuksen yhteenveto** kenelle tahansa muodollisella suositellulla listallanne – ei raskas oikeudellinen asiakirja, vaan selkeä yksisivuinen ymmärrys, joka kattaa: vakuutusvaatimukset, pääsy- ja valmisteluikkunat (sidottuna kulkukaavioonne luvusta 10, koska kukkakauppias, joka ei tiedä pääsyikkuaansa, on kukkakauppias, joka yhä järjestee pöytäasetelmia vieraiden saapuessa), mahdolliset palkkiojärjestelyt ja niiden paljastuskäsittelyn, ja peruslaatustandardin, jota odotatte heidän ylläpitävän

pysyäkseen listalla. Tämä suojaa teitä operatiivisesti (toimittaja, joka tietää pääsyikkuansa kirjallisesti, on epätodennäköisempi häiritsemään kulkukaaviotanne) ja maineensa suhteen (toimittaja, joka ymmärtää edustavansa kiinteistönne standardia, ei vain omaa brändiään, käyttäytyy sen mukaisesti).

Ajakaa aito **tarkistusprosessi** suositellulle listalle vähintään vuosittain, ei muodollisuutena vaan aktiivisena laatutarkistuksena: kerätkää palautetta omalta koordinaattoriltanne ja salihenkilöstöltänne jokaisesta toimittajasta, joka työskenteli häissä kiinteistöllänne viime vuonna (olivatko he ajallaan, ammattimaisia, helppoja työskennellä, aiheuttivatko operatiivista kitkaa), ja mahdollisuuksien mukaan mukavasti, palautetta itse pareilta luvun 16 hääjälkeisessä seurannassa. Toimittaja, joka johdonmukaisesti myöhästyy, aiheuttaa kitkaa tiiminne kanssa, tai tuottaa parin valituksia, tulisi poistaa listalta riippumatta siitä, kuinka kauan he ovat olleet siellä tai kuinka hyvin tulette henkilökohtaisesti toimeen heidän kanssaan – listan arvo teille on täysin sen johdonmukaisuuden funktio, ja yksi huono suositus, joka menee pieleen parin hääpäivänä, maksaa teille paljon enemmän mainetta kuin vakiintuneen suhteen mukavuus on arvoinen.

Ekosysteemivaikutus kannattaa nimetä eksplisiittisesti, koska se on syy, miksi tämä luku on tärkeä riskienhallinnan lisäksi: hyvin hoidettu suositellun toimittajan suhde muuttuu aidoksi suositusmoottoriksi molempiin suuntiin. Valokuvaajat ja suunnittelijat, jotka työskentelevät häissä alueella, näkevät paljon enemmän kiinteistöjä kuin mikään yksittäinen pari koskaan tulee

näkemään, ja toimittaja, jolla on hyvä kokemus kiinteistöllänne – selkeä viestintä, kulkukaavio, joka kunnioittaa heidän työaikaansa, tiimi, joka kohtelee heitä ammattimaisena kumppanina eikä häiriönä – suosittelee teitä omille tuleville asiakkailleen, jotka eivät ole vielä valinneet kiinteistöä. Tämä suosituskanava konvertoituu tyypillisesti materiaalisesti korkeammalla asteella kuin kylmä tiedustelu, juuri samoista luottamussyistä joita käsiteltiin luvussa 4, eikä se maksa teille mitään toimittajasuhteidenne johtamisen lisäksi samalla ammattimaisuudella, jota haluaisitte omalle tiimillenne.

**Tällä viikolla:** Listatkaa jokainen toimittaja, joka on tällä hetkellä suositellulla listallanne, ja tarkistakaa kaksi asiaa kullekin: onko teillä heidän nykyinen vakuutusdokumentaationsa tiedostossa, ja onko teillä selkeä, paljastettu ymmärrys mahdollisesta palkkiojärjestelystä.

## Käytäntöön

1

Listatkaa jokainen toimittaja, joka on tällä hetkellä suositellulla listallanne, ja tarkistakaa, että teillä on nykyinen vakuutusdokumentaatio jokaiselle.

---

2

Vahvistakaa, onko olemassa palkkiojärjestelyä kullekin toimittajalle, ja paljastetaanko se pareille.

---

3

Laatikaa yksisivuinen Toimittajasopimuksen yhteenveto, joka kattaa vakuutuksen, pääsyikkunat, palkkion paljastuksen ja laatustandardin.

---

4

Ajakaa vuosittainen tarkistus keräten palautetta omalta koordinaattoriltanne ja salihenkilöstöltänne jokaisesta toimittajasta, joka työskenteli häissä tänä vuonna.

---

5

Poistakaa mikä tahansa toimittaja, joka johdonmukaisesti myöhästyy, aiheuttaa kitkaa, tai tuottaa parin valituksia, riippumatta työskentelyajasta.

LUKU 16

## Maine vuoden viiveellä

*Hyvän maineen rakentamiseen tarvitaan  
monta hyvää tekoa, mutta sen  
menettämiseen riittää yksi huono.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Huono tiistain lounaspalvelu saa arvostelun tuntien sisällä, ja voitte vastata, oppia ja mukautua ennen viikon loppua. Häiden arvostelu ei usein tule ennen kahdeksaa, kymmentä, joskus kahtatoista kuukautta itse päivästä, kun pari on palannut häämatkalta, nähnyt ammattimaiset valokuvat, ja lopulta istunut kirjoittamaan arvostelun, jonka he aikoivat jättää. Tämä viive muuttaa kaiken siitä, miten maine toimii tässä liiketoiminnassa, ja useimmat kiinteistöt hallitsevat sitä ikään kuin se toimisi samalla tavalla kuin mikä tahansa muu vieraanvaraisuusarvostelu – vastatkaa nopeasti, jatkakaa eteenpäin – kun koko mekanismi on erilainen.

Kuvitelkaa pari, jonka hääamiainen myöhästyi yhdeksän minuuttia, koska toimittajan pakettiauto juuttui traktorin taakse. Kukaan salissa ei huomannut sitä silloin – bändi soitti eteenpäin, maljapuheet onnistuivat, yö päättyi onnellisen uupumuksen sumuun. Kymmenen kuukautta myöhemmin, selatessaan ammattimaisia valokuvia rauhallisena sunnuntaina, morsian kirjoittaa arvostelun, joka mainitsee "ajoitus tuntui hieman pois", yhden ohimenevän rivin muutoin loistavassa arvostelussa, joka silti istuu pysyvästi kiinteistön profiiliin huipulla seuraavan kihloissa olevan parin luettavaksi.

Ymmärtäkää ensin, mihin todella olette tekemisissä. Häiden arvostelu ei ole kirjoitettu toistuvan asiakkaan toimesta rationaalisella, vertailevalla viitekehyksellä – se on kirjoitettu jonkun toimesta, joka käytti havainnollistavalla pohjalla jonkin verran 15 000 ja 40 000 euron välillä yhteen päivään, jonka piti olla elämänsä paras, arvioituna emotionaalista standardia vasten, jota mikään tavallinen vieraanvaraisuustransaktio ei

kanna, ja muistettuna vääristävän linssin läpi siitä, miltä päivä todella tuntui tuolla hetkellä, vahvistettuna tilaisuuden merkityksellä. Pieni ajoitusliuku, jota yritysieras ei mainitsisi arvostelussa, muuttuu häiden arvostelussa "huonepalvelu myöhästyi niin paljon, että ensitanssimme siirtyi ja se sotki koko illan" – teknisesti tarkka, epäsuhtaisesti painotettu, ja se laskeutuu arvosteluprofiilillenne kymmenen kuukauden päässä, missä se istuu, näkyvästi, vuosia.

Viive tarkoittaa, ettette voi hallita häämaineita reaktiivisesti tavalla, jolla saatatte hallita ravintolaa – siihen mennessä kun arvostelu ilmestyy, sen tuottaneet operatiiviset olosuhteet ovat kauan poissa, mukana ollut henkilöstö on saattanut siirtyä muualle, eikä ole elävää mahdollisuutta korjata mitään kyseiselle parille. Koko kurinalaisuuden täytyy siirtyä kolmeen aikaisempaan suhteen pisteeseen: odotusten hallintaan ennen päivää, näkyvään toipumiseen itse päivänä kun jokin menee pieleen, ja tarkoitukselliseen positiivisen mielialan keräämiseen ikkunassa päivän jälkeen kun se on tuorein, sen sijaan että passiivisesti odottaisitte, että arvostelu lopulta ilmestyy.

Odotusten hallinta alkaa kauan ennen häitä, jokaisessa suunnittelukeskustelussa, jota koordinaattori käy. Pari, jolle on kerrottu selkeästi ja konkreettisesti mitä odottaa – realistiset ajoitukset, mikä sisältyy verrattuna siihen mikä maksaa lisää, miltä huonon sään varasuunnitelma todella näyttää, jos sataa ulkoseremonian aikana – saapuu hääpäiväänsä kalibroituina, ja kalibroitu pari kokee paljon epätodennäköisemmin tavallisen operatiivisen kompastuksen petoksena. Pari, jonka on annettu kuvitella idealisoitu versio, jota ei koskaan todella luvattu, on

asetettu tuntemaan itsensä petetyksi täysin tavallisesta tapahtumapäivän todellisuudesta, ilman minkäänlaista vikaa toimintatiimiltänne.

Toipuminen itse päivänä on tärkeämpää häissä kuin lähes missään muussa vieraanvaraisuuskontekstissa, koska emotionaaliset panokset tarkoittavat, että näkyvä, armollinen toipuminen aidosta ongelmasta muistetaan usein lämpimämmin kuin jos ongelmaa ei olisi koskaan tapahtunut – pari, joka näkee koordinaattorinsa henkilökohtaisesti ja näkyvästi ratkaisevan kriisin (myöhästynyt toimittaja, ruokavaliovirhe joka huomataan ja korjataan välittömästi), tulee usein pois vaikuttuneempana kiinteistöstä kuin pari, jonka päivä meni täydellisesti mutta joka ei koskaan nähnyt kenenkään työskentelevän kovasti heidän puolestaan. Kouluttakaa tiiminne eksplisiittisesti näkyvässä toipumisessa: tunnustakaa ongelma parille tai heidän vanhemmilleen suoraan sen sijaan että toivoisitte heidän jättäneen sen huomiotta, selittääkää mitä tehdään, ja seuratkaa vahvistaaksenne, että se on ratkaistu – hiljainen, näkymätön korjaus on täällä usein väärä vaisto, koska se riistää parilta vakuutuksen, että joku todella hoitaa heidän päivänsä.

Rakentakaa **Häiden jälkeinen seurantasekvenssi** pysyvänä prosessina, ei satunnaisena mukavana eleenä: lyhyt, lämmin viesti viikon sisällä häistä, kiittäen paria ja tarkistaen kuinka he asettuvat naimisiin, ilman mitään pyyntöä liitettynä; merkittävämpi seuranta kuuden–kahdeksan viikon kohdalla, kun alkuperäinen uupumus on ohi mutta ennen kuin muisto on haalistunut, kutsuen nimenomaisesti palautetta ja, jos palaute on positiivista, arvostelupyyntö suoralla linkillä, tehden siitä

mahdollisimman helppoa; ja – vaihe, jonka lähes kaikki ohittavat – aito kosketuspiste parin ensimmäisenä vuosipäivänä, joka sekä vahvistaa suhdetta (tästä usein syntyy luvun 14 vapaa-ajaliiketoiminta, palaavan parin vuosipäiväoleskelu), ja pareille, jotka eivät koskaan ehtineet jättää sitä arvostelua, tarjoaa toisen luonnollisen hetken kysyä.

## Häiden jälkeinen seurantasekvenssi

1

Yhden viikon sisällä: lyhyt, lämmin kiitosviesti, ilman mitään pyyntöä liitettyä.

---

2

Kuuden–kahdeksan viikon kohdalla: merkittävämpi seuranta, joka kutsuu palautetta, suoralla arvostelupyyntölinkillä positiiviselle palautteelle.

---

3

Ensimmäisenä vuosipäivänä: aito kosketuspiste, joka vahvistaa suhdetta ja tarjoaa toisen luonnollisen hetken pyytää arvostelua.

Havainnollistava vertailu, joka kannattaa sisäistää: kiinteistöt, jotka ajavat jäsenneltyä seurantasekvenssiä, näkevät tyypillisesti häiden arvostelumäärän huomattavasti korkeammalla asteella kuin kiinteistöt, jotka jättävät sen sattumanvaraisuudelle, yksinkertaisesti koska useimmat tyytyväiset parit aikovat jättää arvostelun eivätkä koskaan aivan pääse siihen ilman tiettyä, hyvin ajoitettua kehotusta – tyytymätön vähemmistö sitä vastoin löytää luotettavasti ajan. Kehottamattomana arvosteluprofiilinne vinoutuu kohti pareja, joilla oli aito valitus, ei siksi että valitukset

olisivat yleisiä, vaan koska he ovat tarpeeksi motivoituneita kirjoittamaan ilman kehotusta.

**Tällä viikolla:** Tarkistakaa, ajatteko tällä hetkellä jäsenneltyä seurantaprosessia häiden jälkeen, tai onko arvostelujen luominen jätetty täysin sattumanvaraisuudelle – ja jos se on jälkimmäinen, laatikaa viikon kiitosviesti ensimmäisenä askeleena.

## Tällä viikolla

1

Tarkistakaa, ajatteko tällä hetkellä jäsenneltyä seurantaprosessia häiden jälkeen, tai jätetäänkö arvostelut sattumanvaraisuudelle.

2

Laatikaa viikon kiitosviesti pareille, jotka palaavat häämatkalta, ilman mitään pyyntöä liitettynä.

3

Rakentakaa kuuden–kahdeksan viikon seuranta, jossa on suora arvostelupyyntölinkki positiiviselle palautteelle.

4

Aikatauluttakaa ensimmäisen vuosipäivän kosketuspiste jokaiselle parille pysyvänä osana sekvenssiä.

5

Kouluttakaa tiimi eksplisiittisesti näkyvässä toipumisessa itse päivänä: tunnustakaa, selittäkää, vahvistakaa ratkaistuksi.

LUKU 17

## Lauantaipiikin miehittäminen

*Pidä huolta työntekijöistäsi, niin he pitävät  
huolta liiketoiminnastasi.*

— RICHARD BRANSON

120 hengen häät lauantaina saattavat tarvita kuusitoista henkilöä paikan päällä keittiön, salin, baarin, huoneiden ja alueen yli. Sama kiinteistö tiistaina saattaa aidosti tarvita neljä. Tämä kahdeksankertainen heilahdus, toistuen viikosta toiseen läpi kauden, on yksittäin vaikein henkilöstöongelma tässä liiketoiminnassa, ja se on syy, miksi hääkiinteistöhotellit polttavat hyvää henkilöstöä nopeammin kuin lähes mikään muu vieraanvaraisuuskategoria – ei siksi että itse työ olisi kohtuutonta, vaan koska useimpien kiinteistöjen käyttämä vuorolistamalli ei todella ratkaise heilahdusta, se vain pyytää samaa ydintiimiä absorboimaan sen joka ikinen viikonloppu.

Aloittakaa erottamalla henkilöstönne kolmeen erilliseen ryhmään sen sijaan, että kohtelisitte "henkilöstöä" yhtenä eriyttämättömänä ryhmänä, koska jokainen ryhmä tarvitsee erilaisen johtamislähestymistavan. Ydintiiminne – kokoaikaisia, ympärivuotisia työntekijöitä, jotka muodostavat operatiivisen selkärangan – tulisi mitoittaa perustason arkipäiväkysyntänne plus kohtuullisen osuuden häkattavuudesta mukaan, ei huippulauantaitarpeen mukaan, koska ydintiimin mitoittaminen kattamaan mukavasti jokainen lauantai yksin tarkoittaa kroonista ylimiehitystä ja alikäyttöä loppuviikoksi, mikä on kallista ja, rehellisesti sanottuna, moraalia laskevaa henkilöstölle, joka näkee olevansa täysin tarpeen vain yhtenä päivänä seitsemästä. Tilapäishenkilöstöpoolinne – säännölliset osa-aikaiset tai nollatuntisopimuksen työntekijät, jotka työskentelevät häissä nimenomaan, luotettavasti, olematta kokoaikaisia työntekijöitä – tulisi rakentaa tarkoituksella ja ylläpitää aktiivisesti, ei koota paniikissa joka maaliskuu; aidosti hyvästä

tilapäishenkilöstöpoolista, joka rakennetaan useiden kausien aikana, tulee yhtä luotettava ja hyvin koulutettu kuin ydinhenkilöstö häkohtaisille rooleille kuten banketointipalvelu, ilman ympärivuotisen työllistämisen kustannusta.

Toimistohenkilöstön tulisi olla viimeinen keinonne, käytettynä tarkoituksella aidoille piikki-piikin-päällä-tilanteille (kaksi suurta häät samana viikonloppuna, odottamaton aukko tilapäistyöntekijän poissaolosta), koska agentuurihenkilöstö maksaa enemmän tunnilta, tuntee kiinteistönne ja kulkukaavionne huonommin, ja tuottaa näkyvästi vähemmän hiotun palvelun päivänä, joka merkitsee eniten.

Rakentakaa **Hävuorolistamalli**, joka alkaa kulkukaavion viidestä radasta (luku 10) ja laskee henkilömäärän ja roolin kullekin: keittiö (brigadi mitoitettuna lautasointilinjan läpimenokyvyn mukaan luvusta 11, ei yleisen katteet-per-keittiömestari-suhteen mukaan), banketointisalipalvelu (realistinen suhde on yksi tarjoilija 12–15 katetta kohti lautasoiduille hääamiaisille, tiukempi kehittyneemmälle palvelutyylille), baari (miehitetty baariminiminne ja odotetun iltavierasmäärän mukaan, ei kiinteän luvun mukaan riippumatta häiden koosta), huoneet/siivous (koko lohkon vaihto edellisenä yönä ja samana päivänä kosketukset), ja alue/koordinaatio (joku dedikoitu hallitsemaan kulkukaaviossa tunnistettuja puristuspisteitä, ei taitettuna toiseen rooliin).

Havainnollistavissa 120 vieraan, 140 iltavieraan häissä: 5 keittiö, 8 banketointisalipalvelu, 2 baari, 1 dedikoitu koordinaattori päivänä. Miehittäkää tämän mallin mukaan jokaisia häitä varten sen sijaan että rekonstruoisitte henkilömäärän muistista joka

kerta uudelleen, ja nappaatte alimiehityksen ennen päivää eikä sen aikana.

Ristikoulutus on yksittäin korkeimman vipuvarren investointi, jota useimmat kiinteistöt alikäyttävät. Ydintiimin jäsen, joka on koulutettu kahdessa tai kolmessa roolissa – joku, joka pystyy johtamaan banketointisalipalvelua ja myös astumaan baarin taakse, esimerkiksi – antaa teille aidon joustavuuden kattaa tilapäistyöntekijän poissaolo tai vilkkaampi kuin odotettu ilta ilman hätäagentuurikutsua, ja se tekee itse työstä monipuolisempaa ja vähemmän yksitoikkoista henkilöstön jäsenelle, mikä auttaa säilyttämisessä. Rakentakaa ristikoulutus tarkoituksella hiljaisempien arkipäivävuorojen aikana, joissa virheen panokset ovat alhaiset, sen sijaan että yrittäisitte kouluttaa jotakuta live-tilanteessa heidän ensimmäisten lauantaihäidensä aikana.

Kuvitelkaa banketointivalvoja, joka on työskennellyt yksitoista peräkkäistä lauantaita ilman vapaapäivää, hymyillen parin ensitanssin aikana hiljaa laskien alaspäin kauden loppuun. Hän jättää irtisanoutumisensa seuraavana maanantaina, ei siksi että mikään yksittäinen häät olisi mennyt pieleen, vaan koska kukaan ei koskaan kysynyt, pystyisikö hän jatkamaan tätä joka viikko lokakuulle asti.

Väsytys ansaitsee eksplisiittisen politiikan, ei vain hyviä aikomuksia, koska peräkkäiset viikonloppuhäät koko kauden ajan ovat aidosti raskaita, ja kiinteistöt, jotka menettävät hyvää henkilöstöä kauden keskellä, ovat lähes aina niitä, jotka antavat vuorolistan oletusarvoisesti käyttää samoja ihmisiä joka ikinen

lauantai ilman tarkoituksellista rotaatiota. Rakentakaa

**Väsymyspolitiikka:** maksimimäärä peräkkäisiä viikonloppuhäävuroja ennen pakollista vapaaviikonloppua (yleinen ja puolustettava standardi on enintään kolme peräkkäistä viikonloppua raskaimmissa häärooleissa ennen taattua vapaaviikonloppua), aito tuntien seuranta kauden ajan kenelle tahansa, joka säännöllisesti ottaa hävuroja ydinroolin päälle, ja eksplisiittinen keskustelu henkilöstön kanssa työmäärästä vähintään kauden puolivälissä, ei vain lähtöhaastattelussa sen jälkeen kun he ovat jo päättäneet lähteä. Tämä on yhtä tärkeää tilapäishenkilöstöpoolillenne kuin ydintiimillenne – tilapäistyöntekijä, jota kohdellaan äärettömän saatavilla olevana ja johon otetaan yhteyttä vain kun tarvitsette kattavuutta, jota ei koskaan tarkisteta, on tilapäistyöntekijä, joka ottaa ensimmäisen paremman tarjouksen, joka tulee.

Havainnollistava vertailu: kiinteistö, joka siirtyi ad hoc "kuka on saatavilla" -lauantaivuorolistasta muodolliseen malliin, jossa on määritelty ristikoulutus ja väsymyspolitiikka, raportoi merkittävästi alhaisemman kausittaisen henkilöstön vaihtuvuuden seuraavana vuonna, ja – kannattaa mainita säilyttämishyödyn ohella – näkyvästi sujuvamman hääpäiväpalvelun, koska levännyt, kunnolla miehitetty tiimi suoriutuu paremmin kuin uupunut, joka toimii samoilla kuudella nimellä joka ikinen lauantai.

**Tällä viikolla:** Rakentakaa Hävuorolistamalli oman kulkukaavionne mukaan seuraavia standardikokoisia häitänne varten ja tarkistakaa väsymysaltistuksenne – kuinka monta peräkkäistä viikonloppua eniten luotettu henkilöstönne on työskennellyt ilman taukoa tänä kautena.

## Aloittaminen

1

Rakentakaa Hävuorolistamalli kulkukaavion viiden radan mukaan seuraavia standardikokoisia häitä varten, mitoittaen keittiön, salin, baarin, huoneiden ja koordinaation henkilömäärän.

---

2

Erottakaa henkilöstönne kolmeen ryhmään – ydin, tilapäinen ja agentuuri – ja vahvistakaa, ettette mitoitte ydintiimiä pelkän huippulauantaitarpeen mukaan.

---

3

Tarkistakaa väsymysaltistuksenne: kuinka monta peräkkäistä viikonloppua eniten luotettu henkilöstönne on työskennellyt ilman taukoa tänä kautena.

---

4

Asettakaa Väsymyspolitiikka, joka rajoittaa peräkkäiset viikonloppuhäävuorot kolmeen ennen pakollista vapaaviikonloppua.

---

5

Aikatauluttakaa ristikoulutusistunnot hiljaisella arkipäivävuorolla vähintään yhdelle ydintiimin jäsenelle.

LUKU 18

## Markkinointi pareille, jotka eivät ole koskaan kuulleet teistä

*Puolet mainontaan käyttämästäni rahasta menee hukkaan, ja ongelma on, etten tiedä kumpi puoli.*

— JOHN WANAMAKER

Jokainen hääkiinteistön omistaja kysyy lopulta saman kysymyksen: mihin markkinointibudjetin pitäisi todella mennä? Rehellinen vastaus on, että se riippuu täysin teidän erityisestä kanvasuorituksestanne, jota lähes kukaan ei todella mittaa – useimmat kiinteistöt voivat kertoa teille kokonaismarkkinointikulunsa ja kokonaisvarauksensa, mutta hyvin harva voi kertoa kustannuksen per tiedustelu tai kustannuksen per varaus yksittäisen kanavan mukaan, mikä on ainoa luku, joka todella kertoo, mihin sijoittaa seuraava euro.

Kartoittakaa kanavat, jotka ovat tärkeitä nimenomaan hääkiinteistön markkinoinnille, koska ne eroavat merkittävästi yleisestä vieraanvaraisuusmarkkinoinnista. Kiinteistöhakemistot (hääalan listaussivustot, joita parit selaavat tutkiessaan kiinteistöjä alueella) ovat usein suurimman volyymin tiedustelulähde kiinteistöille, joilla ei ole vahvaa olemassa olevaa brändiä, mutta ne kantavat todellisen jatkuvan kustannuksen (tyypillisesti vuosittainen listausmaksu, joskus per-lead-maksu) ja vaihtelevat valtavasti lead-laadun suhteen alustojen välillä. Häämessut – joko isännöityinä omalla kiinteistöllänne tai osallistuttuina näytteilleasettajana muualla – tuottavat korkean intention tiedusteluja pareilta, jotka aktiivisesti vertailevat kiinteistöjä, mutta kantavat todellisen aika- ja henkilöstökustannuksen, joka täytyy punnita tiedustelumäärää vasten, ei vain kävijämääriä. Todellinen häsisältö – valokuvaus ja kirjoitukset todellisista häistä, joita olette isännöineet, jaettuna omalla sivustollanne ja sosiaalisissa kanavissanne, usein toimitettuna käyttöoikeuksia vastaan luvun 15 valokuvaajakumppaneidenne toimesta – on tyypillisesti halvin,

korkeimman luottamuksen kanavanne, koska se näyttää sen sijaan että kertoisi, ja se ruokkii suoraan suunnittelija- ja toimittajasuosituksia. Instagram ja muut visuaaliset sosiaaliset kanavat ovat epäsuhtaisesti tärkeitä nimenomaan tälle kategorialle, koska kiinteistöjä tutkivat parit tutkivat pohjimmiltaan estetiikkaa, ja johdonmukainen, hyvin kuratoitu virta todellisista häistä kiinteistöllänne tekee enemmän muuttaakseen selaavan parin tiedusteluksi kuin lähes mikään maksettu mainos. Suunnittelija- ja toimittajasuosituksien käsitely luvussa 15, ja entisten vieraiden suosituksien luvun 16 seurantasekvenssistä, täydentävät listan, ja molemmat konvertoituvat tyypillisesti korkeimmalla asteella kaikista kanavista, koska luottamustyö on jo tehty.

Rakentakaa **Kanavapisteytyskortti** todella vertaillaksenne näitä lukuihin, jotka ovat tärkeitä, ei siihen, mikä tuntuu vaikuttavimmalta tai tuottaa eniten turhaa sitoutumista. Seuratkaa jokaista kanavaa varten: kokonaiskulu (mukaan lukien kohtuullinen henkilöstöaika-arvio, ei vain käteiskustannus), tuotetut tiedustelut, esittelyvaiheeseen saavuttaneet tiedustelut, ja – luku joka todella merkitsee – tuloksena syntyneet varaukset, jakakaa sitten kulu varauksilla saadaksenne todellisen kustannuksen per varaus kullekin kanavalle.

#### KUSTANNUS PER VARAUS

**Kustannus per varaus = Kanavan  
kokonaiskulu (käteinen + henkilöstöaika) ÷  
Kyseisestä kanavasta syntyneet varaukset**

Havainnollistava pisteytyskortti voisi näyttää:

kiinteistöhakemistot, 4 200 euroa vuosittainen kulu, 85 tiedustelua, 12 varausta, kustannus per varaus 350 euroa; häämessut, 2 800 euroa kulu (mukaan lukien henkilöstöaika), 40 tiedustelua, 9 varausta, kustannus per varaus 311 euroa; todellinen häsisältö ja orgaaninen sosiaalinen, lähes nollakäteiskulu vaatimattoman 1 500 euron sisällöntuotantokustannuksen lisäksi, 55 tiedustelua, 15 varausta, kustannus per varaus 100 euroa; toimittaja- ja entisten vieraiden suosittelu, käytännössä nolla suoraa kustannusta, 30 tiedustelua, 14 varausta, kustannus per varaus lähellä nollaa. Tällaisilla luvuilla suosittelu- ja sisältökanavat ovat dramaattisesti tehokkaampia kuin maksetut kanavat – tämä ei tarkoita maksettujen kanavien hylkäämistä (hakemistot ja messut usein tavoittavat pareja, jotka eivät muuten koskaan löytäisi teitä, laajentaen kokonaistavoitettavaa poolianne pelkän olemassa olevan tietoisuuden konvertoimisen sijaan), mutta se tarkoittaa, että markkinointibudjetin seuraavan euron pitäisi yleensä mennä ilmaisten, korkeasti konvertoitavien kanavien vahvistamiseen ennen lisäkulun lisäämistä maksettuihin. Rakentakaa **\*\*Sisältökaleri\*** todellisten häiden ympärille nimenomaisesti,

koska yleinen kiinteistömarkkinointi (tyhjän tilan valokuvaus, keinotekoiselta kuulostava teksti) konvertoituu murto-osalla siitä asteesta, jolla sisältö, joka näyttää todellisen parin todellisen päivän – vastaanoton, jonka todella ajoitte, mekon, joka roikkuu todellisessa hääapartamentissa, todellisen bändin todellisella tanssilattialla – konvertoituu. Tämä vaatii työsuhteen valokuvaajakumppaneidenne kanssa (sidottuna takaisin luvun 15 suositellun toimittajan sopimukseen) turvataksenne käyttöoikeudet standardikäytäntönä, ja yksinkertaisen operatiivisen tavan: jokaisten häiden jälkeen joku on vastuussa pienen sisältöpaketin pyytämisestä – viisi–kymmenen kuvaa selvitettyä kiinteistömarkkinointikäyttöä varten – rutiininomaisena osana hääjälkeistä prosessia, ei satunnaisena pyyntönä kun joku muistaa. Kolmenkymmenen tai neljänsäkymmenen häiden kauden aikana pelkästään tämä tapa rakentaa aidosti rikkaan, jatkuvasti päivittyvän sisältökirjaston lähes nollamarginaalikustannuksella. Seuratkaa kustannusta per tiedustelu sekä kustannusta per varaus, koska nämä kaksi lukua eroavat joskus opettavaisilla tavoilla – kanava, joka tuottaa halpoja tiedusteluja mutta huonolaatuisia (yhteensopimaton kapasiteetti, epärealistiset budjettiodotukset) on hiljaa kallis, kun otetaan huomioon esittelyaika ja koordinaattorin tunnit käytettynä tiedusteluihin, jotka eivät koskaan tulisi konvertoitumaan, mikä on juuri syy, miksi luvun 4 suppilonseuraimen ja kanavapisteytyskortin täytyy lukea yhdessä, ei erikseen. \*\*Tällä viikolla:\*\* Rakentakaa karkea Kanavapisteytyskortti viimeisten kahdentoista kuukauden tiedusteluista ja varauksista lähteen mukaan, jopa epätäydellisillä tiedoilla, ja tunnistakaa, mikä kanava on hiljaa kallein varausta kohti.

## Käytäntöön

1

Rakentakaa Kanavapisteytyskortti viimeisten kahdentoista kuukauden tiedusteluista ja varauksista, jaettuna lähteen mukaan.

---

2

Jakakaa kokonaiskulu (mukaan lukien henkilöstöaika) varauksilla kullekin kanavalle saadaksenne todellisen kustannuksen per varaus.

---

3

Tunnistakaa kanava, joka on hiljaa kallein varausta kohti, ja yksi ilmainen tai halpa kanava, johon kannattaa panostaa lisää.

---

4

Ottakaa käyttöön jokaisten häiden jälkeen tapa pyytää viisi–kymmenen selvitettyä kuvaa valokuvaajaltanne Sisältökalenteria varten.

---

5

Seuratkaa kustannusta per tiedustelu kustannuksen per varaus rinnalla napataksenne kanavat, jotka tuottavat halpoja mutta huonolaatuisia liidejä.

LUKU 19

# Pääomahankkeet: navetta, teltta, lupa

*Jumalaan me luotamme; kaikkien muiden  
on tuotava dataa.*

— W. EDWARDS DEMING

Ennemmin tai myöhemmin jokainen kasvava hääkiinteistö kohtaa saman päätöskategorian: aidon pääomasijoituksen erityisesti häkapasiteetin laajentamiseksi tai parantamiseksi – muutettu navetta tai oranssitalo, pysyvä telttarakenne, siviiliseremonialupa uudelle tilalle, dedikoitu morsiusapartamentin rakentaminen. Nämä ovat todellista rahaa, todellista rakennusriskiä ja todellisia monivuotisia sitoumuksia, ja ne ansaitsevat rahoituksellisen tarkkuuden tason, jota "uskomme sen maksavan itsensä takaisin" ei tarjoa, riippumatta siitä kuinka varma vaisto sen takana on.

Ydinkurinalaisuus on mallintaa takaisinmaksu kahdessa valuutassa kerralla: lisähäämäärässä, jonka uusi kapasiteetti todella mahdollistaa, ja hintanousussa, jonka uusi kapasiteetti sallii teidän veloittaa häistä, jotka olisitte joka tapauksessa varanneet. Nämä ovat aidosti erilaisia tuottolähteitä, ja niiden sekoittaminen tuottaa liian optimistisen tapauksen, koska uusi seremoniasali, esimerkiksi, ei ehkä lisää monia täysin uusia häitä kalenteriinne (saatatte jo olla lähellä realistista lauantaikapasiteettianne) – sen todellinen arvo saattaa olla kokonaan hintanousussa, jonka se mahdollistaa, salliessaan preemiohinnoittelun paikan päällä lisensoidusta seremoniasta, jonka parit tällä hetkellä joutuvat järjestämään muualla, tai luvun 3 yksinoikeustaloudessa, lisäämällä suojatun tilan, joka tekee hybridimallista houkuttelevamman.

Kuvitelkaa omistaja seisomassa vuokratussa teltassa viimeistä kertaa, katsellen miehistön purkavan tolppia aamulla häiden jälkeen neljättötoista kautta peräkkäin, laskien mielessään, että pysyvä rakenne maksaisi itsensä takaisin "lopulta" – ja sitoutuen

340 000 euroon pelkän tunteen perusteella, erottelematta koskaan, kuinka paljon tuotosta tulisi uusista häistä verrattuna siihen, kuinka paljon korkeammasta hinnasta häistä, jotka hän olisi joka tapauksessa varannut.

Rakentakaa **Pääomahankkeen arviointimalli**, joka pakottaa molemmat valuutat sivulle erikseen. Aloittakaa lisäkapasiteettitapauksesta: kuinka monta lisähäätä vuodessa uusi omaisuus todella mahdollistaa, ottaen huomioon realistisen lauantaikattonne ja todellisen nykyisen käyttönne rannesesonin ja sesonin ulkopuolisten päivämäärien kysyntäkalenterista luvusta 6 – olkaa rehellisiä täällä, koska yleisin liika-arviointi näissä arvioinneissa on olettaa, että uusi telta tai navetta yksinkertaisesti kertoo häämääränne, kun käytännössä olette yleensä rajoittuneita kysyntään premium-päivämäärillä, ei fyysiseen tilaan, ja todellinen hyöty on hänen mahdollistaminen päivämäärillä, joita ette tällä hetkellä pysty palvelemaan hyvin, tai kahden pienemmän samanaikaisen tapahtuman mahdollistaminen, joissa aiemmin pystyitte johtamaan vain yhden. Sitten rakentakaa hintanousutapaus: minkä preemion voitte uskottavasti veloittaa koko olemassa olevasta häämäärästä uuden omaisuuden vuoksi – paikan päällä lisensoitu seremoniasali, joka tuo konkreettisen lisämaksun useimmissa häissänne, esimerkiksi, on usein suurempi ja luotettavampi tuottolähde kuin lisävolyymitapaus, koska se soveltuu kysyntään, joka teillä jo on, ei kysyntään, jota toivotte generoivanne.

## Pääomahankkeen arvioinnin rakentaminen

- 1 Rakentakaa lisäkapasiteettitapaus: kuinka monta aidosti uutta häättä omaisuus mahdollistaa, rehellisesti arvioituna todellista kysyntää vasten.
- 2 Rakentakaa hintanousutapaus erikseen: minkä premion omaisuus sallii teidän veloittaa häistä, jotka olisitte joka tapauksessa varanneet.
- 3 Lisätkää vältetyt kustannukset (vuokraus, hankinta, ei enää tarvittava asennustyö) kokonaisvuotuisen hyötyyn.
- 4 Jakakaa pääomakustannus kokonaisvuotuisella hyödyllä saadaksenne yksinkertaisen takaisinmaksuajan.
- 5 Stressitestakaa lisävolyymioletuksella asetettuna nolnaan, ja laskekaa uudelleen.

Käydään läpi havainnollistava esimerkki pysyvälle telttarakenteelle, joka korvaa vuokrattun teltan, jonka kiinteistö tällä hetkellä pystyttää ja purkaa jokaiselle häkaudelle. Pääomakustannus: 340 000 euroa pysyvälle, eristetylle, lisensoitavalle rakenteelle. Nykyisen vuokratun teltan kustannus, vältetty jatkossa: 18 000 euroa vuodessa vuokrauksesta, toimituksesta ja asennus-/purkutyöstä. Lisäkapasiteetti, joka mahdollistuu: realistisesti vaatimaton, sanotaan 3 lisähäättä vuodessa päivämäärillä, jotka ovat tällä hetkellä käyttämättömiä teltan toimitusaikarajoitusten vuoksi, keskimääräisellä nettokontribuutiolla (luvun 2 Häätaulukosta) 9 000 euroa kukin –

27 000 euroa vuodessa. Hintanousu olemassa olevasta volyymista: pysyvä, aina saatavilla oleva telta tukee 600 euron nousua tilamaksussa noin 40 vuotuisen häiden yli, jotka käyttävät sitä, koska se poistaa sääriskin ja asennusajoitusrajoitukset, joita parit tällä hetkellä maksavat alennuksen hyväksyäkseen – 24 000 euroa vuodessa. Kokonaisvuotuinen hyöty: 18 000 euroa (vältetty vuokra) + 27 000 euroa (lisävolyyymi) + 24 000 euroa (hintanousu) = 69 000 euroa. Yksinkertainen takaisinmaksu 340 000 euron pääomakustannukselle: hieman alle viisi vuotta, ennen rahoituskustannuksia. Onko se hyväksyttävä takaisinmaksuaika, riippuu täysin pääomakustannuksestanne, monivuotisen sitoumuksen halustanne, ja kuinka luotettavia pohjaoletuksenne todella ovat – mutta arviointi ainakin laittaa todellisen, kyseenalaistettavan luvun pöydälle vaistomaisen tunteen sijaan.

Stressitestatkaa arviointi eksplisiittisesti sen sijaan että esittäisitte vain perustapauksen: miltä takaisinmaksu näyttää, jos lisävolyymioletus on nolla (konservatiivinen tapaus, jossa koko tuotto lepää pelkästään vältetyn vuokran plus hintanousun varassa)? Yllä olevassa esimerkissä tämä pudottaa vuotuisen hyödyn 42 000 euroon ja työntää takaisinmaksun hieman yli kahdeksaan vuoteen – silti potentiaalisesti kohtuullinen rakenteelle, jolla on monivuosisikymmenten hyötykäyttöikä, mutta merkittävästi erilainen kuva kuin viiden vuoden otsikko, ja se versio tapauksesta, jonka kanssa teidän todella pitäisi tuntea olonne mukavaksi sitoutuessanne pääomaan.

Lisensointi- ja lupariski ansaitsee oman rivinsä arvioinnissa, erillään rakennuskustannuksesta, koska siviiliseremonialupa,

kaavoituskäytön muutos, tai uuden rakenteen rakennuslupa voi kestää kuukausia eikä ole aidosti taattu jokaisessa lainkäyttöalueessa – mallintakaa realistinen aikataulu ja aito huonompi skenaario (lupa viivästynyt tai osittain evätty, vaatien uudelleensuunnittelua) sen sijaan että olettaisitte pääomahankkeen aikataulun olevan puhtaasti rakennuskysymys.

**Tällä viikolla:** Jos harkitsette mitä tahansa pääomahanketta häkapasiteettia varten, tai teillä on jo yksi pöydällä, rakentakaa molemmat valuutat arvioinnista erikseen – lisävolyymitapaus ja hintanousutapaus – ennen kuin katsotte yhdistettyä takaisinmaksulukua.

## Aloittaminen

1

Jos pääomahanke on pöydällä, rakentakaa lisävolyymitapaus erikseen: kuinka monta aidosti uutta häätä omaisuus mahdollistaa päivämäärillä, jotka ovat tällä hetkellä käyttämättömiä.

---

2

Rakentakaa hintanousutapaus erikseen: minkä preemion uusi omaisuus sallii teidän veloittaa koko olemassa olevasta häämäärästäanne.

---

3

Laskekaa yhteen molemmat valuutat ja laskekaa yksinkertainen takaisinmaksuaika pääomakustannusta vasten.

---

4

Stressitestatkaa arviointi lisävolyymioletuksella asetettuna nollaan ja laskekaa takaisinmaksu uudelleen.

---

5

Mallintakaa lisensointi- ja lupa-aikataulut ja aito huonompi skenaario ennen pääoman sitomista.

LUKU 20

## Tasapainoinen kiinteistö

*Tasapaino ei ole jotain, jonka löytää, vaan jotain, jonka luo.*

— JANA KINGSFORD

Kaikki tässä kirjassa osoittaa kohti yhtä tavoitetta, vaikka mikään kaksi kiinteistöä ei päädy täysin samaan versioon siitä: hääkartanohotelli, jossa häät rahoittavat liiketoimintaa dominoimatta sitä, jossa arkipäiväkalenterilla on oma aito identiteettinsä ja kysyntänsä, ja jossa kaiken sen toteuttava tiimi pystyy todella ylläpitämään tahtia vuosia, ei vain selviytymään yhdestä uuvuttavasta kaudesta ennen loppuun palamista. Se on tasapainoinen kiinteistö, ja lopuksi kannattaa olla täsmällinen siitä, miltä tasapaino todella näyttää luvuissa sen sijaan että jättäisi sen epämääräiseksi tavoitteeksi.

Palatkaa luvun 1 Kalenterisuhteeseen pääasiallisena diagnostisena työkalunanne, koska kaikki muu tässä kirjassa lopulta liikuttaa tuota lukua yhteen tai toiseen suuntaan. Suhde terveellä alueella – noin 5–8 suhteessa 1:een, hääpäivän voitto per päivä ei-hääpäivän voitto per päivä vasten, vaikka oikea luku teidän erityiselle kiinteistöllenne riippuu huonemäärästä, markkinasta ja riskinottohalusta – signaloi liiketoimintaa, jossa häät ovat aidosti vahvin yksittäinen linja ilman kaiken muun ontoksi tekemistä. Suhde, joka ajautuu yli 12 tai 15:1, on signaali siitä, että luvun 14 arkipäivätyön täytyy siirtyä "kannattaa tehdä" -tilasta "kiireellinen"-tilaan, koska keskittymisriski on ylittänyt hallittavasta vaaralliseen.

Rakentakaa **vuosittainen suunnittelusykli** kalenterin todellisen rytmin ympärille sen sijaan, että käyttäisitte yleistä tammikuu-joulukuu-budjettiprosessia, joka jättää huomiotta, kuinka eri tavalla kaksi liiketoimintaanne – häkalenteri ja arkipäivähotelli – todella toimivat. Myöhäinen syksy, kun häkausi on päättynyt, on luonnollinen piste koko vuoden retrospektiiville: ajakaa jokainen

tämän kirjan viitekehys juuri päättynyttä kautta vasten – Kalenteriaudit, täydellinen sarja Häätaulukoita, suppilonseuraimen konversioasteet vaiheittain, kanavapisteytyskortti, väsymyspolitiikan todellinen tallenne suunniteltua vasten. Talvi on suunnittelu- ja pääomahankkeen ikkunanne, kun kiinteistöllä on aitoa kapasiteettia luvun 19 arviointityölle ja luvun 6 hinnaston uudelleenrakentamiselle vuoden todellista kysyntäkalenteria vasten. Alkukevät on rekrytointia ja vuorolistan rakentamista tulevaa kautta varten, edellisen vuoden väsymysdatan informoimana. Ja itse kausi, kevät syksyyn, on puhdasta toteutusta – piste, jossa, jos suunnittelutyö tehtiin kunnolla hiljaisina kuukausina, ajatte järjestelmää sen sijaan että improvisoisitte sitä.

Asettakaa itsellenne pieni määrä **kiinteistöbenchmarkkeja**, joita seuraatte vuodesta toiseen, ei kymmeniä mittareita, jotka laimentavat huomion, mutta tarpeeksi nähdäkseenne, liikkuuko liiketoiminta todella kohti tasapainoa vai poispäin siitä: itse Kalenterisuhde; keskimääräinen nettokontribuutio häistä (Kontribuutiotaulukosta, seurattuna trendinä, ei vain tilannekuvana); tiedustelu-varaus-konversioaste suppilonseuraimesta; arkipäivän käyttöaste ja hinta, seurattuna erikseen häpäivämetriikoista, jotta arkipäiväliiketoiminnan oma trajektori on näkyvä sen sijaan että se olisi haudattuna sekoitettuun keskiarvoon; ja henkilöstön vaihtuvuus, nimenomaan niiden ydintiimin jäsenten keskuudessa, jotka säännöllisesti työskentelevät häissä, rehellisimpänä indikaattorinanne siitä, hallitaanko lauantaipiikkiä kestävästi vai selviydytäänkö siitä vain.

Havainnollistava kolmen vuoden trajektori kannattaa pitää mielessä siitä, miltä hyvä edistys todella näyttää, koska se harvoin tapahtuu yhdessä dramaattisessa vuodessa. Vuosi yksi: Kalenterisuhde 14:1, arkipäivän käyttöaste keskimäärin 38 %, henkilöstön vaihtuvuus ydinhäähenkilöstön keskuudessa korkea, useimpien omistajien rehellinen vastaus on "häävät pitävät kaikkea muuta pystyssä ja se on uuvuttavaa." Vuosi kaksi, Kalenteriauditin ajamisen, portaikkohinnaston uudelleenrakentamisen ja keskitetyn ponnistuksen käynnistämisen jälkeen ainoalle korkeimman prioriteetin arkipäiväsegmentille kysyntämatriisista: suhde paranee 10:1:een (osittain arkipäiväkasvun kautta, osittain älykkäämmän häähinnoittelun kautta eikä yksinkertaisesti enemmän häiden kautta), arkipäivän käyttöaste nousee 47 %:iin, vaihtuvuus alkaa helpottua vuorolistamallin ja väsymyspolitiikan juutuessa. Vuosi kolme, koordinaattorin käsikirjan ja kattavuussuunnitelman ollessa paikallaan, toimittajaekosysteemin generoidessa merkittävän osan uusista tiedusteluista, ja arkipäiväsegmentin ollessa nyt aito, markkinoitu liiketoiminnan linja omassa oikeudessaan: suhde 7:1, arkipäivän käyttöaste 55 %, vaihtuvuus alas kestäväälle tasolle, ja – luku, joka todella merkitsee eniten teille omistajana – liiketoiminta, joka ei enää tunnu elävän tai kuolevan neljälläkymmenelläviidellä lauantaille, vaikka nuo lauantait ovat yhä, ansaitusti, sen parhaat päivät.

Se on tämän kirjan kaiken todellinen tavoite: ei vähemmän häitä, ei vähennetty versio siitä, mille rakensitte maineenne, vaan kiinteistö, joka on tarpeeksi vahva jokaisena muuna päivänä, jotta häkalenteri on paras omaisuutenne eikä ainoa

omaisuutenne. Ajakaa viitekehyksiä, seuratkaa omia lukujanne rehellisesti, ja tarkastelkaa niitä uudelleen joka vuosi – tasapainoinen kiinteistö ei ole tila, johon saavutte kerran ja pysytte. Se on kurinalaisuus, jota jatkatte harjoittamalla, yksi kausi kerrallaan.

**Tällä viikolla:** Valitkaa kolme tämän luvun kiinteistöbenchmarkkia, jotka merkitsevät eniten kiinteistöllenne juuri nyt, kirjoittakaa ylös tämän vuoden todellinen luku kullekin, ja laittakaa päivämäärä päiväkirjaanne – ensi syksyille – tarkistaaksenne, liikkuvatko ne oikeaan suuntaan.

## Tällä viikolla

1

Laskekaa Kalenterisuhteenne uudelleen ja tarkistakaa, onko se terveellä 5–8:1-alueella vai onko se ajautunut yli 12:1.

---

2

Valitkaa kolme kiinteistöbenchmarkkia, jotka merkitsevät eniten kiinteistöllenne juuri nyt, ja kirjoittakaa ylös tämän vuoden todellinen luku kullekin.

---

3

Rakentakaa vuosittainen suunnittelusykli: syksyn retrospektiivi, talvinen suunnittelu- ja pääomahankeikkuna, kevään rekrytointi, koko kauden toteutus.

---

4

Laittakaa päivämäärä päiväkirjaanne ensi syksyille tarkistaaksenne, liikkuvatko kolme benchmarkkia oikeaan suuntaan.

---

5

Ajakaa jokainen tämän kirjan viitekehys juuri päättynyttä kautta vasten pysyvänä retrospektiivitapananne.

# Sanasto

## Kalenteriaudit

Yksisivuinen harjoitus, joka näyttää, kuinka suuri osa hotellin vuotuisesta voitosta asuu sen kourallisessa hääLauantaita.

---

## Häätaulukko

Yhden häiden todellisen voiton jaottelu tilamaksun, cateringin, baarin, huoneiden, lisien, rikkoutumisten ja sen päivän syrjäytettyjen tulojen jälkeen, mitä muuta olisi voinut tapahtua kyseisenä päivänä.

---

## Yksinoikeuden kannattavuuspiste

Laskelma, joka näyttää, kuinka paljon parin täytyy maksaa hotellin yksinoikeuskäytöstä ennen kuin se voittaa huonetulon, joka menetetään sulkemalla muilta vieraita.

---

## Suppilonseurain

Jokaisen häätiedustelun vaiheen tallenne, ensimmäisestä kontaktista esittelyn kautta allekirjoitettuun sopimukseen, käytettynä mittaamaan konversiota jokaisessa vaiheessa.

---

## Esittelypisteytyskortti

Jäsennelty arviointi jokaisesta kiinteistön katselusta, seuraten reittiä, ajoitusta, maistelua ja lopputulosta, jotta myyntiprosessia voidaan parantaa eikä vain toistaa.

---

|                                             |                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Portaikkohinnasto</b>                    | Häähinnoittelurakenne huippulauantajien, rinneresongin perjantaiden ja sesongin ulkopuolisten päivien kanssa hinnoiteltuna eri tavoin siirtämään kysyntää hiljaisempiin päivämääriin. |
| <b>Pakettirakentaja</b>                     | Viitekehys häpaketin (ruoka, juoma, tilanvuokra) kokoamiseksi, joka suojaa katetta ja tuntuu silti anteliaalta parille.                                                               |
| <b>Peruutusportaikko</b>                    | Käsirahojen ja palautusprosenttien aikataulu, joka pienenee mitä lähempänä peruutus osuu hääpäivämäärää.                                                                              |
| <b>Koordinaattorin käsikirja</b>            | Kirjallinen järjestelmä, joka vangitsee jokaisen parin mieltymykset ja päätökset, jotta häät selviytyvät koordinaattorin poissaolosta tai irtisanoutumisesta.                         |
| <b>Pääkulkukaavio</b>                       | Minuutti minuutilta -suunnitelma itse hääpäivälle, kattaen keittiön, palvelun, huoneet ja alueen yhdessä asiakirjassa.                                                                |
| <b>Banketointiruokalistan kriteerilista</b> | Säännöt, jotka ruokalajin täytyy täyttää päästäkseen ryhmähäruokalistalle: sen täytyy säilyä, lautasoitua nopeasti ja hallita ruokavaliokorvausta.                                    |

|                                           |                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Myöhäisillan protokolla</b>            | Kirjallinen suunnitelma baarille, meluräjä-arvoille, turvallisuudelle ja naapurisuhteille häiden viimeisen, suurimman riskin tunnin aikana. |
| <b>Huonelohekopolitiikka</b>              | Säännöt häävieraille varattujen hotellihuoneiden allokoinnille ja hinnoittelulle, pidettynä erillään julkisesta hinnastosta.                |
| <b>Arkipäivän kysyntämatriisi</b>         | Työkalu yritys-, rettiitti- ja vapaa-ajankysynnän yhdistämiseksi arkipäiviin, jotka hääkiinteistöhotelli muuten myisi tyhjinä.              |
| <b>Toimittajasopimuksen yhteenveto</b>    | Standardiehdot, jotka kattavat suositellut valokuvaajat, kukkakauppiat ja suunnittelijat: palkkion, laadunvalvonnan ja vastuun.             |
| <b>Häiden jälkeinen seurantasekvenssi</b> | Ajoitettu viestisarja, joka lähetetään parille heidän suuren päivänsä jälkeen, suunniteltuna keräämään vahva arvostelu kuukausien päästä.   |
| <b>Hävuorolistamalli</b>                  | Henkilöstösuunnitelma 100+ vieraan hääpäivälle, rakennettu erikseen hotellin normaalista arkipäivävuorolistasta.                            |

**Väsymyspolitiikka**

Sääntökokoelma, joka rajoittaa, kuinka monta peräkkäistä hääviikonloppua henkilöstön jäsen työskentelee, suojellakseen loppuun palamista lauantaipainotteisessa liiketoiminnassa.

---

**Kanavapisteytyskortti**

Tiedustelu- ja varausmäärän vertailu markkinointikanavan mukaan (hakemistot, messut, suositukset), seurattuna kustannusta per varaus vasten.

---

**Pääomahankkeen arviointimalli**

Viitekehys päättämiseksi, maksaako navetta, telttä tai lisensoitu seremoniasali itsensä takaisin lisähäissä ja hintanousussa.

---

## Kirjoittajasta

Thibault Van de Sompele on HappyChefin perustaja, ravintoloiden ja hotellien varaus- ja toiminta-alustan. Hän asuu ja työskentelee Essenissä, Belgiassa, jossa HappyChef sijaitsee. Hänet tavoittaa osoitteesta [thibault@happychef.cloud](mailto:thibault@happychef.cloud).