

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

*Hogyan tesznek szert nyereségre esküvői szállodák és
kastélyszállók tulajdonosai az esküvőkből anélkül,
hogy elveszítenék a hét másik hat napját*

ÍRTA

Thibault Van de Sompele

Tartalom

01	Amikor A Naptár Uralja A Szállodát
02	Egyetlen Esküvő Gazdaságtana
03	A Kizárólagos Használat: A Prospektus Legdrágább Szava
04	A Kétéves Tölcsér
05	A Bemutató Látogatás Mint Termék
06	A Nap Árazása: Évszakok, Napok És Keresleti Szintek
07	Csomagok, Minimumok És Fejenkénti Matematika
08	Előlegek, Fizetési Ütemtervek És Lemondási Feltételek
09	Az Esküvőszervező-Probléma
10	A Napi Menetrend: A Nap Irányítása
11	120 Ember Egyidejű Etetése: Banketti Konyhai Rendszerek
12	A Bár, A Zenekar És A Szomszédok
13	Szobák Esküvő Éjszakáján
14	A Hétköznapi Probléma

- 15** Beszállítók, Jutalékok És A Preferált Lista
-
- 16** Hírnév Egyéves Késleltetéssel
-
- 17** A Szombati Csúcs Létszámozása
-
- 18** Marketing Pároknak, Akik Sosem Hallottak Önről
-
- 19** Tőkeprojektek: A Pajta, A Sátor, Az Engedély
-
- 20** Az Egyensúlyban Lévő Helyszín
-

Bevezetés

Olyan szállodát vezet, ahol a szombatok aranyat érnek, a hét többi napja pedig csendben éheznek? A legjobb törzsvendégei egyre inkább elmaradoznak, mert az egész ingatlan úgy tűnik, mintha egyre inkább idegenek tulajdona lenne fehérben? Gyanítja, hogy az esküvői üzletág tartja fenn a szállodát — vagy titokban felfalja azt —, de sosem futtatta le azt a számot, amely megmondaná, melyik igaz? Ez a könyv pontosan ennek a bizonytalanságnak szól.

Ez a könyv azért létezik, hogy erre a kérdésre aritmetikával válaszoljon, nem ösztönnel, és hogy a kezébe adja az eszközöket a válasz megváltoztatásához, ha nem tetszik. A nagy ígéret konkrét: mire befejezi ezt a könyvet, egy mondatban, egy számmal alátámasztva ki tudja jelteni, hogy éves nyereségének pontosan mekkora hányada él a legjobb szombatjaiban — és lesz egy konkrét terve, árakkal, létszámmal és árlistával, hogy a másik háromszáz nap is meghúzza a maga súlyát, ahelyett hogy az esküvői naptár árnyékában tengődne.

Ön előtt állnak azok a keretrendszerek, amelyek ezt lehetővé teszik: a Naptárfüggőségi Audit, amely a "az esküvők tartanak fenn mindent" homályos érzését egyetlen évről évre nyomon követhető aránnyá alakítja; a Esküvői Hozzájárulási Táblázat, amely feltárja, mit ér valójában egy esküvő, miután levonjuk belőle a teljesítés költségét és azt, amit kiszorított; és a Hétköznapi Kereslet Mátrix, amely pontosan megmondja, melyik nem esküvői üzletágot érdemes hajkurászni, és melyik csak

elterelés, lehetőségnek álcázva. Van egy újjáépítendő árlista, egy újraírandó napi menetrend, egy létszámmodell a szombati csúcstra, és egy terv arra a napra, amikor a naptár végre megszűnik uralni a szállodát.

Senki sem azért épített esküvői helyszín-szállodát, hogy hálósobákkal ellátott esküvőgyárrá váljon. Maradjon a végéig, és mindhárom darabot megkapja, amely ezt orvosolja: az arányt, amely végre bizonyítja, mennyire is függ valójában; egy árlistát és napi menetrendet, amelyeket aköré építettek fel, amit egy esküvő valóban ér; és — az utolsó fejezetben — az "egyensúly" pontos, számszerű meghatározását, hogy a cél, amely felé épít, ne érzés, hanem szándékosan elérhető szám legyen. Lapozzon tovább, és kezdje el felépíteni azt a verziót, amely nem ilyen.

FEJEZET 1

Amikor A Naptár Uralja A Szállodát

Amit mérünk, azt irányítjuk.

— PETER DRUCKER

Lépjen be egy esküvői helyszín-szálloda irodájába január végén, és általában ugyanazt a falitáblát találja: egy laminált éves naptárat, amelyen a szombatok egy színnel be vannak karikázva, már félig lefoglalva a következő évre, és minden más nap üresen marad, mert senkinek sem volt ideje rájuk gondolni. Ez a táblázat mindent elmond arról, hogyan működik valójában az üzlet, bármit is mond a stratégiai terv. A naptár itt nem ütemezési eszköz. Ez a szervezeti ábra, a költségvetés és az utódlási terv, mind 52 sorba hajtva.

Ez az Ön típusú szállodájának meghatározó formája, és érdemes pontosan fogalmazni, ahelyett hogy az élet szerencsétlen tényeként kezelnénk. Egy piacon, ahol a tipikus esküvői szezon áprilistól októberig tart, évente nagyjából 30 csúcsszombatja van — azok, amelyeket a menyasszonyok névre szólóan kérnek, amelyek 18 hónappal előre elkelnek, amelyeknél valószínűleg holnap felemelhetné az árat, és még mindig megtelnének. Adjunk hozzá még egy tucat félszezonai dátumot — péntekeket, szezonon kívüli szombatokat, ünnepnapit vasárnapokat —, és lehet, hogy évente 45 olyan napja van, amely valódi esküvői keresletet jelent. A 365 napból.

A probléma nem az, hogy ez a negyvenöt nap jövedelmező. Az, hogy az ilyen kategóriájú szállodák rendszeresen hagyják, hogy ez a negyvenöt nap diktálja a másik háromszázhusz működési ritmusát. A szobalányok beosztását az esküvői átalakítások köré építik. A konyhai étlapfejlesztés először a banketthez, majd — ha egyáltalán — másodsorban az à la carte teremhez történik. A felvételeket úgy időzítik, hogy legyen elég ember a szombati rohamra, ami azt jelenti, hogy ugyanaz a létszám

kihasználatlanul ül kedden, és a vezetői figyelem — az Öné — ugyanezt a mintát követi. Legjobb stratégiai gondolkodását a következő hat megerősített esküvőre fordítja, a maradék gondolkodását pedig, egy hosszú hét végén, minden másra: az üzleti árra, a szabadidős csomagra, a törzsvendégek hűségére, akik minden évben eljöttek évfordulójukra, és most nem kapnak asztalt, mert a teraszt sátorra terítették.

Íme az audit, amelyet érdemes elvégezni mindenekelőtt ebben a könyvben, mert minden más fejezet feltételezi, hogy Ön ismeri a saját számát. Nevezzük **Naptárfüggőségi Auditnak**. Vegye az előző teljes üzleti évét, és ossza fel a teljes bevételt és a teljes bruttó nyereséget két kategóriára: esküvői napok (azok a konkrét naptári dátumok, amelyeken egy esküvő elfoglalta az ingatlant, akár kizárólagos használattal, akár nem) és minden más nap. Ezután ossza el mindkét kategória nyereségét a napok számával, hogy megkapja a napi nyereséget mindkettőre. Ennek a két napi nyereség-számnak az aránya az Ön Naptárfüggőségi Aránya.

A Naptárfüggősségi Audit, Lépésről Lépésre

1

Vegye elő a tavalyi teljes eredménykimutatást, és ossza fel a teljes bevételt és bruttó nyereséget két kategóriára: esküvői napok és nem esküvői napok.

2

Ossza el mindkét kategória bruttó nyereségét a napok számával, hogy megkapja a napi nyereséget az esküvői és nem esküvői napokra.

3

Ossza el az esküvői napi nyereséget a nem esküvői napi nyereséggel, hogy megkapja a Naptárfüggősségi Arányát.

NAPTÁRFÜGGŐSÉGI ARÁNY

$$\text{Naptárfüggősségi Arány} = (\text{Esküvői Napok Bruttó Nyeresége} \div \text{Esküvői Napok Száma}) \div (\text{Nem Esküvői Napok Bruttó Nyeresége} \div \text{Nem Esküvői Napok Száma})$$

Nézzünk egy szemléltető példát. Egy 60 szobás kastélyszálloda évi 3,1 millió eurós bevételt termel. 42 esküvői nap ebből 1,35 millió eurót termel, 38%-os bruttó árréssel az esküvőspecifikus személyzet, élelmiszerköltség és törések után — mondjuk 513 000 euró bruttó nyereséget. A másik 323 nap a fennmaradó 1,75 millió eurót termeli 24%-os árréssel, mert a hétköznapi kihasználtság gyenge, és az árakat leszállítják a szobák

megtöltéséhez — körülbelül 420 000 euró bruttó nyereség. Nyereség esküvői naponta: 12 214 euró. Nyereség nem esküvői naponta: 1 300 euró. Az arány körülbelül 9,4 az 1-hez. 42 nap, amely az éves nyereség 55%-át termeli, olyan üzlet, amelynek valódi motorja a naptár 11%-a.

Ez az arány nem automatikusan rossz. A 6:1 vagy 8:1 körüli arány gyakori és fenntartható egy jól tőkésített, erős rendezvénycsapattal rendelkező ingatlan esetében. Az audit célja megmondani, mikor sodródott az arány valahová veszélyesen — 12 vagy 15:1 fölé —, mert ez az a pont, ahol egyetlen rossz esküvői szezon, egy kulcsfontosságú koordinátor távozása, vagy egy vírusszerűen terjedő rossz kritika többet vehet ki az éves nyereségből, mint amennyit a szálloda többi része el tud viselni. Ez az a pont is, ahol a hétköznapi üzletága gyakorlatilag megszűnt üzletként irányítva lenni, és mellékkérdésként kezelve — ami saját, lassú defektje: az üzleti számlák megszűnnek telefonálni, a törzsvendégek máshol keresnek, és mire észreveszi, ennek az üzletágnak az újjáépítése éveket, nem hónapokat vesz igénybe.

Futtassa le az auditot valós számokkal, nem benyomásokkal. A legtöbb tulajdonos biztos benne, hogy a megoszlása körülbelül 60/40 esküvő-más felé billen, mielőtt kiszámítaná, és — mindkét irányban — meglepődik azon, amit a táblázat mutat. Vegyünk egy tulajdonost, aki biztos volt benne, hogy a megoszlása 55/45 a hétköznapi üzlet javára billen; amikor a táblázat végre eldöntötte a kérdést, a valódi arány közelebb állt a 9:1-hez, esküvő-túlsúlyosan, és az "egészséges" hétköznapi bevétel, amire mutogatott, valójában három mélyen kedvezményes üzleti

szereződésnek bizonyult, amelyek épphogy fedezték a rezsit. Mások azt találják, hogy hétköznapi üzletáguk csendben egészségesebb, mint hitték, egy hűséges helyi bázis tartja fenn, amely soha nem jelenik meg az izgalmas esküvői számokban.

Ez a fejezet nem fogja megmondani, minek kellene lennie az Ön arányának — ez a szobák számától, a helyi esküvői kereslettől, a kockázatvállalási hajlandóságától és attól függ, mit tud még hitelesen eladni az ingatlana. De a könyv hátralévő részének minden döntését — hogyan árazza a kizárólagosságot, mennyire erősen tolja a hétköznapi mátrixot, hány esküvőt vállal el — az Ön tényleges arányának ismeretében kell meghozni, nem találgatás alapján. Azok a tulajdonosok kerülnek bajba, akik soha nem futtatták le a számot, és folyamatosan igent mondtak az esküvői érdeklődésekre, mert mindegyik önmagában ingyenpénznek tűnt.

Az első lefuttatás után helyezzen még egy mérési réteget az auditra: kövesse nyomon az arányt évről évre, ne csak egyszeri pillanatfelvételné. Egy emelkedő arány — az esküvői nyereség gyorsabban nő, mint a hétköznapi nyereség három egymást követő évben — valami konkrétat és cselekvésre ösztönzőt mond: szándékosan vagy sem, esküvői helyszínné alakítja a szállodáját szobákkal, és el kell döntenie, hogy tényleg ezt az üzletet szeretné-e vezetni, vagy itt az ideje szándékosan befektetni a hétköznapi oldalba, mielőtt az arány alapértelmezés szerint meghozza ezt a döntést Ön helyett.

Ezen a héten: Vegye elő a tavalyi eredménykimutatást, jelölje meg a naptár minden napját esküvőként vagy nem esküvőként,

és számítsa ki saját Naptárfüggősségi Arányát. Még ne cselekedjen alapján — a 2. és 3. fejezet adja meg az eszközöket annak eldöntésére, hogy szükséges-e a változtatás. Csak ismerje meg a számot.

Egy év, 52 szombat



Az éves nyereség nagyjából 45%-a jellemzően abban az első, keskeny sávban rejlik.

A NAPTÁRFÜGGŐSÉGI AUDIT — MENNYIRE KEVÉS SZOMBAT HORDOZZA AZ ÉV MEKKORA RÉSZÉT

Kezdő Lépések

1

Vegye elő a tavalyi teljes eredménykimutatást, és jelölje meg a naptár minden napját esküvőként vagy nem esküvőként.

2

Ossza el mindkét kategória bruttó nyereségét a napok számával, hogy megkapja a napi nyereséget az esküvői és nem esküvői napokra.

3

Ossza el a két napi nyereség-számot, hogy kiszámítsa saját Naptárfüggőségi Arányát.

4

Jelölje meg, hogy az Ön aránya a fenntartható 6:1 vagy 8:1 tartomány közelében van-e, vagy már 12:1 fölé sodródott.

5

Állítson be emlékeztetőt, hogy jövőre újra elvégezze az auditot, hogy nyomon tudja követni, emelkedik-e vagy javul az arány.

FEJEZET 2

Egyetlen Esküvő Gazdaságtana

*Óvakodjon a kis kiadásoktól; egy kicsi lyuk
elsüllyeszt egy nagy hajót.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Kérdezze meg a legtöbb helyszíntulajdonost, mit ér egy esküvő, és megmondják a számla végösszegét — helyszíndíj, étkezés fejenként, minimum bár, extrák — és ezt tekintik válasznak. Nem az. A számla végösszege bevétel, nem nyereség, és legalább négy olyan költségkategóriát rejt, amelyek soha nem kerülnek fel a pár számlájára, de egyenesen levonódnak az eredményből: a nap lebonyolításához szükséges munkaerőt, a törést és pazarlást, amelyet egy 120 fős bankett generál, és amelyet egy normál éttermi kiszolgálás nem, a családnak ajándékozott vagy kedvezményesen adott szobákat, és — amit szinte senki sem számol — azt a bevételt, amelyet a szálloda arról a dátumról termelt volna, ha nincs ott az esküvő.

Kezdjük azzal, ami valóban megjelenik a számlán, mert érdemes tisztázni az összetevőket, mielőtt bármit levonnánk. Egy tipikus esküvői számla felbontása: a helyszín vagy kizárólagos használati díj, a fejenként számlázott étkezés (amely általában a legnagyobb valós költséget is hordozza), a bár bevétele (gyakran a legmagasabb árrésű tétel, ha jól működtetik, és a legkönnyebben alulteljesítő, ha rosszul), a szobabevétel az esküvői vendégek által lefoglalt kontingensből, és extrák — hosszabbított nyitvatartási engedély, szertartási díj, dugódíj, teremdíj az utóbulira, esti büfé. Egy szemléltető esküvőnél 100 nappali és 140 esti vendéggel ez összesen lehet: helyszíndíj 4500 euró, étkezés 95 euró/fő 100 főre 9500 euró, bár átlagosan 38 euró/fő 140 esti vendégre 5320 euró, 18 szoba átlagosan 165 euróért 2970 euró, és extrák 1800 euró. Bruttó számla: 24 090 euró.

Most vonjuk le, mibe került valójában a teljesítés. Az élelmiszerköltség egy banketti menün jellemzően szorosabb, mint à la carte esetén — mondjuk az étkezési tétel 26%-a, azaz 2470 euró. Az italköltség a bár tétel 22%-a, 1170 euró. Az esküvői napi munkaerő az a szám, amelyet a tulajdonosok a leggyakrabban alábecsülnek: a normál létszám felett egy ilyen méretű esküvő jellemzően koordinációs órákat igényel az előkészítés során, egy dedikált napi csapatot (banketti felszolgálók, egy extra kéz a konyhában, biztonsági őr vagy portás estére, valaki, aki kezeli a terem átalakítását a szertartástól a reggelin át az estig), ami szemléltető alapon 140 munkaóra lehet átlagosan 19 euró/óra bérrel, azaz 2660 euró. Adjunk hozzá törést és textíliát — a banketti porcelán, üvegáru és asztalterítők gyorsabban kopnak, mint bármely más kiszolgálási stílus az épületben — a számla konzervatív 1,5%-a, 360 euró. Adjuk hozzá az ajándékozott elemeket, amelyeket szinte minden helyszín kínál anélkül, hogy árazná őket: a menyasszonyi lakosztály frissítését, egy ingyenes éjszakát a szülőknek, egy kóstolót kettőnek, amely egy séfnek és egy felszolgálónak kilencven percébe került — legyen ez 680 euró ebben a példában.

Közvetlen költségek: $2470 + 1170 + 2660 + 360 + 680 = 7340$ euró. Bruttó fedezet a kiszorítás előtt: $24\,090 - 7340 = 16\,750$ euró, azaz a számla 69,5%-a. Ez az a szám, amelyet a legtöbb tulajdonos idéz, amikor azt mondja, hogy az esküvők a legjobb árrésű üzletáguk, és ebben az aritmetikában igazuk van.

Íme a rész, amely megváltoztatja a képet. Mit kereshetett volna még az a szombat? Ez a kiszorított bevétel, és ez a legtöbbet

alulbecsült tétel az esküvői helyszín-gazdaságtanban, mert soha nem jelenik meg számlán — az, ami nem történt meg. Ha ez kizárólagos használatú esküvő lenne, mind a hatvan szobája kikerült az általános eladásból, étterme bezárt a betérők előtt, és terasza nem volt elérhető annak a párnak, aki házassági évfordulós vacsorát szeretett volna ott foglalni. Egy erős nyári szombaton az ingatlan egyébként 85%-os kihasználtsággal futhatott volna 140 eurós átlagáron, plusz további 3000 euró nettó étteremi bevétel. Nevezzük az alternatív nap fedezetét 8300 eurónak. Ez a 8300 euró nem vonódik le az esküvő számlájából — ez valódi elmaradt haszon, és hogy számít-e, teljesen attól függ, hogy a szálloda valóban eladta volna-e azokat a szobákat, ami szezonálitási kérdés, nem univerzális.

Ez a logika áll az **Esküvői Hozzájárulási Táblázat** mögött: egy egyszerű munkalap, amely elválasztja egy esküvő valódi, teljesen terhelt hozzájárulását a fejléces bevételétől, mind a négy lépés lefuttatásával — bruttó számla, mínusz közvetlen költségek, egyenlő bruttó fedezet; bruttó fedezet, mínusz egy realisztikus kiszorítási becslés az adott dátumra, egyenlő nettó hozzájárulás. Példánkban, egy csúcsnyári szombaton, ahol az alternatíva erős (8300 euró), a nettó hozzájárulás 8450 euróra esik — még mindig nagyon jó, de nagyon más szám, mint a számlán szereplő 24 090 euró. Futtassuk ugyanezt az esküvőt egy januári szombaton, ahol a realisztikus alternatív kihasználtság 30%, és a kiszorított fedezet közelebb áll az 1900 euróhoz, és a nettó hozzájárulás 14 850 euróra emelkedik — arányosan sokkal jobb felhasználása annak a dátumnak, mint a nyárié, még akkor is, ha a számla azonos vagy kisebb lehet.

ESKÜVŐI HOZZÁJÁRULÁSI TÁBLÁZAT

**Nettó Hozzájárulás = Bruttó Számla –
Közvetlen Költségek (étel, ital, munkaerő,
törés, ajándékok) – Az adott dátum Kiszorított
Hozzájárulása**

Az Esküvői Hozzájárulási Táblázat Kitöltése

1

Sorolja fel a bruttó számlát: helyszíndíj, étkezés, bár, szobák és extrák.

2

Vonja le a közvetlen költségeket — élelmiszerköltség, italköltség, esküvői napi munkaerő, törés és ajándékok — a bruttó fedezet megállapításához.

3

Becsülje meg a realisztikus kiszorított bevételt és fedezetet az adott dátumra.

4

Vonja le a kiszorított fedezetet a bruttó fedezetből, hogy megkapja a nettó hozzájárulást.

Ezért van az, hogy minden szombat egyforma árazása, amit a legtöbb esküvői árlista még mindig alkalmaz, kétszeresen is pénzt hagy az asztalon: alulárazza a csúcsdátumokat, ahol a kiszorítás a legmagasabb, és alulárazza az esküvőt mint csatornát, amely olyan dátumokat tölt fel, amelyek egyébként üresen maradnának. A 6. fejezet felépíti azt az árlistát, amely ezt

orvosolja. Egyelőre a feladat csak az, hogy tisztán lássa saját számait.

Vezessen folyamatosan frissülő Esküvői Hozzájárulási Táblázatot minden lefoglalt esküvőhöz, ne csak egyszeri gyakorlatként. Egy szezon alatt húsz-harminc kitöltött táblázat mintázata sokkal többet mond, mint bármelyik önmagában — mely csomagszintek, vendéglétszámok és dátumok a csendben legjövedelmezőbbek, és melyek tűnnek lenyűgözőnek a számlán, majd soványnak, ha a kiszorítást és a valódi munkaerőt is beszámítjuk. Azok a tulajdonosok, akik kialakítják ezt a szokást, egy-két szezon alatt abbahagyják az ösztönből való árazást, mert a táblázat elkezd meggyőzően, euróban vitatkozni az ösztönnel.

Ezen a héten: Vegye a három legutóbbi esküvőjét — egy csúcsidőszakit, egy félszezonit, egy szezonon kívülit — és futtassa mindegyiket az Esküvői Hozzájárulási Táblázaton keresztül: bruttó számla, közvetlen költségek, bruttó fedezet, realisztikus kiszorítási becslés az adott dátumra, nettó hozzájárulás. Valószínűleg azt fogja találni, hogy a legmagasabb számlájú esküvője nem a legjövedelmezőbb.

**ESKÜVŐI HOZZÁJÁRULÁSI TÁBLÁZAT — KIDOLGOZOTT
PÉLDA, 100 VENDÉG**

Tétel	Összeg	Megjegyzés
Helyszíndíj	3500 euró	A szertartási terem kizárólagos használata
Étkezés (100 × 95 euró)	9500 euró	Esküvői reggeli + esti büfé
Bár	2800 euró	Csomag + fogyasztásos bár
Szobák (18 lefoglalva)	3240 euró	Esküvői kontingensár
Extrák (virágok, AV, hosszabbított engedély)	1100 euró	Átterhelés + árres
Levonás: személyzet, törés, kiszorított forgalom	–6200 euró	Beleértve a máshol nem eladott szobaéjszakákat
Valódi hozzájárulás	13 940 euró	Nem a számla által sugallt 20 140 euró

Ezen A Hétén

1

Válasszon ki egy csúcsidőszaki, egy főszezon és egy szezonon kívüli esküvőt könyveiből, és futtassa mindegyiket az Esküvői Hozzájárulási Táblázaton keresztül.

2

Sorolja fel a bruttó számlát, a közvetlen költségeket (étel, ital, munkaerő, törés, ajándékok) és a bruttó fedezetet mindegyikhez.

3

Becsülje meg a realisztikus kiszorított bevételt minden dátumra, aszerint, milyen kihasználtságot és éttermi forgalmat várna egyébként.

4

Vonja le a kiszorítást a bruttó fedezetből, hogy megkapja a nettó hozzájárulást mindhárom esküvőre.

5

Hasonlítsa össze a három nettó hozzájárulási számot a számlaösszegükkel, és jegyezze fel, melyik esküvő volt a legkevésbé jövedelmező a méretéhez képest.

FEJEZET 3

A Kizárólagos Használat: A Prospektus Legdrágább Szava

Az ár, amit fizetsz. Az érték, amit kapsz.

— WARREN BUFFETT

A "kizárólagos használat" az a két szó, amely minden esküvői szállodai prospektusban eladja az álmot, és ez az a döntés is, amely a legtöbb pénzébe kerül, ha rutinból hozza meg, nem számítás alapján. Az egész ingatlan bezárása egyetlen pár és vendégeik előtt — nincs más vendég az étteremben, nincs más foglalás a szobákban, szabad a birtok — valódi prémium termék, és a párok fizetni fognak érte. Ez a fejezet arra a kérdésre válaszol: mennyit, és mikor szűnik meg egyáltalán megérni a felkínálását?

Kezdjük azzal, mit von el valójában a kizárólagos használat az üzletétől egy adott napon. Nem csak az esküvő saját szobakontingensét. Minden szobát, minden éttermi asztalt, minden spa-kezelést, minden bár-eladást, amelyet egy nem esküvői vendég egyébként generált volna, az egész napra, és gyakran az azt megelőző és követő éjszakára is, amíg az ingatlan visszaáll. Egy 60 szobás ingatlanon, amely egy erős szombaton 85%-os kihasználtsággal és 145 eurós átlagárral fut, ez 51 szoba 145 euróért — 7395 euró —, plusz éttermi és bárforgalom nem bentlakó vendégektől, amelyet egy forgalmas szombat egyébként hozhatna, konzervatívan további 2200 euró. Nevezzük az adott dátum teljes kiszorított nem esküvői bevételét 9595 eurónak, és ezen a forgalmon nagyjából 55%-os vegyes árréssel, körülbelül 5275 euró kiszorított fedezetnek.

Ez a szám a padló. Ez az a fedezeti árrésösszeg, amelyet a kizárólagos használati felárnak fedeznie kell, mielőtt a kizárólagosság többet ér Önnek, mint egyszerűen az esküvő futtatása a normál forgalma mellett — a **Kizárólagossági Fedezeti Pont**. Ha a kizárólagos használati díja, azon felül, amit

egy hasonló méretű nem kizárólagos esküvőért számítana, alacsonyabb ennél a kizárólagos fedezetnél, akkor Ön a saját árréséből támogatja a pár magánéletét, méghozzá a legjobban teljesítő dátumain, ami pontosan fordítva van.

Dolgozzuk végig az összehasonlítást teljesen. Tegyük fel, hogy a standard esküvői csomagja 100 nappali vendégre, nem kizárólagosan, a 2. fejezetben kiszámított 8450 eurós fedezetet hozza egy csúcsszombaton. Most árazzuk ugyanezt az esküvőt kizárólagos használatként. Jellemzően kizárólagossági felárat számít fel — mondjuk 3500 eurót —, és el is veszíti az 5275 euró kizárólagos fedezetet a szobákból és éttermi asztalokból, amelyeket már senki másnak nem ad el. Nettó fedezet a kizárólagos verzióban: $8450 + 3500 - 5275 = 6675$ euró. Ebben a szemléltető esetben a jelenleg árazott kizárólagosság valójában kevésbé jövedelmező, mint a nem kizárólagos esküvő futtatása, még akkor is, ha a számla nagyobb, és a nap presztízsesebbnek érződik. A megoldás nem az, hogy megszűnjön a kizárólagosság kínálata — sok pár csak olyan helyszínt fog lefoglalni, amely ezt kínálja, és ez valódi megkülönböztető tényező a marketingjében —, hanem az, hogy a felárat a fedezeti ponton vagy afölött árazza. Ebben a példában a felárnak legalább 5275 eurónak kell lennie ahhoz, hogy a kizárólagosság árrés-semleges legyen a nem kizárólagos alternatívával szemben, és magasabbnak, ha azt szeretné, hogy jövedelmezőbb lehetőség legyen, aminek lennie kellene, mert emellett több ütemezési kockázatot is vállal, mivel minden tojása egyetlen pár hangulatában van.

KIZÁRÓLAGOSSÁGI FEDEZETI PONT

Kizárólagossági Fedezeti Pont = Az adott dátum Kiszorított Nem Esküvői Bevétele × Az adott forgalom Vegyes Árrése

Képzeljünk el egy menyasszonyt, aki édesanyjával körbejár egy ingatlant, és nyomatékosan megkérdezi, hogy övük lesz-e az egész hely. A tulajdonos idézi a standard kizárólagossági felárat — azt, amely három éve változatlanul szerepel az árlistán —, és a pár boldogan lefoglalja. Csak akkor jön rá a tulajdonos, amikor megérkeznek a szezon számai, hogy az a szombat, teljes kihasználtsággal, többet keresett volna a szállodának a szokásos vendégeitől, mint amennyit valaha is felszámoltak a felárért, hogy lemondjanak róluk. A pár megkapta álmai napját; a szálloda csendben fizetett érte egy részt.

Van egy második, kidolgozásra érdemes eszköz is, mielőtt arra a következtetésre jutna, hogy a kizárólagosság egyszerűen túl- vagy alulárázott: egy hibrid **Védett Szárny Modell**. A minden- vagy-semmi kizárólagos zárás helyett határozzon meg egy szárnyat az ingatlanon — mondjuk egy éttermet, egy szalont és egy meghatározott szobakontingenst —, amely valóban fenntartott az esküvőnek, elkerítve a nyilvános betekintéstől és zajtól, miközben a szálloda többi része normálisan üzemel. Ez megragadja azt a legtöbbet, amit a párok valójában vásárolnak, amikor kizárólagosságot kérnek — magánéletet vendégeiknek, hogy ne sétáljon idegen a fotóikba, egy esküvői társaságot,

amely nem érzi magát felhígítva —, anélkül hogy lemondana az összes kiszorított bevételről. Az ezt a modellt alkalmazó ingatlanok jellemzően azt tapasztalják, hogy a teljes kizárólagossági felár 60-70%-át tudják felszámítani, miközben a kiszorított fedezetnek csak 30-40%-áról mondanak le, ami határozottan az ő javukra billenti a fedezeti pont matematikáját, és lehetővé teszi, hogy igent mondjon egy párnak, aki magánéletet szeretne egy olyan dátumon, ahol a teljes kizárólagosság valóban nem térülne meg.

A másik tényező, amelyet a pusztán matematika nem ragad meg, és amelyet szándékosan kell mérlegelnie, nem figyelmen kívül hagyni: a kizárólagosságnak van hírnévi értéke az adott dátumon túl is. Egy ingatlan, amely arról ismert, hogy jól csinálja a kizárólagos esküvőket, bizonyos színvonalú érdeklődést vonz, magasabb átlagos csomagárat érvényesíthet az összes esküvőjén, nem csak a kizárólagosokon, és jobban fest a marketingjében, mert nincs idegen jólláthatósági mellényben a szertartási fotó háttérében. Ez valódi, de pontosan az a fajta puha érték is, amelyet a tulajdonosok arra használnak, hogy örökre igazolják a kizárólagosság alulárázását. Ha lehet, tegyen rá egy számot — akár durva becslést is, mint "a kizárólagos esküvők 15%-kal több érdeklődést generálnak a következő negyedévben az ajánlásnyomon-követés alapján" — és hagyja, hogy ez tájékoztassa a felárat, ahelyett hogy ürügyként szolgálna a számítás teljes kihagyására.

A szezonális jobban megváltoztatja a fedezeti pontot, mint amire a tulajdonosok számítanak, és érdemes a számítást külön lefuttatni a naptár legalább három pontjára — csúcs, félszezon

és szezonon kívül —, ahelyett hogy egyetlen felárnál maradna az egész évre. Korábbi szezonon kívüli példánkban, ahol a nem esküvői kihasználtság egy januári szombaton realisztikusan 30% lehet 85% helyett, a kiszorított fedezet nagyjából 1900 euróra esik, ami azt jelenti, hogy egy 2000-2500 eurós kizárólagossági felár kényelmesen fedezi a fedezeti pontot azon a dátumon, még akkor is, ha egy júliusi szombaton súlyosan elmaradna. A kizárólagosság olcsóbb kínálata szezonon kívül, kifejezetten a tényleges kiszorítási költséghez kötve, nem pedig egy egész évre szóló fix számhoz, az egyik legmegbízhatóbb módja annak, hogy keresletet mozgassunk olyan dátumokra, amelyek egyébként üresen maradnának — ez pedig közvetlenül kapcsolódik a 6. fejezet árlistás munkájához.

Ezen a héten: Számítsa ki a Kizárólagossági Fedezeti Pontját egy csúcsszezonon és egy szezonon kívüli dátumra, saját kihasználtsági és ár adatai alapján. Hasonlítsa össze a jelenlegi kizárólagossági felárával, és nézze meg, mely dátumokat árazza jelenleg alul.

A kizárólagossági spektrum



Minden pontnak saját fedezeti pontra van szüksége — az adott dátum valódi kizorításához árazva, nem egy fix felárhoz.

A KIZÁRÓLAGOSSÁGI SPEKTRUM, A NYITOTT ÜZLETMENETTŐL A TELJES KIZÁRÓLAGOS HASZNÁLATIG

Ültesse Gyakorlatba

1

Számítsa ki a kizorított nem esküvői bevételt és fedezetet egy csúcsszezon szombatja, saját kihasználtsági és átlagár adatai alapján.

2

Ismételje meg a számítást egy szezonon kívüli dátumra, hogy megtalálja az adott nap Kizárólagossági Fedezeti Pontját.

3

Hasonlítsa össze mindkét fedezeti pontot a jelenlegi kizárólagos használati felárával.

4

Azonosítsa azokat a dátumokat, ahol a jelenlegi felár elmarad a fedezeti ponttól, és emelésre szorul.

5

Válasszon fel egy Védett Szárny opciót egy olyan dátumra, ahol a teljes kizárólagosság jelenleg nem térülne meg.

FEJEZET 4

A Kétéves Tölcsér

Az idő a legszűkösebb erőforrás, és ha ezt nem kezeljük, semmi mást sem lehet kezelni.

— PETER DRUCKER

Egy esküvői érdeklődés, amely ma landol a postaládájában, átlagosan 12 és 24 hónap közötti dátumra vonatkozik. Ez az egyetlen tény mindent átszervez abban, ahogyan az esküvői értékesítést kell gondolnia a szállodája bármely más üzletágához képest. Az étterme ma este megtölt egy asztalt egy ma délután meghozott döntés alapján. Az esküvői naptára olyan döntések alapján telik meg, amelyeket a párok egy 18 hónappal a nap előtt tartott bemutató látogatás során hoznak — ami azt jelenti, hogy az ebben a negyedévben tartott bemutató látogatások az a bevétel, amelyet valójában két évvel később fog beszedni, nem idén. A legtöbb tulajdonos ennegyedévi sürgősséggel kezeli az esküvői értékesítést, és elveszíti azt a tényt, hogy a valódi kar, amelyet meghúz, két évig nem fog megjelenni a számokban.

Térképezze fel megfelelően a tölcsejt, és öt szakaszt kap, mindegyiknek megvan a saját konverziós rátája, és mindegyik egy hely, ahol egy esküvő elnyerhető vagy csendben elveszíthető: érdeklődés (egy pár felveszi Önnel a kapcsolatot — webes űrlap, telefon, esküvői vásár), bemutató látogatás lefoglalva (megegyeznek egy látogatásban), bemutató látogatás megtartva, ajánlat elküldve (a látogatás után csomagot ajánl), és lefoglalva (előleg befizetve, dátum tartva).

A Tölcsér Öt Szakasza

- 1 Érdeklődés — egy pár felveszi Önnel a kapcsolatot webes úrlapon, telefonon vagy esküvői vásáron.
- 2 Bemutató látogatás lefoglalva — megegyeznek egy látogatásban.
- 3 Bemutató látogatás megtartva — ténylegesen megjelennek.
- 4 Ajánlat elküldve — a látogatás után csomagot ajánl.
- 5 Lefoglalva — előleg befizetve, dátum tartva.

Szemléltető konverziós ráták egy jól működtetett helyszínen: 100 érdeklődésből 70 foglal bemutató látogatást; ebből 60 ténylegesen megjelenik (a lemondások és átütemezések elviszik a többit); a 60 megjelenőből 45 kap formális ajánlatot, mert néhány látogatás nyilvánvaló eltérést mutat a kapacitásban vagy dátumban; és e 45 ajánlatból 20 alakul lefoglalt, előleget fizetett esküvővé. Ez 20%-os érdeklődés-foglalás arány, amely egészséges szám a kategóriában — egyes helyszínek 12-15% közelében mozognak, és e számok közötti különbség, léptékben, a különbség egy teljesen lefoglalt naptár és egy félig üres naptár között két évvel később.

A legfontosabb szám itt nem az általános konverziós ráta — hanem az, hogy melyik szakasz szivárog. Építsen egy **Tölcsérkövetőt**: minden érdeklődéshez rögzítse a dátumot, a

forrást, az elért szakaszt, és ha elveszett, a szakaszt és az okot. Futtassa egy teljes negyedéven át, és általában azt fogja találni, hogy egy szakasz okozza a kár nagy részét. Ha az érdeklődés-bemutató látogatás arány gyenge, a probléma a válaszidő és az első kapcsolatfelvétel minősége — azok a párok, akik nem kapnak választ egy-két napon belül, máshol foglalnak látogatást, mert ugyanazon a hétvégén három-négy helyszínt is meglátogatnak, és Önnek szerepelnie kell ebben az útitervben. Ha a bemutató látogatás megjelenési aránya gyenge, valószínűleg nem elég jól erősít meg és emlékeztet, vagy olyan látogatási időpontokat kínál, amelyek nem felelnek meg a valós elérhetőségnek (szombat délután, amikor a párok valóban ráérnek, nem pedig egy keddi reggel, amely az Ön beosztásának felel meg). Ha a bemutató látogatás-ajánlat arány gyenge, ez általában valódi kapacitáseltérés, amelyet korábban, az érdeklődés szakaszban is ki tudna szűrni — spórolja meg mindenkinek a látogatást. És ha az ajánlat-foglalás arány gyenge, az árazási vagy csomagolási probléma, amelyet a 6. és 7. fejezet közvetlenül kezel.

Íme egy szemléltető eset, amely megmutatja, miért fontosabb ez, mint az összesített konverziós szám. Egy 50 szobás helyszínen az érdeklődések 18%-át alakította foglalássá, amit a tulajdonos elfogadhatónak tartott. A tölcser szakaszonkénti lebontása azt mutatta, hogy az érdeklődés-bemutató látogatás konverzió csak 52%, jóval a 65-70% alatt, amit egy hasonló helyszínen futtatott, míg minden lentebbi szakasz valójában erős volt — ha egy pár meglátogatta, a szemléltető referenciaérték feletti arányban konvertált. A szivárgás teljesen az első válaszban volt: az

érdeklődések postaládáját naponta egyszer ellenőrizte egy koordinátor, aki négy másik feladatot zsonglőrködött, és mire válasz ment ki, gyakran 36-48 óra telt el. A válaszidő aznapra javítása semmibe sem került, csak egy áthelyezett órányi adminisztratív időbe, és két hónapon belül 52%-ról 64%-ra emelte az érdeklődés-bemutató látogatás konverziót, anélkül hogy az árazás, a csomagok vagy maga a bemutató látogatás megváltozott volna. Ugyanarra az érdeklődési volumenre alkalmazva ez nagyjából negyedével emelte az éves foglalásokat — jelentős változás a következő évi naptárban, amely teljes egészében a legszivárgóbb szakasz javításából eredt, nem abból a szakaszból, amelyről mindenki azt hitte, hogy a probléma (ami ebben az esetben az árazás volt).

A kétéves horizontnak van egy második, könnyen figyelmen kívül hagyott következménye: a ma zajló bemutató látogatások alakítják a hírnevét és ajánlási csatornáját két-három évre előre, mert azok a párok, akik nem foglalnak Önnél, továbbra is beszélnek a látogatásról — barátoknak, akik szintén házasodnak, saját esküvői vendégeiknek, azokban a kritikákban, amelyeket akkor is hagynak, amikor másik helyszínt választottak. Ez az érv amellest, hogy minden bemutató látogatást megfelelően megtervezett értékesítési pillanatként kezeljen, ami a következő fejezet teljes témája, és ez az érv amellest is, hogy tölcserét kifejezetten ajánlási forrás szerint kövesse nyomon: a korábbi vendégen vagy szállítói ajánlason keresztül érkező érdeklődések jellemzően közel kétszer olyan arányban konvertálódnak, mint egy hideg weboldalas érdeklődés, mert a bizalomépítő munka már megtörtént, mielőtt felvennék Önnel a

kapcsolatot. Ha a tölcserkövetője azt mutatja, hogy az ajánlott érdeklődések 35%-ban konvertálódnak a hideg érdeklődések 18%-ával szemben, ez nem érdekesség — ez stratégiai érv mellett, hogy többet fektessen be a beszállítói kapcsolatokba és az esküvő utáni nyomon követésbe, amelyet a 15. és 16. fejezet tárgyal, mert egy ajánlott érdeklődés semmibe sem kerül generálni, és közel kétszeres arányban konvertál.

Egy további fegyelem, amelyet érdemes beépíteni a tölcserkövetőbe: öregítse aktív pipeline-ját úgy, ahogy egy értékesítési csapat öregítené a kifizetetlen számlákat. Egy érdeklődés, amely négy hónapja "ajánlat elküldve" állapotban van nyomon követés nélkül, már nem élő lehetőség — ez egy pár, aki máshol foglalt, és sosem szólt Önnek. Állítson be egy újrapcsolódási szabályt (nyomon követés két héttel, hat héttel és három hónappal minden válasz nélküli ajánlat után), hogy aktív pipeline-ja a valóságot tükrözze, ne a reményt, és hogy meg tudja különböztetni egy valóban erős előretekinthető naptárat egy olyan táblázattól, amely tele van hónapokkal ezelőtti csendben elhalt érdeklődésekkel.

Ezen a héten: Állítson be egy egyszerű tölcserkövetőt — egy táblázat is elég — amelyben a következő hónap minden esküvői érdeklődését rögzíti forrás, elért szakasz és eredmény szerint. Kilencven nap múlva elég adata lesz ahhoz, hogy pontosan lássa, mely szakasz szivárogozik a saját tölcserében, ahelyett hogy találgatna.

Kezdő Lépések

- 1 Építsen egy egyszerű táblázatos Tölcsérkövetőt oszlopokkal az érdeklődés dátumára, forrására, elért szakaszára és eredményére.
- 2 Rögzítsen minden esküvői érdeklődést, amely a következő hónapban érkezik, e öt szakasz mentén: érdeklődés, bemutató látogatás lefoglalva, bemutató látogatás megtartva, ajánlat elküldve, lefoglalva.
- 3 Harminc nap után számítsa ki a konverziós rátát minden szakaspár között.
- 4 Azonosítsa, melyik egyetlen szakasz veszíti a legtöbb érdeklődést egy egészséges referenciaértékhez képest.
- 5 Állítson be újrapcsolódási szabályt (két hét, hat hét, három hónap) minden válasz nélkül maradt ajánlatra.

FEJEZET 5

A Bemutató Látogatás Mint Termék

Soha nem kap második esélyt az első benyomás kialakítására.

— WILL ROGERS

Minden esküvői helyszín tulajdonosa elmondja, hogy a bemutató látogatás számít. Nagyon kevesen kezelik tervezett termékként, útvonallal, forgatókönyvvel, időzítéssel és a minőségéért felelős személlyel — ugyanazzal a szigorral, amelyet egy kóstoló menüre vagy egy szobafelújításra alkalmaznának. Ez a hiányosság drága, mert a bemutató látogatás nem az épület körbejárása. Ez egy húsz-negyven perces élmény, amelyben egy pár és — gyakrabban, mint a tulajdonosok gondolnák — szüleik eldöntik, adnak-e Önnek egy ötjegyű előleget életük legfontosabb napjára. Semmi más az értékesítési folyamatában nem hordoz ennyi súlyt ilyen kevés idő alatt.

Képzeljünk el egy párt, amint átsuhan a szertartási termen, már az első táncukat elképzelve, miközben három lépéssel mögöttük a menyasszony édesapja csendben ellenőrzi, hogy a vészkijáratok jelölve vannak-e, és számolja, hány személyzeti tagot látott, mióta megérkeztek. A túrán senki sem beszél vele közvetlenül. Meggyőzetlenül távozik, és ezt el is mondja az autóban — és a foglalás, amely 20 perccel korábban biztosnak tűnt, sosem érkezik meg.

Kezdjük azzal, ki is van valójában a szobában. A párok ritkán látogatnak egyedül. A bemutató látogatások nagy részében legalább egy szülő is jelen van — gyakran az a személy, aki ténylegesen fizeti, vagy társfinanszírozza az esküvő jelentős részét —, és ez a szülő más tengely mentén értékeli a helyszínt, mint a pár. A pár a napjukat képzei el: a szertartási háttérrel, az első tánc padlóját, hogy a fotók úgy néznek-e majd ki, mint az Instagramon látottak. A szülő gyakran csendben kockázatot és értéket mér: rendezett-e ez a hely, indokolható-e az ár, meg

fogja-e találni Karola néni a mosdót. Egy bemutató látogatás, amelyet csak a pár érzelmi élményére terveztek, megválaszolatlanul hagyja a szülő kérdéseit, és a szülő kételyei, amelyeket hazafelé az autóban fogalmaznak meg, több foglalatst ölnek meg, mint amennyit a tulajdonosok gondolnának.

Tervezze meg szándékosan az útvonalat, és tervezze meg a fény és a sorrend köré, ne csak a négyzetméterek köré. Kezdje valahol, ahol azonnali érzelmi horgot hoz létre — a szertartási termet vagy azt a helyet, ahol a folyosó lesz, ideális esetben jó természetes fénnel, ideális esetben olyan napszakra időzítve, amikor az a fény a legjobb, ami valódi ok arra, hogy Ön szabályozza a bemutató látogatási időpontjait, ahelyett hogy a személyzet elérhetőségéhez igazítaná azokat. Ezután mozogjon tovább azokon a tereken, amelyek megválaszolják a logisztikai kérdéseket, mielőtt hangosan felmerülnének: hogyan mozognak a vendégek a szertartástól a fogadáson át az esküvői reggeliig, hol lesz a bár, hol vannak a mosdók a sátorhoz vagy rendezvényteremhez képest (valóban gyakori kifogás, amelyet megelőzhet). Hagyja utoljára azt a szobát, amelybe valószínűleg a párt szállásolná, ideális esetben a legjobbat, amely elérhető a dátumukra, mert a "ez lehetne az Öné" zárás erősebb, mint egy parkolóban zárni.

Építse ezt egy ismételhető **Bemutató Látogatási**

Forgatókönyvbe: egy strukturált sorrend — köszöntés és elvárások meghatározása, szertartási tér, fogadási folyamat, étkezőterem, kert/fotózási helyszínek, egy szoba, és zárás — mindegyik megállónál egy meghatározott beszédpont, amely kezeli a pár érzelmi kérdését és a szülő gyakorlati kérdését is.

Egy szertartási ténél tett megállónak például le kell fednie a romantikus keretezést (fény, kilátás, folyosó hossza) és a gyakorlati oldalt is egy lélegzetvétel alatt (kapacitás, esős idő tartaléka, meddig az övök a terem). A forgatókönyv nem jelenti azt, hogy betanultnak kell hangzania — minden jó eladó személyre szabja a szavakat —, de azt jelenti, hogy semmi fontos nem marad ki, mert a túrát vezető személy fáradt vagy siető volt.

Az, hogy ki vezeti a túrát, ugyanannyira számít, mint az útvonal. A legnagyobb, legolcsóbb javítás, amelyet sok helyszínen megtehet, annak biztosítása, hogy ugyanaz az egy vagy két ember, ideális esetben valaki, akinek valódi hatalma van egy csomagot helyben módosítani, vezesse minden bemutató látogatást, ahelyett hogy azt kiforgatnák, akárki éppen ráér. Egy junior csapattag, aki nem tud magabiztosan válaszolni egy árazási kérdésre, vagy aki 20 perc alatt háromszor mondja, hogy "meg kell néznem, és visszaszólók", csendben szervezetlenséget jelez pontosan annak a szülőnek, aki ezen a tengelyen értékeli Önt.

Pontozzon minden látogatást egy egyszerű **Bemutató Látogatási Pontkártyával**, amelyet közvetlenül utána tölt ki, amíg friss: kapacitásillesztés (a pár vendéglétszáma és elképzelése valóban illik-e a térhez), dátumrugalmasság (a célzott dátum valóban felkínálható), költségvetési jelzés (az árazási beszélgetés összhangot vagy szakadékot tárt fel), döntéshozó jelenléte (a fizető személy jelen volt-e és elkötelezett), és érzelmi visszajelzés (kigyulladtak-e valahol konkrétan). Pontozzon 1-5-ig mindegyiket. Egy mindenütt 4-5

pontos látogatásnak 48 órán belül ajánlatot kell kapnia, amíg Ön még a legfrissebb helyszín az emlékezetükben — ne feledje, hogy a kétéves tölcser azt jelenti, hogy valószínűleg ugyanazon a hétvégén versenytársakat is meglátogatnak. Egy kapacitásban vagy költségvetési jelzésben alacsonyan pontozott látogatás olyan eltérés, amelyet érdemes őszintén kezelni, ahelyett hogy az érdeklődésszám kedvéért kergetnénk; egy hamis reménybeli ajánlat, amely sehova sem vezet, órákba kerül a csapatának, és zajjal szennyezi a tölcseradatait.

Egy szemléltető összehasonlítás: egy helyszín nyomon követte a bemutató látogatás-ajánlat konverziót az útvonal és forgatókönyv szabványosítása előtt és után, valamint az öt váltakozó személyzet helyett két dedikált bemutató látogatás-vezető bevezetése után. A konverzió két negyedév alatt 58%-ról 74%-ra emelkedett, anélkül hogy az árazás vagy maga az ingatlan megváltozott volna — az egyetlen változó, amely megváltozott, a húszperces túra következetessége és tervezése volt. Az ő forgalmukon ez az elmozdulás önmagában több további foglalást ért meg évente, mindegyik több ezer euró nettó hozzájárulással.

A kis érzékszervi részletek jobban felhalmozódnak, mint amire a tulajdonosok számítanak, és elég sok látogatás pontkártyáinak áttekintése általában felfedi, melyek számítanak a saját ingatlanukon konkrétan: friss virágok az előző heti elrendezés helyett, terített asztal az esküvői reggeli teremben egy üres, elképzeldendő rendezvényter helyett, háttérzene a csend helyett, és valóban meleg fogadtatás a recepciótól, amikor a pár először megérkezik, mielőtt a formális túra egyáltalán elkezdődne. Egyik sem kerül jelentősen többre, mint rosszul csinálni, és mindegyik

pontosan az a fajta dolog, amit egy szülő észrevesz, és egy pár érez anélkül, hogy meg tudná nevezni.

Ezen a héten: Járja végig saját bemutató látogatási útvonalát úgy, mintha kételkedő szülő lenne, nem a tulajdonos, aki már szereti a helyet. Jegyezzen fel minden pontot, ahol egy gyakorlati kérdés megválaszolatlan marad, majd építse be a választ a forgatókönyvébe.

Ezen A Héten

1

Járja végig saját bemutató látogatási útvonalát úgy, ahogy egy kételkedő szülő tenné, jegyezve fel minden megválaszolatlan gyakorlati kérdést.

2

Írjon egy Bemutató Látogatási Forgatókönyvet, amely minden megállót (szertartási tér, fogadási folyamat, étkezőterem, kert, egy szoba) párosít az érzelmi és a gyakorlati beszédponttal.

3

Erősítse meg, hogy ugyanaz az egy vagy két ember, csomagmódosítási felhatalmazással, vezet minden túrát ezentúl.

4

Építsen egy Bemutató Látogatási Pontkártyát, amely lefedi a kapacitásillesztést, dátumrugalmasságot, költségvetési jelzést, döntéshozó jelenlétét és érzelmi visszajelzést, és töltsse ki minden látogatás után.

5

Állítsa be a szabályt, hogy minden 4-5 pontos látogatás 48 órán belül ajánlatot kap.

FEJEZET 6

A Nap Árazása: Évszakok, Napok És Keresleti Szintek

Csak egy főnök van: a vásárló. Ő pedig bárkit kirúghat a cégtől, az elnöktől lefelé, egyszerűen azzal, hogy máshol költi el a pénzét.

— SAM WALTON

Az egységes esküvői árazás a leggyakoribb hiba az árlistákon, és azért marad fenn, mert igazságosnak érződik — ugyanaz a csomag, ugyanaz az ár, bármelyik dátumon is. A párnak igazságos, Önnek drága, mert minden júniusi szombatot ugyanúgy áraz, mint egy februárit, miközben a kiszorítási költsége (2. fejezet) és a kereslete (a párok, akik ténylegesen azt a dátumot kérik) vadul eltérnek. Egy árlista, amely ezt nem tükrözi, kétszeresen is pénzt hagy az asztalon: alulárazza a legértékesebb dátumokat, ahol a kiszorítás a legmagasabb, és ugyanúgy alulárazza a legkevésbé értékes dátumokat, ami mindkettő legrosszabbika.

Építsen egy **Szintezett Árlistát** négy keresleti szint köré, egyetlen szám helyett. A csúcsszombatok — az évi nyolctizenkét dátum, amelyet minden pár először akar, jellemzően május-szeptember, jó időjárási esélyekkel, iskolai szünet közelében — a legmagasabb szintet kell hordozzák, valódi túlkereslethez árazva: ha minden csúcsszombatot 18 hónappal előre meg tud tölteni kedvezmény nélkül, akkor alulárázott azon a szinten, pont. A féléves szombatok — szezonon belüli péntek, valamint áprilisi, októberi vagy a fő szezon szélén lévő szombatok — középső szinten állnak, úgy árazva, hogy vonzóak legyenek a csúcsszombathoz képest, miközben védik az árrést. A szezonon kívüli dátumok — téli szombatok, és bármely vasárnap az év során — érték szinten állnak, elég agresszíven árazva ahhoz, hogy ténylegesen mozgassák a keresletet olyan napokra, amelyek egyébként üresek maradnának, nem csak névlegesen kedvezményesen, miközben még mindig túl drágák ahhoz, hogy bárki egy szombat helyett válassza őket. És a valódi

szezonon kívüli hétköznapi dátumok — egy hétfőtől csütörtökig tartó esküvő, amelyet néhány pár valóban akar költségvetési okokból vagy intim vendéglétszám-preferencia miatt — a legalacsonyabb szinten állnak, úgy árazva, hogy egyáltalán megérje az ingatlan kinyitása azon a napon.

A Szintezett Árlista Felépítése

1

Csúcsszombatok — valódi túlkereslethez árazva, a legmagasabb szint.

2

Félszezonai dátumok (szezonon belüli péntek, szezonszéli szombatok) — középső szint, vonzó a csúcshoz képest, miközben védi az árrést.

3

Szezonon kívüli dátumok (téli szombatok, bármely vasárnap) — érték szint, ténylegesen keresletmozgatásra árazva.

4

Valódi hétköznapi dátumok — a legalacsonyabb szint, úgy árazva, hogy egyáltalán megérje az ingatlan kinyitását.

A mechanizmus, amely ezt működteti, nem csupán "számítson többet szombaton". Ez keresletátterelés: a szintek közötti rést elég szélesre árazni ahhoz, hogy a csúcsszombatra alpból hajlamos párok jelentős része aktívan válasszon félszezonai vagy szezonon kívüli dátumot helyette, mert az árkülönbség olyasmit finanszíroz, amit szeretnének — nagyobb vendéglistát, jobb zenekart, egyszerűen olcsóbb esküvőt. Egy szemléltető szintezett árlista: csúcsszombati kizárólagos használati csomag

18 500 euróért, félszezoni péntek/április-október-szombat 13 900 euróért (25%-kal a csúcs alatt), téli szombat/bármely vasárnap 10 200 euróért (45%-kal a csúcs alatt), hétköznapi 7400 euróért (60%-kal a csúcs alatt). Ha a csúcsszintje valóban túljegyzett — minden dátum eladva, teljes áron, alkudozás nélkül —, ez a jele annak, hogy a csúcsszint árát kell elsőként emelnie, mielőtt bármely más szintet elmozdítana, mert ez az egyetlen szint, amelynek bizonyítéka van az árazási erőre.

Párosítsa az árlistát egy **Keresleti Naptárral** — az elmúlt három év érdeklődési volumenének egyszerű hőtérképe hónap és hét napja szerint, nem csak a foglalások. Az érdeklődési volumen dátum szerint, nem a foglalási volumen, megmutatja, hol van a valódi kereslet, mielőtt az árazása alakította volna azt; egy magas érdeklődési volumenű és alacsony foglalási volumenű dátum olyan dátum, amely jelenleg helytelenül van árazva a kereslethez képest, bármelyik irányba. A legtöbb helyszínt azt fedezi fel, hogy a keresleti naptárunk árnyaltabb, mint "nyáron jó, télen rossz" — egy adott vasárnap-súlyos mintázat bizonyos kulturális vagy vallási közösségek körében a vonzáskörzetükben, például, vagy egy adott ünnepnap hétfőjéhez kapcsolódó érdeklődési klaszter, amelyet a jelenlegi árazás rendes félszezonként kezel. Ezek a rejtett zsebek azok, ahol egy ötödik mikroszint, kifejezetten arra a mintára árazva, olyan értéket ragad meg, amelyet egy négyszintes lista elmulaszt.

Két csapda, amire figyeljen, amikor újraépíti saját listáját. Először, ne keverje össze a "mindig megtöltjük a szombatjainkat" és a "a szombatjaink helyesen vannak árazva" gondolatokat — egy jelenlegi áron teljesen lefoglalt naptár semmit sem mond

arról, mi történne egy magasabb árnál, és az egyetlen mód, hogy megtudja, ha a legtávolabbi (18+ hónapos) dátumokon emeli a csúcsszintet, ahol a párok kevésbé érzékenyek a versenytársak jelenlegi listáihoz képest, és figyeli a konverziót. Másodszor, álljon ellen a kísértésnek, hogy tíz szintet építsen apró fokozatokkal közöttük — mind a pároknak, mind a saját értékesítési csapatának képesnek kell lennie elmagyarázni az árazási logikát egyetlen mondatban ("szombatok csúcsszezonban, péntekes és félszezoni szombatok, és szezonon kívüli dátumok, beleértve minden vasárnapot és a telet"), és egy túlságosan aprólékos árlista, amelyet nem lehet egyszerűen elmagyarázni, olyan, amelyet a saját koordinátorai csendben kedvezményezni fognak, mert nem tudják fejben tartani egy bemutató látogatás közben.

A haszon összeadódik a 14. fejezet hétköznapi problémájával: minden esküvő, amelyet sikeresen áthelyez egy csúcsszombatról egy félszezoni péntekre vagy szezonon kívüli vasárnapra árazással, kettős szolgáltatást tesz — megtölt egy dátumot, amely egyébként közel nulla fedezettel maradt volna üresen, és felszabadítja a szombatot, amelyet nem foglalt le, akár egy másik esküvő számára teljes csúcsáron, akár — ha tudatosan kezeli az 1. fejezetből származó arányát — a rendszeres szállodai forgalom számára, amelyet védeni próbál.

Vizsgálja felül az árlistát legalább évente egyszer, a keresleti naptár és az imént lezárt szezon Esküvői Hozzájárulási Táblázatai alapján, ne aszerint, mit számít fel egy versenytárs az úton lejjebb. A versenytárs árazása hasznos ésszerűségi ellenőrzés, de semmit sem mond a saját kiszorítási költségeiről,

saját keresleti mintájáról vagy saját árres-struktúrájáról, és pusztán azért árazni, hogy egy fix összeggel alatta vagy fölötte maradjon egy szomszédos helyszínnel, az, ahogy két helyszín ugyanazon a piacon éveken át tükrözi egymás hibáit.

Ezen a héten: Vegye elő három év érdeklődési dátumát (nem csak a foglalásokat), és építsen egy durva keresleti naptárat hónap és hét napja szerint. Hasonlítsa össze őszintén a jelenlegi árlistájával, és találja meg a legnyilvánvalóbban félreárazott szintet a valódi kereslethez képest.

A szintezett árlétra



Az ár a valódi kereslettel emelkedik, nem egy fix naptári szabállyal

**A SZINTEZETT ÁRLÉTRA — NÉGY KERESLETI SZINT,
MINDEGYIKNEK SAJÁT ÁRA**

SZINTEZETT ÁRLISTA — PÉLDA, 100 FŐS ESKÜVŐ

Dátumszint	Példa dátumok	Helyszíndíj
Csúcsszombat	Június–szeptemberi szombatok	4500 euró
Félszezoni péntek/vasárnap	Április–május, október	3200 euró
Szezonon kívüli hétköznapi	Kedd–csütörtök, bármely hónap	2100 euró
Téli vasárnap	November–március	1600 euró

Kezdő Lépések

- 1** Vegye elő három év érdeklődési dátumát, nem csak a megerősített foglalásokat, és építsen durva keresleti naptárat hónap és hét napja szerint.
- 2** Hasonlítsa össze a keresleti naptárat a jelenlegi árlistával, hogy megtalálja a legnyilvánvalóbban félreárazott szintet.
- 3** Határozza meg négy keresleti szintjét (csúcs, félszezon, szezonon kívül, hétköznapi) valós dátumokkal és árral mindegyikhez.
- 4** Ellenőrizze, valóban túljegyzett-e a csúcsszintje; ha igen, emelje elsőként azt a szintet, a 18+ hónapos dátumokon.
- 5** Vágjon ki minden olyan szintet vagy mikrofokozatot, amelyet saját csapata nem tudna egy mondatban elmagyarázni egy párnak.

FEJEZET 7

Csomagok, Minimumok És Fejenkénti Matematika

*A minőségre sokáig emlékeznek, miután az
árat elfelejtették.*

— ALDO GUCCI

Egy esküvői csomag nagyvonalúnak tűnik a papíron, és a gyakorlatban meg kell védenie az árrését, és a két dolog közötti rés az, ahol a legtöbb pénz csendben elszivárog. A párok azt akarják érezni, hogy többet kapnak, mint amennyit fizetnek — ez jogos és fontos része az eladásnak, és egy fukarnak tűnő csomag veszít egy versenytárs bőségesnek tűnő csomagjával szemben, még magasabb feltüntetett áron is. De az "úgy érzi, hogy bőséges" és a "bőséges" különböző állítások, és azok az üzemeltetők, akik a legjobban védik az árrést, azok, akik pontosan kidolgozták, hol él a különbség.

Kezdjük a vendéglétszám-minimummal, mert ez az a rész, amely megvédi a banketti üzletág legelterjedtebb árrésnyilkosa ellen: egy pár, aki 100 vendégként bemutatott létszámra foglal, e szám köré állítja be étkezési rendelését és létszámtervét, és a végleges létszám a nap előtti három héttel 70-re csökken. Fix költségei — a helyszíndíjtól eltekintve — nem esnek 30%-kal, amikor a vendéglétszám csökken; konyhai brigádja, banketti kiszolgáló csapata és bárberendezése nagyrészt a foglalt számra van méretezve, nem a végleges számra. Egy vendéglétszám-minimum, szerződésben rögzítve (jellemzően "az étkezés és bár minimum X vendégre számlázva, a végleges létszámtól függetlenül" formában kifejezve), megvédi Öntől, hogy ezt a fix költséget egy zsugorodott foglaláson viselje. Állítsa be a minimumot realisztikusan a tere és csomagszintje ellenében — egy 150 főt kényelmesen befogadó terem ne rendelkezzen 40 fős minimummal, mert ritkán fogja azt a számot elérni, és a minimum értelmetlenné válik —, de állítson be egyet, írásban,

mielőtt a foglalás megerősítést nyer, ne meglepetésszerű kikötésként, amelyet a végleges létszámok idején fedeznek fel.

Most építse fel magát a csomagot valódi fejenkénti költség alapján, nem kerekített becslés alapján. Ez a **Csomagépítő**: a csomag minden tételéhez — előétel, főétel, desszert, kanapé, üdvözlőital, félüveg bor fejenként, esti büfé — számolja ki a tényleges alapanyag- és előkészítési költséget, adjon hozzá egy fejenkénti munkaerő-hozzárendelést (a banketti kiszolgálás jellemzően alacsonyabb fejenkénti munkaerőköltséggel jár, mint az à la carte, a kiszolgálás kötegetelt jellege miatt, ami részben az oka annak, hogy az esküvők jó árrést hordozhatnak, ha helyesen árazzák), és összegezze egy valódi fejenkénti költséggé. Hasonlítsa össze ezt a fejenkénti díjjal, hogy megkapja a tényleges étel-és-kiszolgálás árrését, elkülönítve a helyszíndíjtól és a bár bevételétől, amelyeknek nagyon eltérő árrés-profiljuk van, és nem szabad összemosni egy "jó-e ez a csomag" számban.

Egy szemléltető csomagépítés: egy háromfogásos esküvői reggeli kanapéval és üdvözlőitalal, fejenként 98 euróért számlázva. Alapanyagköltség az összes fogáson és kanapén: 19 euró. Italköltség (üdvözlőital, félüveges bor mennyiség): 6,50 euró. Fejenkénti munkaerő-hozzárendelés a banketti kiszolgáláshoz, konyhához és teremhez összesen: 11 euró. Teljes fejenkénti költség: 36,50 euró. Bruttó árrés fejenként: 61,50 euró, azaz 63%. Ez egészséges — de csak akkor tartja magát, ha a pár nem adja hozzá azokat a fejlesztéseket, amelyek csendben erodálják, ami a fejezet legfontosabb része.

FEJENKÉNTI CSOMAGÁRRÉS

$$\text{Fejenkénti Árrés} = \text{Fejenkénti Díj} - \\ (\text{Alapanyagköltség} + \text{Italköltség} + \text{Fejenkénti} \\ \text{Munkaerő-hozzárendelés})$$

A menükóstoló ülés az, ahol a csomag árrése leggyakrabban észrevétlenül vérzik el. Egy pár részt vesz egy kóstolón, beleszeret egy fogásba, amely nem volt a csomagszintjükben, és cserét kér — érthető, és általában megadják, mert nemet mondani egy kóstolón fukarnak érződik. Ha ez a fogás 4 euróval kerül többbe fejenként, mint az, amelyet lecserél, és nem árazza újra a csomagot, akkor éppen elajándékozott 400 euró árrést egy 100 fős esküvőn, és ez csendben történik, egy kóstoló alkalommal, egy fogással egyszerre, egy szezon esküvőin keresztül, anélkül hogy valaha is egyetlen látható veszteséggént megjelenne bármely számlán. A megoldás nem a cserék visszautasítása — hanem az, hogy legyen élő fejenkénti költséglapja minden menüjének minden fogásáról, kóstolóban vagy egyébként, hogy minden fejlesztéshez azonnali, látható ár tapadjon ("ez egy csodálatos fogás — 6 euró fejenkénti felár a csomag főétele felett"), ahelyett hogy csendben elnyelődne, mert senki a kóstolón nem volt a költséglap birtokában.

Ugyanez a fegyelem vonatkozik az ital-mennyiségekre is, ami a második leggyakoribb szivárgás. Egy csomag, amely tartalmazza a "bort az étkezéshez" anélkül, hogy meghatározott fejenkénti mennyiséget adna meg, meghívás arra, hogy a

jóhiszemű banketti személyzet bőkezűen töltse a napon, különösen amint a terem felmelegszik és a pohárköszöntők elkezdenek; adja meg a mennyiséget a szerződésben (a félüveg fejenként gyakori és védhető szabvány), és tájékoztassa erről kifejezetten a bár- és teremszemélyzetet, egyszerű mechanizmussal — előre megegyezett dugódíj vagy feltöltési díj — arra, hogy a pár kiterjeszthesse, ha többet szeretne, ahelyett hogy a személyzet egyszerűen tovább töltene, mert a leállítás kínosnak érződik.

Építsen kis számú, valóban különálló csomagszintet — három általában elég —, ahelyett hogy végtelen à la carte kiegészítő menüt kínálna, mert a szintek két olyan dolgot tesznek, amit egy kiegészítő menü nem: kényelmes, alkudozás nélküli módot adnak a pároknak arra, hogy többet költsenek (a középső szintről a legfelsőre való frissítés nagyvonalúságnak érződik saját napjuk iránt, nem egy sor kialkudott extrának), és lehetővé teszik, hogy a legfelső szintet valóban erős árréssel árazza, pontosan azért, mert a legmagasabb árrésű extrákat kombinálja a legkeresettebb elemekkel, ahelyett hogy minden lehetséges kiegészítést egyenként áraz, és reméli, hogy a keverék kijön.

Ezen a héten: Számolja ki jelenlegi zászlóshajó esküvői csomagjának fejenkénti költségét, összetevőnként, beleértve a munkaerő-hozzárendelést, és hasonlítsa össze azzal, amit számláz. Aztán ellenőrizze, hogy kóstoló-menü csereszabályzatához tartozik-e élő árjegyzék, vagy a személyzet ítéletén múlik-e a pillanatban.

Ültesse Gyakorlatba

1

Számolja ki zászlóshajó esküvői csomagja fejenkénti költségét — alapanyagok, italok és munkaerő-hozzárendelés — és hasonlítsa össze azzal, amit számláz.

2

Állítson be szerződéses vendéglétszám-minimumot minden csomagszinthez, a terem kapacitásához realisztikusan méretezve.

3

Építsen élő fejenkénti költséglapot menüjének minden fogásáról, beleértve a kóstoló ülések csereopcióit.

4

Adja meg kifejezetten a fejenkénti italmennyiséget a szerződésben, egyértelmű feltöltési mechanizmussal az extrákhoz.

5

Erősítse meg, hogy legfeljebb három valóban különálló csomagszintet kínál, à la carte kiegészítő menü helyett.

FEJEZET 8

Előlegek, Fizetési Ütemtervek És Lemondási Feltételek

A szerencse a felkészült elmét kedveli.

— LOUIS PASTEUR

Az esküvői szerződés az egyetlen értékesítési dokumentum az épületében, amelynek túl kell élnie egy valódi, és nem is ritka esélyt arra, hogy az általa leírt esemény soha nem történik meg. Párok szakítanak. Családok pénz miatt vesznek össze. Globális események egész szezonokat törölnek el, amint minden 2020-at és 2021-et átvészelő helyszíntulajdonos megtanulta a lehető legdrágább tanteremben. Fizetési ütemterve és lemondási feltételei az a mechanizmus, amely eldönti, hogy egy lemondott esküvő kezelhető veszteség-e vagy készpénzáramlási válság, és bármelyik irányban való elhibázása kerül Önnek — túl agresszív, és versenytárhoz veszíti a foglalásokat, aki ésszerűbbnek hangzik; túl engedékeny, és Ön viseli egy tizenhét hónapos értékesítési ciklus kockázatát bármilyen védelem nélkül a végén.

Strukturálja a fizetési ütemtervet a tényleges költségkitettsége köré minden szakaszban, ne egy kerek szám köré, amely hagyományosnak érződik. Foglaláskor egy előleg — jellemzően a becsült csomagár 15-25%-a — biztosítja a dátumot, és rendes körülmények között visszafizethetetlennek kell lennie, mert abban a pillanatban, amikor elfogad egy foglalást, elutasít minden más párt, aki arra a dátumra érdeklődik, és ez az elmaradt haszon valós és azonnali, függetlenül attól, hogy az esküvő végül megtörténik-e. Egy középszintű befizetés, hat-tizenkét hónappal a nap előtt, a teljes összeg nagyjából 50%-ára hozza a befizetést, úgy időzítve, hogy azután érkezzen, amikor már valódi tervezési erőforrást elkötelezett — menüválasztás, teremelrendezés, szállítói koordináció —, de mielőtt a fő költségvállalásai (végleges étkezési rendelés, alkalmi személyzet foglalása) rögzülnének. A végső egyenleg, két és

négy hét között esedékes a nap előtt, a párt a csomag 100%-ára kell hoznia a megerősített végleges létszámok alapján, a végleges létszámok határidejét (jellemzően két-három héttel a nap előtt) követően, hogy soha ne maradjon hiányban egy közelgő esküvőn.

Építse fel ezt kifejezett **Fizetési Ütemterv Sablonként** minden szerződésbe, dátumokkal, ne csak százalékokkal — "Végző egyenleg esedékes [dátum]-ig, a [dátum, jellemzően 10 nappal korábban] megerősített vendéglétszám alapján" —, mert a homályos feltételek azok, amelyeket elmulasztanak, vitatnak vagy csendben figyelmen kívül hagynak az esküvőszervezés érzelmi nyomása alatt, és egy koordinátor, aki két héttel egy esküvő előtt kerget egy fizetést, sokkal rosszabb körülmények között teszi ezt, mint aki nyolc hónappal korábban tiszta határidőt szabott.

A lemondási feltételeknek ugyanerre a szigorra van szükségük, és létrának kell lenniük, nem egyetlen sziklafalnak. Egy **Lemondási Létra** a visszatartott összeget a kapott felmondási idő hosszához köti, tükrözve a csökkenő esélyt a dátum újraértékesítésére és a már felmerült tervezési és elutasított érdeklődések süllyedő költségét: tizenkét hónavnál korábban lemondva talán csak az előleget tartja vissza, mivel valódi esély van az újrafoglalásra; hat és tizenkét hónap között lemondva az előleg mellett az egyenleg emelkedő százalékát tartja vissza (mondjuk 25-50%), mivel az újrafoglalási esélyek csökkennek, és a tervezési befektetés nőtt; hat hónapon belül lemondva a befizetett összeg nagy részét vagy egészét tartja vissza, mert addigra a helyszín, a konyha és a személyzet gyakorlatilag

kizárólagosan le lett foglalva egy szinte lehetetlenül újraértékesíthető dátumra teljes áron. Egy szemléltető létra: 12+ hónap, csak előleg; 6-12 hónap, előleg plusz az egyenleg 30%-a; 3-6 hónap, előleg plusz 60%; 3 hónapon belül, a szerződött teljes összeg 100%-a.

Két dolog teszi a lemondási létrát védhetővé, nem pedig büntetőnek érzővé, és mindkettő ugyanannyira számít a hírnév, mint a jogi érvényesíthetőség szempontjából. Először, kösse a visszatartott összeget kifejezetten a tényleges újraértékesítési valószínűségéhez és költségkitettségéhez minden szakaszban, és tudja ezt a logikát egyszerű szavakkal elmagyarázni egy gyászoló párnak, ha valaha is odáig fajul a beszélgetés — "kizárólagosan fenntartottuk a dátumát, és három másik érdeklődést utasítottunk el érte" sokkal másképp hangzik, mint egy kikötés, amely csak annyit mond, hogy "nincs visszatérítés". Másodszor, kínáljon valódi, egyszeri dátumváltoztatási lehetőséget a kemény lemondás előtt, meghatározott ablakon belüli valódi krízishelyzetekre — a legtöbb helyszínen, amely ezt beépíti, azt találja, hogy ez feloldja a különben vitatott lemondások jelentős részét, mert egy párnak, aki valódi válsággal néz szembe (gyász, súlyos betegség), gyakran csak arra van szüksége, hogy a dátum mozogjon, ne a szerződés érjen véget, és egy helyszínen, amely felkínálja ezt a rugalmasságot, hatalmas jóindulatot szerez, és teljesen elkerül egy lemondási vitát.

Vegye figyelembe az esküvői biztosítási követelményeket ennek a beszélgetésnek a részeként, ne külön ügyként: sok helyszínen ma már megköveteli vagy erősen ajánlja, hogy a párok saját

esküvői lemondási biztosítást kössenek, ami a létra legkeményebb forgatókönyveinek egy részét (lemondás az utolsó heteken belül) egy olyan biztosításra hárítja, amelyet a pár tart, ahelyett hogy vita lenne a pár és Ön között. Ez egyszerű sor a szerződésben, és valóban hasznos tanács, amelyet a foglalás szakaszában adhat a pároknak, és lényegesen csökkenti azoknak a lemondási beszélgetéseknek a számát, amelyek ellenségessé válnak.

Bármelyik létrát és fizetési ütemtervet is választja, tegye mindkettőt közérthető nyelvre a szerződésben, vezesse végig szóban a párt rajtuk a foglaláskor, ahelyett hogy feltételeznék, elolvassák az apró betűs részt, és évente egyszer vizsgálja felül a feltételeket a tényleges lemondási története alapján — hány lemondása volt, milyen felmondási idővel, és hogy a visszatartott összeg minden esetben valóban fedezte-e a realisztikus veszteségét. Egy létra, amelyet soha nem teszteltek valódi lemondásokkal szemben, egy politikának álcázott találgatás; egy létra, amelyet két-három év valódi eredményeivel szemben ellenőriztek, olyan politika, amelyet magabiztosan tud védeni.

Ezen a héten: Vegye elő jelenlegi szerződésének fizetési és lemondási feltételeit, és ellenőrizze, hogy a lemondási létra valóban tükrözi-e a tényleges újraértékesítési valószínűségét minden szakaszban, vagy egy évvel korábbi sablonból örökölt fix szabály-e.

A Lemondási Létra

12+ hónap előre — csak az előleg megtartva

6-12 hónap előre — előleg + egyenleg 30%-a

3-6 hónap előre — előleg + egyenleg 60%-a

3 hónapon belül — a szerződött teljes összeg 100%-a

A visszatartott összeg nő, ahogy az újraértékesítési valószínűség csökken és a süllyedt költség nő.

A LEMONDÁSI LÉTRA — VISSZATARTOTT ÖSSZEG A FELMONDÁSI IDŐ SZERINT

Ezen A Héten

1

Vegye elő jelenlegi szerződésének fizetési ütemtervét, és ellenőrizze, konkrét dátumokat ad-e meg, ne csak százalékokat, a foglaláskor, a középszakaszban és a végső egyenlegnél.

2

Vizsgálja felül Lemondási Létráját a tényleges újraértékesítési valószínűsége alapján 12+, 6-12, 3-6 és 3 hónapon belüli felmondási időnél.

3

Erősítse meg, hogy a visszatartott összeg minden fokozaton közérthető nyelven védhető egy gyászoló pár számára.

4

Adjon hozzá vagy erősítsen meg egy egyszeri dátumváltoztatási lehetőséget valódi krízishelyzetekre.

5

Ellenőrizze, hogy a szerződés ajánlja vagy megköveteli-e, hogy a párok saját esküvői lemondási biztosítást kössenek.

FEJEZET 9

Az Esküvőszervező-Probléma

*A dokumentáció szerelmeslevél, amelyet
jövőbeli önmagunknak írunk.*

— DAMIAN CONWAY

Kérdezze meg egy esküvői helyszín tulajdonosát, mi történne, ha a szervezője holnap felmondana, és nézze, ahogy elszáll az arcából a szín. Ilyen méretű ingatlanok többségében egyetlen ember — néha egy junior asszisztenssel, gyakran anélkül — tartja fenn minden, jelenleg futó pár kapcsolatát, tudja, hogy a 40 lefoglalt esküvő közül melyiknek van nehéz édesanyja, melyik beszállító tartozik szívességgel, melyik dossziében van megválaszolatlan étrendi kérdés, amit senki nem kergetett. Ez a tudás a fejében és a postaládájában él, nem a rendszereiben, és ez a legnagyobb kulcsemberek-kockázat, amelyet a legtöbb esküvői helyszín visel — jellemzően nagyobb, mint a séf, mert a szervező kapcsolatai egy tizenhét hónapos értékesítési ciklus minden szakaszát átfogják, tucatnyi pár esetében egyszerre.

Az ösztön, amikor felismeri ezt a kockázatot, az, hogy megpróbálja pótolhatatlanná-biztossá tenni a szervezőt egy második felvételével, ami drága és gyakran szükségtelen. A valódi megoldás az, hogy rendszeresítse azt, ami jelenleg egyetlen ember fejében él, hogy az üzlet túléljen egy héten át tartó betegséget, egy hónapos szabadságot, vagy végleges távozást, anélkül hogy egy második teljes fizetésre lenne szükség ennek a rugalmasságnak a megvásárlásához.

Építse ezt fel **Szervezői Kézikönyvként**: strukturált, írásos referenciaként — nem olyan képzési kézikönyvként, amelyet senki sem olvas, hanem a tényleges munkadokumentumokként, amelyekre bárkinek szüksége lenne, aki beugrik. Legalább négy dolgot le kell fednie. Először, a dossziéstruktúrát: minden pár szabványosított dossziét kap (digitálisan, ideális esetben bármilyen foglalási vagy CRM rendszerben, amelyet Ön futtat),

amely tartalmazza a szerződést, a fizetési ütemterv állapotát, a menü- és csomagválasztásokat, a szobakontingens részleteit, a pár nevében kötött beszállítói foglalásokat, és minden lényeges beszélgetés folyamatos jegyzetnaplóját — nem "beszéltem a menyasszonnyal, minden rendben" formájában, hanem konkrétan: mely dalok vannak kitiltva a DJ-készletből, melyik rokon nem ülhet melyik másik rokon mellé, hogy a tortát olyan beszállító szállítja-e, aki korai hozzáférést igényel. Másodszor, egy kommunikációs ritmust: meghatározott érintkezési pontokat a tizenhét hónapos ciklus minden szakaszában (foglalás visszaigazolása, hat hónappal a nap előtti tervezési hívás, végleges részletek megbeszélése, hetes eligazítás), hogy egy pár élménye ne múljon azon, hogy adott szervezőjük proaktív vagy reaktív alkatú-e. Harmadszor, egy beszállítói referenciát: a 15. fejezetbeli preferált listát, tényleges kapcsolattartási protokollokkal, ne csak nevekkal. Negyedszer, egy esküvői és átadási protokollt: ki fedezi egy szervező ügyfélportfólióját szabadság alatt, és hogy néz ki egy teljes átadási eligazítás — nem egy ötperces folyosói beszélgetés a nap előtt, amikor valaki két hétre elmegy.

Az átadás pillanata az, ahol a legtöbb helyszínen felfedezi, hogy a kézikönyv elméleti volt, nem valós. Egy szemléltető eset: egy helyszínen egyetlen szervezője 4 hetes felmondási idővel távozott, 11 év a szerepben. Ügyfélportfóliójának — 19 esküvő, különböző tervezési szakaszokban, néhány az utolsó három hónapon belül — újrafelépítése a tulajdonosnak és egy sietve előléptetett asszisztensnek majdnem három hét kriminalisztikai munkájába került az e-mail archívumon keresztül, mert semmi nem volt

központosítva egy rendszerben; három pár tapasztalt látható szolgáltatási hiányosságot ez idő alatt (elmulasztott végleges részletmegbeszélés, késleltetett válasz egy étrendi kérdésre), és kettő olyan kritikát hagyott, amely megemlítette a zavart, ami pontosan az a fajta egyéves késleltetésű hírnévi költség, amelyet a 16. fejezet tárgyal — egy kritika, amelyet nyolc hónappal a tényleges esküvő után írtak, egy tervezési szakaszban lévő hiányosságról, amely miatt a pár soha nem szűnt meg teljesen aggódni.

Egy **Fedezeti Terv** megoldja ennek a kockázatnak a mindennapi verzióját, mielőtt válsággá válna. Legalább egy másik személynek a csapatában — egy műszakvezetőnek, egy rendezvényasszisztensnek, akár Önnek, a tulajdonosnak — hozzá kell férnie minden aktív pár dossziéjához, meg kell értenie, hol áll mindegyik a fizetési ütemtervben és tervezési ciklusban, és kompetensen kell tudnia kezelni egy sürgős kérdést, ha az elsődleges szervező egy napra vagy egy hétre elérhetetlen. Ez nem igényli a teljes szakértelem megkettőzését; azt igényli, hogy a kézikönyv és a dossziérendszer valóban használható legyen valaki számára, aki nem él benne naponta, ami a valódi teszt arra, hogy rendszeresítése működött-e — nem az, hogy létezik-e dokumentum, hanem az, hogy egy ésszerűen kompetens helyettes fel tudna-e venni egy dossziét hidegen, és tudná-e, mit kell tennie.

Van ennek egy kompenzációs és karrierúttal kapcsolatos dimenziója is, amelyet érdemes őszintén megnevezni: azok a szervezők, akik ennyi kapcsolati értéket hordoznak és ennyi üzleti kockázatot képviselnek, gyakran alulfizetettek a naptár

feletti tényleges befolyásukhoz képest, különösen tulajdonos által vezetett vállalkozásokban, ahol a szerep informálisan alakult ki, ahelyett hogy piaci összehasonlítást kapott volna. A megtartás mindig olcsóbb, mint az újjáépítés, és egy szervező, aki tudja, hogy értéke dokumentált, elismert, és valódi fedezeti terv áll mögötte — ahelyett hogy csendben pótolhatatlan egyetlen hibapontként támaszkodnának rá —, sokkal kevesebb okkal rendelkezik a távozásra eleve. Vizsgálja felül a szervező kompenzációját és munkaterhelését kifejezetten évente egyszer, azon esküvők száma alapján, amelyeket ténylegesen aktívan kezel bármikor, ahelyett hogy hagyná sodródni, miközben ügyfélportfóliója csendben nő szazonról szazonra.

Ezen a héten: Válasszon ki véletlenszerűen egy jelenleg lefoglalt esküvőt, és kérje meg szervezőjét, adja át a dossziét hidegen, mintha holnap távozna. Nézze meg, mennyi abból, amire ahhoz a esküvő jó levezetéséhez szüksége lenne, valóban a dossziében él, szemben a fejében.

Kezdő Lépések

1

Válasszon ki egy jelenleg lefoglalt esküvőt, és kérje meg szervezőjét, adja át a dossziéját hidegen, mintha holnap távozna.

2

Jegyezze fel minden információt, amelyre szüksége volt, és amely a fejében élt, nem a dossziében.

3

Indítson el egy Szervezői Kézikönyvet, amely lefedi a dossziéstruktúrát, a kommunikációs ritmust, a beszállítói referenciát és az átadási protokollt.

4

Nevezzen meg egy másik csapattagot, aki hozzáférhet minden aktív pár dossziéjához, és szükség esetén kezelhet egy sürgős kérdést.

5

Tegye napirendre a szervező kompenzációját és jelenlegi ügyfélportfólióját éves felülvizsgálatra.

FEJEZET 10

A Napi Menetrend: A Nap Irányítása

A terv semmi, a tervezés minden.

— DWIGHT D. EISENHOWER

Minden esküvő, amely rosszul sül el, kétféleképpen sül el rosszul: valami elcsúszik az óráról, vagy egy szám hibás volt. Az időbeli csúszás és az étrendi számok hibái teszik ki az esküvői helyszínek napi kudarcainak túlnyomó többségét általában, és mindkettő teljesen megelőzhető ugyanazzal az eszközzel, amellyel a legtöbb helyszín már állítja, hogy rendelkezik, és kevesen építik fel valóban helyesen: egy valódi, perc-percre menő napi menetrend, amely az ingatlan minden funkcióját lefedi, nem csak a szertartást és az étkezést.

Egy napi menetrend, amely csak "szertartás 14:00, esküvői reggeli 16:00, esti fogadás 19:00"-t fed le, nem napi menetrend — ez egy órarend, és a két dolog közötti rés pontosan az, ahol az esküvők rosszul sülnek el. Egy valódi **Fő Napi Menetrend** öt párhuzamos pályára bontja a napot, amelyeknek szinkronban kell mozogniuk: konyha (előkészítési időzítés, tálalási ablakok, fogásindítási idők), kiszolgálás (teremátalakítás, fogástálalási időzítés, bárberendezés és váltás az üdvözlőitalokról az esküvői reggeli borra az esti bárra), szobák (bejelentkezés az esküvői társaság számára, menyasszonyi lakosztály hozzáférés, vendégszobák készülsége a kontingenshez), kert (fotózási időpontok, szertartás felállítása és visszaállítása, ha a terem esküvői reggeli teremként is szolgál, időjárási tartalék triggerek), és szállítók (fotós érkezése és eligazítása, zenekar vagy DJ berakodása és hangpróbája, virágos hozzáférési ablaka, torta kiszállítás). Minden pálya megkapja saját idővonalát, és lényegében a napi menetrend megmutatja, hol metszik egymást — a pillanat, amikor a szertartási terem esküvői reggelire való visszaállításra szorul, miközben kint fotózás zajlik, a klasszikus

szorítási pont, mert ez azt igényli, hogy a teremátalakítási csapatnak valós ablaka legyen, ne remélt.

A legértékesebb fegyelem a napi menetrend felépítésében az, hogy visszafelé dolgozunk azoktól a horgonypontoktól, amelyek nem mozdíthatók — a szertartás kezdési ideje (egy anyakönyvvezető vagy szertartásvezető, akinek aznap más elfoglaltsága van, nem fog várni), a bár utolsó rendelési ideje (engedélyezési korlát, nem preferencia), és a helyszín zárási ideje (jogi zaj- vagy engedélykorlátozás, amelyet a 12. fejezet fed le) — és szándékosan beépítve köréjük a rugalmasságot, ahelyett hogy minden feladatot vég-vég halmoznáunk pufferzóna nélkül, remélve, hogy semmi sem csúszik. Egy esküvői reggeli, amelyet pontosan arra a pillanatra ütemeznek, amikor a fotóknak véget kellene érniük, nulla rugalmassággal rendelkezik; ha a fotózás tizenöt perccel túlcsúszik, ami nagyon gyakran megtörténik, az egész napi hátralévő rész lépcsőzetesen csúszik, a konyha az ideális ablakán túl tartja az ételt, és az esti fogadás elég későn kezdődik ahhoz, hogy fizetett túlórába vagy engedélyezett órákba harapjon. Építsen tizenöt-húsz perc rugalmasságot a nap legalább két pontjába — jellemzően a fotó-reggeli átmenetbe és a reggeli-esti fogadás átmenetbe —, és a napi menetrend felszívja a rendes csúszást ahelyett hogy továbbadná lefelé. Ezt érdemes saját szokásként megnevezni: a **Napi Menetrend Rugalmassági Szabálya** — soha ne ütemezzen két egymást követő horgonypontot pufferzóna nélkül közvetlenül egymás mellé, mert a pufferzóna az, ami megakadályozza, hogy egy tizenöt perces késés kilencven perces késéssé váljon, mire eléri az estét.

A Napi Menetrend Visszafelé Építése

1

Azonosítsa a horgonypontokat, amelyek nem mozgíthatók: szertartás kezdés, utolsó rendelési idő, helyszín zárási idő.

2

Dolgozzon visszafelé minden horgonyból, hogy minden más feladatot körülötte helyezzen el az idővonalon.

3

Építsen tizenöt-húsz perc szándékos rugalmasságot a két-három legcsúszásra hajlamosabb pontba.

4

Jelölje meg kifejezetten az öt pálya — konyha, kiszolgálás, szobák, kert, beszállítók — metszéspontjait.

Az étrendi számok a második visszatérő kudarcpont, és konkrét, javítható okból hibáznak: a végleges étrendi szám, amelyet a pártól a végleges létszámok határidejénél vesznek, nem egyezik megbízhatóan azzal, amit valóban tálalni kell aznap, mert a vendégek hetekkel korábban egy dolgot mondanak a párnak, majd meggondolják magukat, vagy egyáltalán nem válaszolnak, és tévesen a standard menübe sorolják őket. Építsen egy **Étrendi Mátrixot** a napi menetrend állandó részeként — egy egyszerű táblázat, amely keresztre hivatkozza a vendég nevét, asztalszámát és megerősített étrendi igényét, amelyet mind a konyha, mind a teremcsapat tart, egy helykártya- vagy asztaltervi jelölőrendszerrel (színes pont, szimbólum), amely lehetővé teszi a banketti kiszolgálásnak, hogy azonosítsa a megfelelő tányért a megfelelő helyre anélkül, hogy megkérdezné a vendéget vagy találgatna. A mátrixot legkésőbb a végleges létszámok

határidejéig véglegesíteni kell, és megosztani a konyhával, és még egyszer keresztellenőrizni kell az aznapi kiszolgálás előtti eligazításon, mert egy étrendi hiba, amelyet akkor fedeznek fel, amikor egy tányér 120 vendég előtt az asztalra kerül, látható, kínos kudarc, amelyre egy pár konkrétan emlékezni fog, olyan módon, ahogyan egy négy perccel késő fogásra nem fognak emlékezni.

Tartson kiszolgálás előtti eligazítást nem alkuképes rögzítésként minden esküvői nap részeként — tizenöt perc, minden osztály képviselteti magát, napi menetrend a kézben, harminc-negyvenöt perccel az első vendég érkezése előtt. Fedezze le a fő időzítéseket, minden ismert étrendi vagy allergiajelzést, minden konkrét családi érzékenységet, amelyet a szervező feljegyzett (az elidegenedett rokon, a meglepetéselem, a beszéd, amely hosszúra nyúlik), és erősítse meg, ki fedezi melyik szorítási pontot. Ez az a pillanat, amely elkapja a napi menetrend elavult verzióját — a virágos, aki később megerősített hozzáférési időt, mint amit a lap mutat, a zenekar, akinek plusz tizenöt percre van szüksége hangpróbához, amit senki nem jegyzett fel — mielőtt élő problémává válna a kiszolgálás alatt, ahelyett hogy tizenöt perces beszélgetés maradna az ajtók kinyitása előtt.

Egy szemléltető mérce arra, mit ér ez a fegyelem: azok a helyszínek, amelyek informális, szóban közölt napi tervekről áttértek írásos, osztályközi fő napi menetrendre beépített rugalmassággal és kötelező kiszolgálás előtti eligazítással, jellemzően éles csökkenést jelentenek a vezérigazgatóhoz eljutó napi eszkalációkban — nem azért, mert az esküvők egyszerűbbé

válnak, hanem mert a rendes csúszást, amely korábban válsággá lépcsőzött, most olyan emberek szívják fel, akik már tudják, mit kell tenniük és mikor, mert le van írva.

Ezen a héten: Vegye elő a legközelebbi esküvőjének napi menetrendjét, és ellenőrizzen két dolgot: mutatja-e mind az öt pályát (konyha, kiszolgálás, szobák, kert, beszállítók) a metszéspontjaikkal, és van-e beépített rugalmassága a két-három legcsúszásra hajlamosabb pontban.

Ezen A Héten

- 1** Vegye elő a legközelebbi esküvőjének napi menetrendjét, és ellenőrizze, lefedi-e mind az öt pályát: konyha, kiszolgálás, szobák, kert, beszállítók.

- 2** Erősítse meg, hogy minden pálya metszéspontjai, különösen a szertartás-reggeli teremátalakítás, kifejezetten meg vannak jelölve.

- 3** Építsen be tizenöt-húsz perc rugalmasságot a fotó-reggeli és reggeli-esti fogadás átmenetekbe.

- 4** Építsen Étrendi Mátrixot, amely keresztre hivatkozza a vendég nevét, asztalszámát és megerősített igényét, megosztva a konyhával a végleges létszámok határidejéig.

- 5** Ütemezzen kötelező tizenöt perces kiszolgálás előtti eligazítást harminc-negyvenöt perccel az ajtók nyitása előtt.

FEJEZET 11

120 Ember Egyidejű Etetése: Banketti Konyhai Rendszerek

Az amatőrök addig gyakorolnak, amíg helyesen nem csinálják. A profik addig gyakorolnak, amíg el nem érik, hogy ne lehessen elrontani.

— TULAJDONÍTOTT KÖZMONDÁS

A rés között, amit a konyhája egy pénteki à la carte kiszolgáláshoz tud tenni, és amit egy 120 fős esküvői reggelihez kell tennie egy kilencvenperces ablakban, nem fokozat kérdése — teljesen más gyártási modell, és a konyhák, amelyek à la carte gondolkodással próbálják futtatni a bankettet, pontosan azokat a kudarcokat kapják, amelyeket várnánk: hideg tányérok, elcsúszó fogások, egy pass, amely eltorlaszolódik, amint a terem eléri a kapacitást.

Az à la carte főzés húzásalapú: érkezik egy jegy, elsül a pass, kimegy az étel, ismétlés, bármilyen ütemben, ahogy az asztalok érkeznek. A bankett tolásalapú: 120 azonos (vagy közel azonos) tányér ugyanabból a fogásból kell hogy elhagyja a konyhát, és elérje a 120 asztalt néhány perces ablakon belül, mert egy esküvői reggeli, ahol az első asztal desszertet eszik, míg a tizenkettedik asztal még mindig az előételre vár, olyan esküvői reggeli, amely láthatóan, kényelmetlenül kudarcot vall a vendégek előtt. Ez a korlát egyszerre változtatja meg a menütervezést, a konyhaelrendezést és a létszámot, és érdemes mindegyiket szándékosan felépíteni, ahelyett hogy örökölné, amit az utolsó séf véletlenül kialakított.

Képzeljünk el egy konyhai brigádot, amely hibátlan kóstolót futtatott kettőnek, ropogós és üvegesen áttetsző héjú sült hallal, majd megpróbálja ugyanezt a halat tálalni százhusz adaghoz, hőlámpa alatt, tizenöt perccel a kiszolgálás előtt. Mire a tizenkettedik asztalt kiszolgálják, a hal kényesből gumyszerűvé vált, és a séf, aki a menüt felépítette, soha nem tesztelte azt a korlát ellen, amely valójában irányítja egy esküvői reggelit: nem

az, hogy milyen jó egy fogás frissen a serpenyőből, hanem hogy milyen jó, miután várnia kellett.

Kezdjük a menütervezéssel, mert a menü az első és legnagyobb kar afölött, hogy a kiszolgálás egyáltalán megvalósítható-e. Az uralkodó elv a **tartási minőség**: a banketti menü minden fogásának jónak kell lennie ízben és megjelenésben, miután hőlámpa alatt, meleg dobozban ült, vagy tíz-húsz percig tányéron pihent, miközben a terem többi része kiszolgálásra kerül — mert ez a valósága annak, hogy 120 tányért szinkronban kihozzunk, bármilyen jó is a tálalósorod. Egy fogás, amely csak a serpenyőből kikerülő kilencven másodpercben kiváló (kényes sült hal, szuflé, bármi, ami textúrakontraszton alapul, amely ülvé összeomlik), olyan fogás, amely csalódást fog okozni a terem jelentős részének egy nagy esküvőn, bármilyen ragyogóan is ízlik a kóstolómenü tányérján kettőnek. Építse fel banketti menüjét olyan fehérjékre és elkészítésekre, amelyek tartanak: párolt húсок, lassan sült szeletek, konfit, mártással befejezett fogások, amelyek ülvé javulnak, nem romlanak. Ez egy **Banketti Menü Kritériumlista**, amelyet érdemes szó szerint kitűzni a konyhában: 20 percig tart-e minőségromlás nélkül; 80%-ban előre elkészíthető-e a terem érkezése előtt; a passzon való befejező lépés 45 másodpercnél rövidebb-e adagonként; konzisztensen tálalódik-e anélkül, hogy minden egyes adagnál magasan képzett egyéni ítéletre lenne szükség. Egy fogás, amely két vagy több kritériumon elbukik, nem tartozik a banketti menübe, bármilyen jó is volt a kóstolón.

A banketti kiszolgáláshoz szükséges konyhaelrendezés egy **tálalósor** köré épül, nem az à la carte értelemben vett pass köré.

Képzeljünk el egy hosszú rozsdamentes asztalt (vagy azok sorát), ahol a fogás minden eleme — fehérje, keményítő, zöltség, díszítés, mártás — sorrendben áll, egy személy felelős egy elemért minden egyes tányéron, ahogy az végigmegy a soron, ahelyett hogy egy személy minden alkalommal a semmiből építene fel egy teljes tányért. Egy szemléltető 120 fős főételen öt elemmel, egy ötfős tálalósor, amelynek minden tagja hozzáadja elemét, ahogy a tányér elhalad, realizisztikusan tizenkét-tizenöt perc alatt tud átvinni 120 tányért, ha bemelegedett — mondjuk nyolc-tíz tányér percenként állandó ritmusban — szemben ugyanazzal az öt emberrel, akik egyénileg építenek teljes tányérokat, töredékannyi sebességgel. A sornak világos befejező pontra van szüksége (valaki utolsó vizuális ellenőrzést és a perem letörlését végzi, mielőtt a tányér kiszolgálásra megy) és világos átadási protokollra a teremszemélyzet felé, jellemzően nyolc-tíz tányéros tálcák betöltésével, amelyek együtt hagyják el a konyhát, és egyszerre kerülnek kiszolgálásra egy teljes asztalnak, ami valójában előállítja azt a szinkronizált termet, amelyre egy esküvői reggelinek szüksége van.

A tálalósor időzítése a teremhez képest ugyanannyira számít, mint maga a sor. Csak akkor kezdje a tálalást, amikor megerősítést kapott, hogy a terem valóban készen áll — a beszédek befejeződtek, ha a fogás előtt zajlanak, a megfelelő számú asztal letakarítva és megterítve az előző fogásból, a kiszolgáló személyzet pozícióban van —, mert egy konyha, amely találgatott időzítés alapján kezd tálalni, nem megerősített jelzés alapján, vagy túl korán küldi ki az ételt (ül, a tartási

minőség romlik), vagy túl későn (a terem észreveszi a rést). Építse be ezt a jelzést kifejezetten a 10. fejezet napi menetrendjébe: egy meghatározott személy, általában a fő szervező vagy egy vezető teremfelügyelő, ad a konyhának egyértelmű "indíts" jelet, nem homályos érzést arról, hogy valószínűleg ideje van.

A 10. fejezet étrendi mátrixának van egy közvetlen konyha-terem mechanizmusa, amelyet érdemes itt konkrétan kifejteni: minden étrendi és allergiás tányérnak vizuálisan meg kell különböznie a standard tányértól — más díszítés, megjelölt jegy, konkrét tányérszín vagy -forma, ha az edényei ezt lehetővé teszik — és ezeknek kell lenniük az első tányéroknak, amelyeket a soron építenek, ne a végén becsúsztatva, ahol egy siető sor a legvalószínűbb, hogy hibázik. Egy szemléltető 120 fős esküvőn nyolc étrendi variációval (mondjuk négy vegetáriánus, két gluténmentes, egy vegán, egy diótermék-allergia), ez a nyolc tányér elsőként kimegy, egyértelműen megjelölve, egy megnevezett személy által a mátrix alapján ellenőrizve, mielőtt elhagyja a konyhát, az egész kiszolgálás legértékesebb öt perce a kockázatelkerülés szempontjából — egy étrendi vagy allergiás hiba az az egyetlen konyhai hiba, amelyre egy esküvő konkrétan és tartósan emlékezni fog, olyan módon, ahogy egy kissé túlsütött standard tányérra ritkán fognak.

Állítson be egy banketti kiszolgálást a tálalósor tényleges átbocsátási igényéhez, ne a normál fő-fő szakács arányához, és gyakorolja be a sort legalább egyszer teljes csapattal a szezon első esküvője előtt, ugyanúgy, ahogy egy pass-próbát futtatna egy új kóstolómenühöz — a tálalósori izomtudat az, ami egy

tizenkét perces fogást nyolc percesre változtat, és ez a négy perc, megszorozva három fogással egy 120 fős napon, a különbség egy rugalmassággal rendelkező napi menetrend és egy anélküli között.

Ezen a héten: Ellenőrizze jelenlegi esküvői menüjét a négyponthoz Banketti Menü Kritériumlista alapján — tartási minőség, előkészítési arány, passzon való befejezési idő, és tálalási konzisztencia —, és jelölje meg minden fogást, amely két vagy több kritériumon elbukik.

Ültesse Gyakorlatba

1

Ellenőrizze jelenlegi esküvői menüjét a négyponthos Banketti Menü Kritériumlista alapján: tartási minőség, előzetes előkészítési arány, passzon való befejezési idő, tálalási konzisztencia.

2

Jelölje meg minden fogást, amely két vagy több kritériumon elbukik, és cserélje párolt, lassan sült vagy konfit-jellegű alternatívára.

3

Alakítson ki dedikált tálalósort, egy személlyel elemenként, ahelyett hogy egyének teljes táányérokát építenének.

4

Nevezzen meg egy konkrét személyt, aki megadja a konyhának az "indíts" jelet, amint a terem megerősítve készen áll.

5

Gyakorolja be a tálalósort egyszer teljes csapattal a szezon első esküvője előtt.

FEJEZET 12

A Bár, A Zenekar És A Szomszédok

A jó kerítés jó szomszédokat teremt.

— ROBERT FROST

Az esti fogadás az, ahol egy esküvő megtermeli fennmaradó nyereségének nagy részét, és felvállalja fennmaradó kockázatának nagy részét, gyakran ugyanabban a két-három órában. Az esti esküvői bárbevétele jellemzően a nap legmagasabb árrésű tétele, azok a vendégek, akik jól ettek és belefeledkeztek az ünneplésbe, szabadabban isznak, mint a nap bármely más pontján, és a terem néhány órára a legboldogabb és legkevésbé kontrollált állapotában van. Ennek a kombinációnak a jó kezelése — a nyereség rögzítése a kockázat felvállalása nélkül — konkrét operatív fegyelem, és ez az a fejezet, amelybe a legtöbb helyszín kevesebbet fektet be ahhoz képest, mekkora hányadát dönti el a nap valódi kimenetelének.

Kezdjük a bárminimummal, amely ugyanúgy védi Önt, ahogy a 7. fejezet vendéglétszám-minimuma teszi: szerződésben rögzített minimum bárkiadás az esti fogadásra, hogy egy pár, aki egy csomagot úgy foglal, hogy élénk 140 fős esti bárt feltételez, és nyugodtabb, kevésbé ivó tömeggel végzi, ne hagyja Önt egy stelehmezett, felszerelt bárral, amely alulteljesít a rá elkötelezett munkaerőköltséghez képest. Állítsa be a minimumot realisztikus fejenkénti kiadáshoz a piacán és vendégprofiljához — egy szemléltető tartomány lehet 25-45 euró esti vendégenként, attól függően, hogy készpénzes bár, részben szubvencionált bár, vagy teljesen nyitott bár —, és tegye világossá a szerződésben, mi történik, ha a tényleges kiadás elmarad (feltöltési díj a párnak) szemben azzal, ami akkor történik, ha meghaladja (semmi sem változik; egyszerűen jó éjszaka a bárnak).

A hosszabbított nyitvatartási engedélyek és a zajkorlátok a két korlát, amelyek a legközvetlenebbül fenyegetik az esti

nyereséget, ha rosszul kezelik, mert mindkettőt az Ön ellenőrzésén kívüli szabályok irányítják — helyi engedélyezési órák, és sok joghatóságban egy konkrét decibelhatár, amelyet az ingatlana határán vagy a legközelebbi lakóépületnél mérnek —, és bármelyik megsértése nem csak egy kínos beszélgetés egy vendéggel, hanem valódi kockázat az esküvők üzemeltetési engedélyére nézve. Építsen egy **Késő Esti Protokollt** állandó dokumentumként, amellyel szemben minden esküvői nap fut: a pontos engedélyezett záróidőt az alkoholkiszolgálásra és az erősített zenére, hogy a csapatában ki felelős az utolsó rendelésekért és a végső záróhatárért (ezt soha nem szabad "valaki majd észreveszi" szintre hagyni), és egy meghatározott visszalépcsőzési sorrendet — zenehangerő csökkentése egy meghatározott időpontban a kemény záróhatár előtt, utolsó rendelések elég korai figyelmeztetéssel, hogy a bár valóban időben be tudjon zárni, ahelyett hogy egy utolsó rohamot szolgáltassa ki, amely tizenöt perccel túltolja.

A zajt érdemes ugyanolyan komolyan kezelni, mint az engedélyezési órákat, még ott is, ahol a jogi korlátnak van valamennyi rugalmassága, mert ez a leggyakoribb forrása egy **szomszéd panasznak**, és egy helyszín, amely ismétlődő szomszédpanaszokat generál, valódi kockázatnak van kitéve hosszú távú engedélyének megújítása szempontjából, nem csak egy kellemetlen estének. Építsen egy **Szomszédkapcsolati Tervet**: tudja pontosan, mely közeli lakóházak esnek az esti zajkörbe, tartson nyitva egy közvetlen kapcsolattartási vonalat velük (egy telefonszámot, amelyet este elérhetnek, ahelyett hogy az önkormányzatot kellene hívniuk), és fontolja meg egy proaktív

udvariassági értesítést a legforgalmasabb esküvői dátumok előtt — egy egyszerű levél vagy üzenet, amely tudatja az ismert szomszédokkal, hogy egy esküvő zenével zajlik egy konkrét dátumon, és várhatóan egy konkrét időpontig tart. Az ezt következőket végző helyszínek sokkal kevesebb formális panaszt jelentenek, mint azok, amelyek csak reaktívan lépnek kapcsolatba a szomszédokkal, miután már panaszt nyújtottak be, mert a legtöbb panaszkozó szomszéd annyira panaszködik amiatt, hogy meglepték és figyelmen kívül hagyták, mint magáért a zajért.

A biztonság és az utolsó órai kockázat kifejezett tervezést érdemel, ahelyett hogy azt bízánk, bármelyik személyzet is éppen a teremben van záráskor. Egy esti fogadás utolsó órája — jellemzően, amikor a bár közeledik az utolsó rendelésekhez, és a terem energiája csúcson van — statisztikailag az, ahol a napi incidensek túlnyomó többsége történik: túlszolgált vendégek, vita esküvői társaságok között, egy meghívatlan helyi, aki megjelenik, mert egy esküvői zenekar hallható az útról. Meghatározott esti biztonsági jelenlét (házon belüli vagy szerződéses, az Ön tipikus esti vendégszámától és ingatlana történetétől függően), és egyértelmű protokoll a láthatóan túlszolgált vendég kiszolgálásának leállítására — olyan döntés, amelyre bárszemélyzetének kifejezett felhatalmazásra és háttérre van szüksége, anélkül hogy egy válság közepén kellene eskalálnia egy vezetőhöz — védi vendégeit és engedélyét egyaránt.

Építse be az egész estét a 10. fejezet napi menetrendjébe saját dedikált pályaként, nem a nap idővonalára utólag ragasztott

mellékkérdésként: bárnyitási és utolsó rendelési idők, zenekar vagy DJ berakodása, hangpróba és hangerő-ellenőrzés időzítése, a visszalépcsőzési sorrend, biztonsági jelenléti ablakok, és egy megnevezett személy hatáskörrel minden döntési ponthoz. Egy szemléltető helyszín, amely ezt formalizálta — az informális "a műszakvezető kezeli" megközelítésről áttérve egy írásos protokollra megnevezett felelősségekkel —, jelentős csökkenést jelentett mind a zajpanaszokban, mind a hosszabbított engedély megsértésében két szezon alatt, anélkül hogy megváltoztatta volna, mit kínált maga az esti fogadás a vendégeknek; a változás teljesen abban volt, ki felel melyik döntésért és mikor.

Ezen a héten: Írja le tényleges késő esti protokollját — utolsó rendelési idő, zene visszalépcsőzési sorrend, ki jogosult leállítani egy túlszolgált vendéget —, és ellenőrizze, hogy ez jelenleg valahol papíron is él-e, vagy csak annak fejében, aki éppen szolgálatban van.

Kezdő Lépések

1

Írja le tényleges késő esti protokollját: utolsó rendelési idő, zene visszalépcsőzési sorrend, és ki jogosult leállítani egy túlszolgált vendéget.

2

Állítson be szerződéses bárminimumot az esti fogadásra, realisztikus fejenkénti kiadáshoz mérve.

3

Építsen Szomszédkapcsolati Tervet, amely azonosítja a közeli lakóházakat és egy közvetlen kapcsolattartási vonalat egy esküvő éjszakájára.

4

Adjon hozzá proaktív udvariassági értesítést a szomszédoknak a legforgalmasabb esküvői dátumok előtt.

5

Erősítse meg, hogy az egész este — bár, zenekar, biztonság, visszalépcsőzési sorrend — bele van írva a napi menetrendbe saját pályaként, megnevezett felelőssel minden döntéshez.

FEJEZET 13

Szobák Esküvő Éjszakáján

A bizalmat következetességgel építik.

— LINCOLN CHAFEE

Egy esküvő szobakontingense a felszínen egyszerű bevételnek tűnik: meghatározott számú szoba eladva esküvői vendégeknek fix áron, semmiben sem különbözve más csoportos foglalástól. A gyakorlatban ez az esküvői üzemeltetés egyik kényesebb része, mert a vendégi jóindulat, az érintettség és egy valóban nehéz logisztikai probléma metszéspontjában áll — egy nagy, jórészt az Ön normál bejelentkezési folyamatát nem ismerő embercsoport betöltése az ingatlanba, akik vadul eltérő időpontokban érkeznek, és legalább néhányan közülük szívességet várnak, mert "az esküvővel vannak".

Kezdjük magával a kontingens-elosztással. Döntse el, mielőtt a pár lefoglal, hány szobát hajlandó valóban elkötelezni az esküvői kontingensnek, meghatározott áron tartva, egy konkrét dátumig visszaengedve az általános eladásba, ha az esküvői vendégek nem foglalják le — jellemzően valahol 30 és 60 nap között a esküvő előtt, elegendő időt adva Önnek, hogy bármely felszabadított szobát eladja normál csatornáin, ahelyett hogy az üresedést viselné. Egy **Szobakontingens Politika**, írásban rögzítve és megosztva a párral a foglaláskor, meghatározza a kontingens méretét, a benne foglalt szobatípusokat, az árat (és hogy valódi kedvezmény-e a listaárhoz képest, vagy egyszerűen az Ön standard ára arra a dátumra), a felszabadítás dátumát, és — döntően — hogy ki felelős az egyéni vendégfoglalások kezeléséért a kontingenssel szemben: a pár, egy esküvőszervező, vagy saját foglalási csapata, amely a pár által biztosított vendéglistából dolgozik.

A menyasszonyi lakosztály (vagy egyenértékű — a szoba, ahol maga a pár száll meg) saját, konkrét kezelést érdemel, mert ez

általában a legjobb szobája, gyakran ajándékozott vagy erősen kedvezményes a csomag részeként, és ez a szoba, ahol a hibák a legláthatóbbak és legjobban megjegyzettek. Erősítse meg pontosan, mi van benne — korai bejelentkezés, konkrét szoba, nem "az egyik lakosztályunk", bármilyen kényelmi szolgáltatás (pezsgő, késői kijelentkezés a következő reggel) — írásban, és győződjön meg róla, hogy mind a takarítás, mind a recepció elég egyértelműen meg van jelölve, hogy soha ne legyen az a szoba, amelyet véletlenül eladnak valaki másnak egy forgalmas rendszerben, vagy az a szoba, amely 15:00-kor van kész, amikor a pár, kimerülten az esküvőtől, 13:00-kor szeretne bejelentkezni.

Képzeljünk el egy recepciós ügyintézőt, aki egy barátságos hangtól kap hívást, amely azt mondja, hogy "a szombati esküvővel van", és csak ugyanazt az árat szeretné, mint bárki más a kontingensben. Kis kedvesség igent mondani, és semmibe sem kerül aznap délután. A következő tavaszra három másik idegen hívott, akik a "esküvői árat" kérték, amelyről egy barát barátjától hallottak, és a szervező már nem tudja tiszta arccal mondani, hogy a kedvezmény kizárólag a vendéglista számára van fenntartva.

Az árintegritás az a rész, amely a legdrágábban büntet, ha lazán kezelik. A kísértés, különösen egy szervezőtől, aki boldoggá szeretné tenni a párt, hogy csendben kiterjessze az esküvői kontingens árát bárkire, aki kéri — egy vendégre, aki későn foglal, egy vendégre, aki nem volt az eredeti listán, a pár barátjára, aki hallott a kedvezményről, és közvetlenül hív. Csinálja ezt következtlenül, és olyan árat hozott létre, amely gyakorlatilag nyilvános, aláássa normál árazását arra a dátumra,

és nagyon nehéz visszavonni, miután a vendégek összehasonlítják a jegyzeteiket, amit az esküvői vendégek megbízhatóan meg is tesznek. Tartsa szigorúan a kontingens árát a vendéglistához és a felszabadítási dátumhoz, és legyen kész egy világos, nyugodt válasz a nem esküvői vendégnek, aki "tévedésből foglalt", vagy másodkézből hallott az árról: az Ön standard ára érvényes arra a dátumra, udvariasan és kivétel nélkül, mert a kivétel, ha egyszer megtörténik, elvárassá válik minden jövőbeli esküvőre.

A kontingens eladása anélkül, hogy a szélesebb körű árlistát a szándékoltnál jobban kedvezményezné, azt igényli, hogy az esküvői vendégfoglalásokat valóban külön csatornaként kezelje, saját nyomon követéssel, ne olvassa be névtelenül az általános elérhetőségbe. Használjon foglalási kódot vagy dedikált kontingens-foglalási linket, amely kifejezetten ahhoz az esküvőhöz kötött, hogy foglalási rendszere (és saját jelentése) meg tudja különböztetni az esküvői kontingens foglalást egy általános közönségtől érkező foglalástól, amely véletlenül hasonló áron lehet — ez rendkívül fontos, amikor az 1. fejezetből származó Naptárfüggősségi Auditot futtatja, és megpróbálja megérteni, egy "nem esküvői" nap bevételeinek mekkora hányada valójában esküvőhöz kapcsolódó.

A vendégkommunikációt érdemes sablonná tenni, ahelyett hogy minden alkalommal rögtönöznél, mert a kérdések esküvőről esküvőre szinte azonosak: hogyan foglaljanak a kontingensen belül, a határidőt, mi történik a felszabadítási dátum után, be- és kijelentkezési időket, és — valóban gyakori súrlódási forrás — mi történik azzal a vendéggel, aki egy éjszakával meg akarja

hosszabbítani tartózkodását az esküvő előtt vagy után a kontingens áron (általánosságban: nem, a kontingens ár csak magára az esküvői éjszakára vonatkozik, a meghosszabbított éjszakák standard áron, világosan előre kimondva, ahelyett hogy vendégenként tárgyalnák). Egy egyszerű

Vendégkommunikációs Sablon — egy e-mail, amelyet a pár továbbíthat, vagy amelyet foglalási csapata közvetlenül küld a vendéglistának — amely mindezt egy helyen fedezi le, megakadályozza, hogy a szervező húsz-harminc alkalommal egyénileg válaszoljon ugyanarra a hat kérdésre minden egyes esküvőnél.

Ezen a héten: Ellenőrizze jelenlegi szobakontingens-folyamatát árszivárgás szempontjából — kiterjesztették-e valaha informálisan a kontingens árát az eredeti listán kívüli vendégre —, és állítson fel írásos Szobakontingens Politikát, ha még nincs, amely meghatározza a kontingens méretét, árát, felszabadítási dátumát, és hogy ki kezeli az egyéni foglalásokat vele szemben.

Ezen A Héten

1

Ellenőrizze jelenlegi szobakontingens-folyamatát árszivárgás szempontjából — ment-e valaha a kontingens ár informálisan az eredeti listán kívüli vendégnek.

2

Írjon Szobakontingens Politikát, amely meghatározza a kontingens méretét, szobatípusait, árát, felszabadítási dátumát, és hogy ki kezeli a foglalásokat vele szemben.

3

Állítsa be a felszabadítási dátumot (30-60 nap előre), amely visszaadja a le nem foglalt kontingens-szobákat az általános eladásba.

4

Erősítse meg, hogy a pár saját lakosztálya rendelkezik korai bejelentkezéssel, konkrét kényelmi szolgáltatásokkal, és egyértelmű jelöléssel a takarítás és a recepció számára.

5

Építsen Vendégkommunikációs Sablont, amely lefedi, hogyan foglaljanak, a határidőt, és a meghosszabbított éjszakák szabályát.

FEJEZET 14

A Hétköznapi Probléma

*Ne oda menjen, ahová az ösvény vezethet,
hanem oda, ahol nincs ösvény, és hagyjon
nyomot.*

— RALPH WALDO EMERSON

Minden esküvői helyszín-szálloda előbb-utóbb ugyanazt a beszélgetést folytatja önmagával: a naptár remek szombatonként, és üres keddenként, és az ingatlan, amely júniusban pénzügyileg erősnek tűnik, novemberben aggasztóan soványnak látszik. Ez az üzlet alapvető strukturális egyensúlytalansága, és ez az a fejezet, amely eldönti, hogy Ön valódi szállodát vezet-e, amely véletlenül kiváló az esküvőkben, vagy egy esküvői helyszínt hálósobákkal, amely kiürül, amint a sátor lejön. Az 1. fejezet Naptárfüggőségi Aránya méri az egyensúlytalanságot; ez a fejezet a rés egy részének tényleges bezárásáról szól.

A hétköznapi kereslet nem véletlenül érkezik, és nem egyszerű elérhetőségből — egy ingatlan, amely kiváló esküvőkben, és csak megfelelő mindenben másban, továbbra is esküvői érdeklődéseket fog vonzani, és semmi mást, mert ez az a hírnév, amelyet marketingje, kritikái és szájhagyománya valójában épít. A hétköznapi rés bezárása azt igényli, hogy szándékosan felépítsen egy második identitást az ingatlan számára, egy valóban másfajta vendéghez illőt, ne csak nyissa ki az ajtókat, és reménykedjen.

Építsen egy **Hétköznapi Kereslet Mátrixot**, hogy kitalálja, hova fordítsa ezt az erőfeszítést, mert nem minden hétköznapi üzletkategóriát érdemes egyformán hajkurászni, és a mátrix feladata a valódi lehetőség elválasztása a foglalatosságtól. Pontozzon minden jelölt szegmenst két tengelyen: illeszkedés (valóban illik-e az Ön szobáihoz, tereihez, konyhájához és jelleméhez, anélkül hogy más típusú üzletté kellene válnia) és erőfeszítés (mennyi értékesítési, marketing és operatív

alkalmazkodást igényel valójában a megszerzése, a bevételhez képest, amelyet hoz). Négy szegmens jelenik meg a legtöbb esküvői helyszín mátrixán. A vállalati rezidenciális — kis vezetői visszavonulók, testületi kitelepülések, tréningnapok, amelyek az Ön találkozásképes tereit és szobáit használják hétfőtől csütörtökig — jellemzően magasan pontoz illeszkedésben egy megfelelő szobákkal és birtokkal rendelkező kastélyingatlan esetén, és mérsékelt erőfeszítéssel, főleg értékesítési ciklusmunkával, ne operatív változtatással, mivel konyhája és szobatermékei alig igényelnek alkalmazkodást. A wellness- és visszavonulós üzlet — jóga visszavonulók, kis jóléti csoportok, akik szobakontingenst és dedikált teret foglalnak egy hétvégére vagy hétköznapi szakaszra — gyakran magasan pontoz illeszkedésben egy birtokkal és nyugodt környezettel rendelkező ingatlan esetén, bár az erőfeszítés magasabb, mert általában valóban testreszabott étkezési kínálatot és programtámogatást igényel, amelyet jelenleg nem futtat. A szabadidős és évfordulós forgalom — párok (gyakran, jellemzően, korábbi esküvői vendégek vagy akár maguk a korábbi esküvői párok, akik évfordulóra térnek vissza), akik csendes hétköznapi tartózkodást foglalnak — magasan pontoz illeszkedésben és alacsonyan erőfeszítésben, mert egyszerűen meglévő vendéglátási termékét adja el egy másik naptári részre, de a volumen felső határa általában szerény. Az eseményhez kapcsolódó üzlet — keresztelők, mérföldkő születésnapok, kisebb magánvacsorák, amelyek banketti képességét az esküvői skála töredékén használják — jól pontoz illeszkedésben, mivel már megvan a felépített konyhája és kiszolgálási modellje, és gyakran a

leggyorsabb aktiválni, mert szinte semmilyen új képességet nem igényel, csak átcsomagolt értékesítési ajánlatot.

Pontozzon minden szegmenst 1-5-ig illeszkedésben és 1-5-ig erőfeszítésben (ahol az alacsony erőfeszítés-pontszám jó — kevesebb szükséges munka), és rangsorolja elsőként azt, ami 4+ pontot ér el illeszkedésben, és 3 vagy alatta erőfeszítésben, mert ott található a meglévő képesség a valódi, aktiválható kereslettel.

A Hétköznapi Kereslet Mátrix



A HÉTKÖZNAPI KERESLET MÁTRIX — ILLESZKEDÉS AZ ERŐFESZÍTÉSSEL SZEMBEN, JELÖLT SZEGMENSENKÉNT

Egy szemléltető mátrix egy 60 szobás kastélyingatlan számára mutathatja a vállalati rezidenciálist 4-es illeszkedésben, 2-es erőfeszítésben (erős prioritás — a találkozótérmekek és a hétköznapi szobakészlet már megvan, csak dedikált értékesítési

nyomásra van szükség); az eseményhez kapcsolódót 5-ös illeszkedésben, 1-es erőfeszítésben (legmagasabb prioritás — valóban ingyenpénz a meglévő képesség tetején); a wellness visszavonulókat 3-as illeszkedésben, 4-es erőfeszítésben (egyszer megéri kipróbálni, nem első lépés — az étkezési és programozási kiépítés valódi munka); és a szabadidős/évfordulós forgalmat 4-es illeszkedésben, 2-es erőfeszítésben (erős, de korlátozott egy kisebb elérhető közönség miatt). A hétköznapi üzletág árazása az, ahol az egyszerű, kemény kedvezményezés kísértése ugyanabba a csapdába fut, amely ellen a 6. fejezet figyelmeztet az esküvői oldalon: egy olyan alacsony ár, amely megtölti a szobákat, de tartósan kedvezményes árazásra tanítja a piacának egy szegmensét, aláásva magának a szegmensnek a hosszú távú értékét. Árazza a hétköznapi csomagokat úgy, hogy valóban vonzóak legyenek ahhoz képest, amit egy vállalati vagy visszavonulós vendég másutt fizetne egy hasonló élményért, ne egyszerűen olcsón az esküvői áraihoz képest — ez két nagyon eltérő viszonyítási pont, és csak az első építi fenntartható hétköznapi üzletet, nem versenyfutást a mélybe. Egy valódi hétköznapi üzlet összeadódó előnye, a közvetlen bevételen túl, az, amit a Naptárfüggőség Arányával és csapatával tesz. Egy ingatlan, amely szilárd hétköznapi forgalmat termel, olyan ritmust ad konyhai és kiszolgálási csapatainak, amely nem tisztán reaktív az esküvői naptárra, második bevételi beszélgetést ad ügyvezető igazgatójának a testületi vagy tulajdonosi ülésekre, amely nem csak "hogyan mentek az esküvők ebben a negyedévben", és ad törzsvendégeinek — akikről az 1. fejezet aggódott, hogy elveszíti — valódi helyet, ahelyett hogy egy szálloda csendben jelezné,

hogy inkább ne lennének ott. ****Ezen a héten:**** Pontozza négy legjobb jelölt hétköznapi szegmensét az illeszkedés/erőfeszítés mátrixon, és válassza ki az egyetlen legmagasabb prioritásút, hogy köréje építsen valódi hathónapos értékesítési nyomást, ahelyett hogy vékony erőfeszítést terítene szét mind a négyre egyszerre.

Kezdő Lépések

- 1** Építsen Hétköznapi Kereslet Mátrixot, és pontozza a vállalati rezidenciálist, a wellness visszavonulókat, a szabadidős/évfordulós forgalmat és az eseményhez kapcsolódó üzletet illeszkedésben és erőfeszítésben.
- 2** Azonosítsa a szegmenst/szegmenseket, amelyek 4+ pontot érnek el illeszkedésben és 3 vagy alatta erőfeszítésben.
- 3** Válassza ki az egyetlen legmagasabb prioritású szegmenst, és kötelezze el magát egy valódi hathónapos értékesítési nyomás mellett köréje.
- 4** Árazza a kiválasztott szegmens csomagját ahhoz képest, amit egy hasonló vendég másutt fizetne, ne egyszerűen olcsón az esküvői áraihoz képest.
- 5** Állítson be ellenőrzési pontot három hónapnál, hogy felülvizsgálja a korai érdeklődési választ az új szegmensre.

FEJEZET 15

Beszállítók, Jutalékok És A Preferált Lista

*Húsz évbe telik hírnevet építeni, és öt
percbe lerombolni.*

— WARREN BUFFETT

Minden esküvői helyszín előbb-utóbb felhalmoz egy preferált beszállítói listát — a fotósokat, virágüzleteket, DJ-ket, tervezőket és szertartásvezetőket, akiket ajánl a kérdező pároknak, mert a legtöbb pár a helyszínfoglalás szakaszában érkezik anélkül, hogy teljes beszállítói csapatuk már összeállt volna, és valóban megbízható ajánlást szeretnének. Jól kezelve ez a lista az egyik legjobb ajánlási motor az üzletében, olyan beszállítóktól hozva Önnek érdeklődéseket, akik több helyszínen dolgoznak esküvőkön, és azok felé terelik a párokat, amelyek jól bánnak velük. Gondatlanul kezelve valódi felelősség, minőségi következetlenség forrása, és — legrosszabb esetben — egy fel nem tárt jutalékmegállapodás, amely károsítja a bizalmat, ha egy pár valaha is rájön.

Kezdjük azzal, mi tartozik a listára, és miért. Egy beszállító bizonyított minőséggel és megbízhatósággal érdemli ki a helyet az Ön konkrét ingatlanán, ne a szervezővel való személyes kapcsolattal, vagy egy évek óta felül nem vizsgált állandó megállapodással. Építsen valódi **átvilágítási folyamatot**, mielőtt bárkit hozzáad: kérjen ajánlásokat más helyszínektől, ahol dolgoztak, erősítse meg, hogy rendelkeznek megfelelő közfelelősség-biztosítással (nem alkuképes bárki számára, aki az ingatlanán dolgozik, különösen az étkeztetéshez kapcsolódó szerepeknél, mint egy mobilbár vagy egy food truck-jellegű késő esti beszállító), és ahol lehetséges, lássa munkájukat egy valódi esküvőn az Ön helyszínén vagy egy hasonlón, mielőtt ajánlaná egy párnak, aki életük legfontosabb napját tervezi.

A jutalékmegállapodások — egy fotós, virágüzlet vagy tervező, aki ajánlási díjat fizet a helyszínnek az általa küldött üzletért —

gyakoriak ebben az iparágban, és nem eredendően helytelenek, de olyan konkrét fegyelemmel kell kezelni őket, amelyet a legtöbb helyszínen kihagy: a nyilvánosságra hozatal. Ha jutalékot kap egy beszállító ajánlásáért, és egy pár később ezt felfedezi (ami gyakrabban fordul elő, mint a tulajdonosok gondolnák, mert a beszállítók beszélnek egymással, és néha a párokkal is), a kár nem maga a jutalék — hanem az a tény, hogy nem tárták fel, mert ez minden korábbi ajánlását potenciálisan önérdékűvé keretezi át, ahelyett hogy valóban a pár érdekében állna. Az egyszerű megoldás, amelyet fenntartás nélkül ajánlanék: hozza nyilvánosságra a jutalékmegállapodásokat nyíltan, akár a beszállítói információs csomagjában ("a preferált listánk némely beszállítója ajánlási díjat fizet; csak olyan beszállítókat ajánlunk, akiket egyébként is ajánlanánk"), akár közvetlen kérdésre, és soha ne engedje, hogy az ajánlás minőségét a jutalék mérete befolyásolja — abban a pillanatban, amikor egy alacsonyabb minőségű beszállítót ajánlanak egy jobb helyett, mert a jutalék nagyobb, bizalmi eszközt alakítottak felelősséggé.

Építsen egy **Beszállítói Megállapodás Vázlatot** bárkinek a hivatalos preferált listáján — nem nehéz jogi dokumentumot, hanem világos, egyoldalas megértést, amely lefedi: biztosítási követelmények, hozzáférési és felállítási ablakok (összekötve a 10. fejezet napi menetrendjével, mivel egy virágüzlet, amely nem ismeri hozzáférési ablakát, olyan virágüzlet, amely még mindig a középdszeket rendez, miközben a vendégek érkeznek), bármilyen jutalékmegállapodás és annak nyilvánosságra hozatali kezelése, és egy alapvető minőségi szabvány, amelyet elvár tőlük a listán maradáshoz. Ez operatíván (egy beszállító, aki

írásban ismeri hozzáférési ablakát, kevésbé valószínű, hogy kizökkenti napi menetrendjét) és hírnévileg (egy beszállító, aki megérti, hogy az Ön helyszínének színvonalát képviseli, nem csak a saját márkáját, ennek megfelelően viselkedik) is védi Önt.

Futtasson valódi **felülvizsgálati folyamatot** a preferált listán legalább évente, nem formalitásként, hanem aktív minőségellenőrzésként: gyűjtsön visszajelzést saját szervezőjétől és teremszemélyzetétől minden beszállítóról, aki az elmúlt évben esküvőn dolgozott az ingatlanán (pontosak voltak-e, professzionálisak, könnyen együttműködhetők, okoztak-e operatív súrlódást), és ahol kényelmesen megszerezheti, visszajelzést maguktól a pároktól a 16. fejezetben tárgyalt esküvő utáni nyomon követés során. Egy beszállítót, aki következetesen késik, súrlódást okoz csapatával, vagy pári panaszokat generál, le kell venni a listáról, függetlenül attól, mennyi ideje van rajta, vagy mennyire jól jön ki vele személyesen — a lista értéke Önnek teljesen a következetességétől függ, és egyetlen rossz ajánlás, amely rosszul sül el egy pár esküvőjének napján, sokkal többbe kerül hírnévben, mint amennyit egy bejáratott kapcsolat kényelme megér.

Az ökoszisztéma-hatást érdemes kifejezetten megnevezni, mert ez az oka annak, hogy ez a fejezet a kockázatkezelésen túl is számít: egy jól működtetett preferált beszállítói kapcsolat valódi ajánlási motorrá válik mindkét irányban. A régióban esküvőkön dolgozó fotósok és tervezők sokkal több helyszínt látnak, mint amennyit egyetlen pár valaha is fog, és egy beszállító, akinek jó élménye van az Ön ingatlanán — világos kommunikáció, egy

napi menetrend, amely tiszteletben tartja munkaidejét, egy csapat, amely professzionális partnerként kezeli, nem kellemetlenségként —, ajánlja Önt saját jövőbeli ügyfeleinek, akik még nem választottak helyszínt. Ez az ajánlási csatorna jellemzően lényegesen magasabb arányban konvertál, mint egy hideg érdeklődés, pontosan a 4. fejezetben tárgyalt bizalmi okokból, és semmibe sem kerül azon túl, hogy beszállítói kapcsolatait ugyanazzal a professzionalizmussal futtatja, amelyet szeretne, ha saját csapatával is éreznének.

Ezen a héten: Sorolja fel minden jelenleg a preferált listáján lévő beszállítót, és ellenőrizzen két dolgot mindegyikről: rendelkezik-e naprakész biztosítási dokumentációjukkal, és van-e világos, nyilvánosságra hozott megértése bármilyen jutalékmegállapodásról.

Ültesse Gyakorlatba

1

Sorolja fel minden jelenleg a preferált listáján lévő beszállítót, és ellenőrizze, hogy naprakész biztosítási dokumentációval rendelkezik-e mindegyikről.

2

Erősítse meg, van-e jutalékmegállapodás beszállítónként, és nyilvánosságra hozzák-e a pároknak.

3

Vázzon fel egy egyoldalas Beszállítói Megállapodás Vázlatot, amely lefedi a biztosítást, a hozzáférési ablakokat, a jutalék nyilvánosságra hozatalát és a minőségi szabványt.

4

Futtasson évente felülvizsgálatot, gyűjtve visszajelzést saját szervezőjétől és teremszemélyzetétől minden beszállítóról, aki idén esküvőn dolgozott.

5

Távolítsa el minden beszállítót, aki következetesen késik, súrlódást okoz, vagy pári panaszokat generál, függetlenül a hovatartozás időtartamától.

FEJEZET 16

Hírnév Egyéves Késleltetéssel

*Sok jó tett kell egy jó hírnév felépítéséhez,
és csak egy rossz az elvesztéséhez.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Egy rossz keddi ebéd-kiszolgálás órákon belül kritikát kap, és Ön válaszolhat, tanulhat és alkalmazkodhat, mielőtt vége lenne a hétnek. Egy esküvő kritikája gyakran csak nyolc, tíz, néha tizenkét hónappal a tényleges nap után érkezik, amikor a pár visszatért a nászútról, látta a professzionális fotókat, és végre leült megírni a kritikát, amelyet meg akart írni. Ez a késleltetés mindent megváltoztat abban, hogyan működik a hírnév ebben az üzletben, és a legtöbb helyszín úgy kezeli, mintha ugyanúgy működne, mint bármely más vendéglátói kritika — gyors válasz, továbbblépés —, miközben az egész mechanizmus más.

Képzeljünk el egy párt, akinek esküvői reggelije kilenc perccel csúszott, mert egy beszállító kisteherautója egy traktor mögött rekedt. Senki a teremben nem vette észre a pillanatban — a zenekar tovább játszott, a pohárköszöntők landoltak, az est boldog kimerültségben ért véget. Tíz hónappal később, egy csendes vasárnap délután, a professzionális fotókat böngészve, a menyasszony megír egy kritikát, amely megjegyzi, hogy "az időztetés kicsit furcsa volt", egyetlen odavetett sor egy egyébként ragyogó kritikában, amely mégis véglegesen ott ül a helyszín profiljának tetején a következő eljegyzett pár számára, aki elolvassa.

Először értse meg, mivel is áll szemben valójában. Egy esküvői kritikát nem egy visszatérő vásárló ír racionális, összehasonlító referenciakerettel — hanem valaki, aki, jellemzően, 15 000 és 40 000 euró közötti összeget költött egyetlen napra, amelynek élete legjobbjának kellett volna lennie, egy olyan érzelmi mércéhez mérve, amelyet semmilyen szokásos vendéglátói tranzakció nem hordoz, és emlékezve a torzító lencsén keresztül, ahogy a nap

valójában érződött abban a pillanatban, felnagyítva az alkalom jelentőségével. Egy apró időzíteni csúszás, amelyet egy vállalati vendég meg sem említene egy kritikában, egy esküvői kritikában így válik: "a szobaszerviz olyan sokat késett, hogy az első táncunk elcsúszott, és ez elrontotta az egész estét" — technikailag pontos, aránytalanul súlyozott, és tíz hónappal később landol a kritikaprofilján, ahol évekig prominensen fog ülni.

A késleltetés azt jelenti, hogy nem tudja reaktívan kezelni az esküvői hírnevet úgy, ahogy egy éttermet kezelne — mire egy kritika megjelenik, a hozzá vezető operatív körülmények már régen eltűntek, az érintett személyzet talán már máshol dolgozik, és nincs élő lehetőség semmit sem kijavítani annak a párnak. A teljes fegyelemnek három korábbi ponton kell átalakulnia a kapcsolatban: elvárások kezelése a nap előtt, látható helyreállítás magán a napon, ha valami rosszul sült el, és szándékos pozitív hangulatbetakarítás a nap utáni ablakban, amikor az a legfrissebb, ahelyett hogy passzívan várná, hogy egy kritika végül megjelenjen.

Az elvárások kezelése jóval az esküvő előtt kezdődik, minden tervezési beszélgetésben, amelyet a szervező folytat. Egy pár, akinek tisztán és konkrétan elmondták, mire számítson — realisztikus időzítés, mi van benne és mi kerül extraköltségbe, hogy valójában milyen az időjárási tartalék, ha esik a szabadtéri szertartáson —, kalibrálva érzékelik esküvője napjára, és egy kalibrált pár sokkal kevésbé valószínű, hogy egy normál operatív döccenőt áruházként él meg. Egy pár, akinek megengedték, hogy egy idealizált verziót képzeljen el, amelyet soha nem ígértek valójában, be van állítva arra, hogy csalódjon egy teljesen

szokásos eseménynapi valóságban, teljesen az operatív csapatuk hibáján kívül.

A napi helyreállítás jobban számít esküvőkön, mint szinte bármely más vendéglátói kontextusban, mert az érzelmi tét azt jelenti, hogy egy látható, kegyes helyreállítás egy valódi problémából gyakran melegebben emlékezetes, mint ha a probléma soha nem történt volna meg — egy pár, aki látja szervezőjét személyesen és láthatóan megoldani egy krízist (egy beszállító, aki késik, egy étrendi tévesztés, amelyet elkapnak és azonnal kijavítanak), gyakran jobban elégedett a helyszínnel, mint egy pár, akinek napja tökéletesen ment, de soha nem látta, hogy bárki keményen dolgozna az érdekükben. Képezze csapatát kifejezetten a látható helyreállításra: ismerje el a problémát a párnak vagy szüleiknek közvetlenül, ahelyett hogy remélné, nem vették észre, magyarázza el, mi történik, és kövesse nyomon, hogy megerősítse a megoldást — a csendes, láthatatlan javítás gyakran a rossz ösztön itt, mert megfosztja a párt attól a megnyugvástól, hogy valaki valóban a napjuk felett áll.

Építsen egy **Esküvő Utáni Nyomon Követési Sorozatot** állandó folyamatként, ne alkalmi kedves gesztusként: rövid, meleg üzenet egy héten belül az esküvő után, megköszönve a párnak, és megkérdezve, hogyan alakul a házasság, minden kérdés nélkül; jelentősebb nyomon követés a hat-nyolc hetes jelnél, miután az kezdeti kimerültség elmúlt, de mielőtt az emlék elhalványulna, kifejezetten visszajelzést kérve, és ha a visszajelzés pozitív, kritikakérést közvetlen linkkel, amilyen könnyűvé csak lehet; és — a lépés, amelyet szinte mindenki

kihagy — valódi érintkezési pont a pár első évfordulóján, amely mind megerősíti a kapcsolatot (ez az, ahonnan a 14. fejezet szabadidős forgalma gyakran ered, a visszatérő évfordulós tartózkodás), és azoknak a pároknak, akik soha nem jutottak el a kritika megírásáig, második természetes pillanatot kínál a kérésre.

Az Esküvő Utáni Nyomon Követési Sorozat

1

Egy héten belül: rövid, meleg köszönőüzenet, minden kérés nélkül.

2

Hat-nyolc hétnél: jelentős nyomon követés, amely visszajelzést kér, közvetlen kritikakérési linkkel, ha a visszajelzés pozitív.

3

Az első évfordulón: valódi érintkezési pont, amely megerősíti a kapcsolatot, és második természetes pillanatot kínál kritikát kérni.

Egy szemléltető összehasonlítás, amelyet érdemes megjegyezni: a strukturált nyomon követési sorozatot futtató helyszínek jellemzően észrevehetően magasabb arányban kapnak kritikát esküvőkről, mint a véletlenre bízó helyszínek, egyszerűen azért, mert a legtöbb elégedett pár szándékozik kritikát hagyni, és soha nem jut el hozzá konkrét, jól időzített felszólítás nélkül — a elégedetlen kisebbség ezzel szemben megbízhatóan megtalálja rá az időt. Felszólítás nélkül hagyva a kritikaprofilja azon párok felé billen, akiknek valódi panaszuk volt,

nem azért, mert a panaszok gyakoriak voltak, hanem mert ők elég motiváltak ahhoz, hogy felszólítás nélkül írjanak.

Ezen a héten: Ellenőrizze, jelenleg futtat-e strukturált nyomon követési folyamatot egy esküvő után, vagy a kritikagenerálást teljesen a véletlenre bízza — és ha az utóbbi, tervezze meg az egyhetes köszönőüzenetet első lépésként.

Ezen A Héten

- 1 Ellenőrizze, jelenleg futtat-e strukturált nyomon követési folyamatot egy esküvő után, vagy a kritikákat a véletlenre bízza-e.
- 2 Tervezze meg az egyhetes köszönőüzenetet a nászútról visszatérő pároknak, minden kérés nélkül.
- 3 Építse fel a hat-nyolc hetes nyomon követést közvetlen kritikakérési linkkel a pozitív visszajelzéshez.
- 4 Ütemezzen első évfordulós érintkezési pontot minden párnak a sorozat állandó részeként.
- 5 Képezze csapatát kifejezetten a napi látható helyreállításra: ismerje el, magyarázza el, erősítse meg a megoldást.

FEJEZET 17

A Szombati Csúcs Létszámozása

Vigyázzon alkalmazottaira, és ők vigyáznak az üzletére.

— RICHARD BRANSON

Egy 120 fős esküvő egy szombaton tizenhat embert igényelhet a helyszínen a konyhán, teremben, báron, szobákon és kerten át. Ugyanaz az ingatlan egy kedden valóban négyet igényelhet. Ez a nyolcszoros lengés, hétről hétre ismételve a szezon során, a legnehezebb létszámozási probléma ebben az üzletben, és ez az oka annak, hogy az esküvői helyszín-szállodák gyorsabban égetik ki a jó személyzetet, mint szinte bármely más vendéglátói kategória — nem azért, mert maga a munka ésszerűtlen, hanem mert a legtöbb helyszín által futtatott beosztási modell valójában nem oldja meg a lengést, csak arra kéri ugyanazt a magcsapatot, hogy minden egyes hétvégén elviselje.

Kezdje azzal, hogy létszámát három különálló csoportra osztja, ahelyett hogy a "személyzetet" egyetlen differenciálatlan csoportnak kezelné, mert minden csoportnak más irányítási megközelítésre van szüksége. Magcsapatát — teljes munkaidős, egész évben dolgozó személyzet, amely az operatív gerincét alkotja — az alapterületéhez plusz az esküvői lefedettség ésszerű részéhez kell méretezni, ne a csúcsszombati igényhez, mert a magcsapat úgy méretezése, hogy kényelmesen lefedjen minden szombatot egyedül, krónikus túllétszámozást és alulkihasználtságot jelent a hét többi részére, ami drága, és őszintén szólva, demoralizáló azoknak a személyzeti tagoknak, akik láthatják, hogy csak minden hetedik napon van rájuk teljes szükség. Alkalmi csoportját — rendszeres részmunkaidős vagy nulla órás személyzet, amely kifejezetten, megbízhatóan esküvőkön dolgozik, anélkül hogy teljes munkaidős alkalmazottak lennének — szándékosan kell felépíteni, és aktívan fenntartani, ne minden márciusban pánikban

összeszedni; egy valóban jó alkalmi csoport, több szezon alatt felépítve, ugyanolyan megbízhatóvá és jól képzetté válik, mint a magcsapat, az esküvőspecifikus szerepekben, mint a banketti kiszolgálás, anélkül hogy az egész évi alkalmazás költségét viselné. Az ügynökségi személyzetnek — létszámozási ügynökségen keresztül foglalva valódi csúcs-a-csúcson helyzetekre (két nagy esküvő ugyanazon a hétvégén, egy váratlan hiányzás alkalmi lemondás miatt) — utolsó megoldásnak kell lennie, szándékosan használva valódi túlterhelésre, ne rutin helyettesítőnek a saját alkalmi csoportjának felépítése helyett, mert az ügynökségi személyzet órábérben drágább, kevésbé jól ismeri az Ön ingatlanát és napi menetrendjét, és láthatóan kevésbé csiszolt kiszolgálást nyújt azon a napon, amely a legjobban számít.

Építsen egy **Esküvői Beosztás Sablont**, amely a napi menetrend öt pályájából indul (10. fejezet), és kiszámítja a létszámot és szerepet mindegyikhez: konyha (brigád méretezve a 11. fejezet tálalósori átbocsátásához, ne egy általános fő-fő szakács arányhoz), banketti teremkiszolgálás (realisztikus arány egy felszolgáló 12-15 adaghoz egy tálalt esküvői reggelin, szorosabb egy kifinomultabb kiszolgálási stílusnál), bár (méretezve az Ön bárminimumához és várható esti vendéglétszámához, ne fix számhoz, függetlenül az esküvő méretétől), szobák/takarítás (teljes kontingens-átalakítás az előző éjjel és aznapi utómunkák), és kert/koordináció (valaki dedikáltan a napi menetrendben azonosított szorítási pontok kezelésére, ne másik szerepbe beolvasztva). Egy szemléltető 120 nappali, 140 esti vendégű esküvőn: 5 konyha, 8 banketti

terem, 2 bár, 1 dedikált napi szervező. Létszámozzon e sablon szerint minden esküvőre, ahelyett hogy minden alkalommal emlékezetből rekonstruálná a létszámot, és elkapja a alullétszámozást a nap előtt, ne alatt.

A kereszttréning a legtöbb helyszín által alulhasznált legnagyobb tőkeáttételű befektetés. Egy magcsapattag, akit két-három szerepre képeztek — valaki, aki tud banketti teremkiszolgálást vezetni, és be tud állni a bár mögé is, például — valódi rugalmasságot ad Önnek egy alkalmi lemondás vagy vártnál forgalmasabb este fedezésére vészhelyzeti ügynökségi hívás nélkül, és maga a munka is változatosabbá és kevésbé monotonná válik a személyzeti tag számára, ami segíti a megtartást. Építse be a kereszttréninget szándékosan a csendesebb hétköznapi műszakokba, ahol egy hiba tétje alacsony, ahelyett hogy megpróbálná valaki első szombati esküvője alatt élőben kereszttréningezni.

Képzeliünk el egy banketti felügyelőt, aki tizenegy egymást követő szombaton dolgozott szabadnap nélkül, mosolyog a pár első tánca alatt, miközben csendben visszaszámol a szezon végéig. A következő hétfőn beadja a felmondását, nem azért, mert bármelyik esküvő rosszul sikerült, hanem mert soha senki nem kérdezte meg, tudná-e ezt folytatni minden héten októberig.

A fáradtság kifejezett politikát érdemel, ne csak jó szándékot, mert az egymást követő hétvégi esküvők egy teljes szezonban valóban kimerítőek, és azok a helyszínek, amelyek elveszítik jó személyzetüket szezon közben, szinte mindig azok, amelyek hagyják, hogy a beosztás alapértelmezetten ugyanazokra az

emberekre essen, akik minden szombaton dolgoznak szándékos rotáció nélkül. Építsen egy **Fáradtsági Politikát**: maximális egymást követő hétvégi esküvői műszak kötelező hétvégi szabadnap előtt (közös és védhető szabvány a nem több mint három egymást követő hétvége a legnehezebb esküvői szerepekben egy garantált hétvégi szabadnap előtt), valódi óranyilvántartás a szezon során bárkinek, aki rendszeresen felvesz esküvői műszakokat a magszerepe tetején, és kifejezett beszélgetés a személyzettel a munkaterhelésről legalább a szezon félidejénél, ne csak egy kilépő interjúban, miután már eldöntötték a távozást. Ez ugyanannyira számít az alkalmi csoportjának, mint a magcsapatának — egy alkalmi dolgozó, akit végtelenül elérhetőnek kezelnek, és csak akkor keresnek meg, amikor lefedettségre van szükség, soha nem ellenőrzik be, olyan alkalmi dolgozó, aki elfogadja az első jobb ajánlatot.

Egy szemléltető összehasonlítás: egy helyszín, amely áttért egy informális "aki elérhető" szombati beosztásról egy formális sablonra meghatározott kereszttréninggel és fáradtsági politikával, észrevehetően alacsonyabb szezonális személyzeti fluktuációt jelentett a következő évben, és — a megtartási előny mellett érdemes megjegyezni — láthatóan simább esküvői napi kiszolgálást, mert egy kipihent, megfelelően beosztott csapat jobban teljesít, mint egy kimerült csapat, amely ugyanazzal a hat névvel fut minden egyes szombaton.

Ezen a héten: Építse fel az Esküvői Beosztás Sablont saját napi menetrendje ellenében a következő standard méretű esküvőjéhez, és ellenőrizze fáradtsági kitettségét — hány

egymást követő hétvégén dolgozott legmegbízhatóbb személyzete szünet nélkül ebben a szezonban.

Kezdő Lépések

- 1 Építsen Esküvői Beosztás Sablont napi menetrendje öt pályája ellenében a következő standard méretű esküvőjéhez, méretezve a konyha, terem, bár, szobák és koordináció létszámát.
- 2 Ossa szét személyzetét három csoportra — mag, alkalmi és ügynökségi —, és erősítse meg, hogy nem a csúcscsombati igényhez méretezi egyedül a magcsapatot.
- 3 Ellenőrizze fáradtsági kitettségét: hány egymást követő hétvégén dolgozott legmegbízhatóbb személyzete szünet nélkül ebben a szezonban.
- 4 Állítson be Fáradtsági Politikát, amely három egymást követő hétvégei esküvői műszakra korlátozza a maximumot kötelező hétvégi szabadnap előtt.
- 5 Ütemezzen kereszttréning-alkalmakat egy csendes hétköznapi műszakban legalább egy magcsapattag számára.

FEJEZET 18

Marketing Pároknak, Akik Sosem Hallottak Önről

*A reklámra költött pénzem fele kárba vész,
és a baj az, hogy nem tudom, melyik fele.*

— JOHN WANAMAKER

Minden esküvői helyszín tulajdonosa előbb-utóbb ugyanazt a kérdést teszi fel: hova is kellene valójában mennie a marketingköltségvetésnek? Az őszinte válasz az, hogy teljesen a konkrét csatornateljesítményétől függ, amit szinte senki sem mér valójában — a legtöbb helyszín meg tudja mondani teljes marketingköltségét és teljes foglalásait, de nagyon kevesen tudják megmondani az érdeklődésenkénti vagy foglalásonkénti költséget egyedi csatornánként, ami az egyetlen szám, amely valóban megmondja, hova költse a következő eurót.

Térképezze fel a csatornákat, amelyek konkrétan az esküvői helyszín marketingjében számítanak, mert lényegesen eltérnek az általános vendéglátói marketingtől. A helyszínkatalógusok (az esküvői iparág listázó oldalai, amelyeket a párok böngésznek, amikor helyszíneket kutatnak egy régióban) gyakran a legmagasabb volumenű érdeklődési forrás az erős meglévő márkával nem rendelkező helyszínek számára, de valódi folyamatos költséget hordoznak (jellemzően éves listázási díj, néha érdeklődésenkénti díj), és nagymértékben eltérnek az érdeklődés minőségében platformonként. Az esküvői vásárok — akár az Ön ingatlanán tartva, akár máshol kiállítóként látogatva — magas szándékú érdeklődéseket generálnak aktívan összehasonlító pároktól, de valódi idő- és létszámköltséget hordoznak, amelyet az érdeklődési volumenhez kell mérni, ne csak a részvételi számokhoz. A valódi esküvői tartalom — fényképezés és beszámolók valódi esküvőkről, amelyeket rendezett, saját weboldalán és közösségi csatornáin megosztva, gyakran a 15. fejezetbeli fotós partnerei által felhasználási jogokért cserébe biztosítva — jellemzően a legalacsonyabb

költségű, legmagasabb bizalmú csatornája, mert mutat, ahelyett hogy mondana, és közvetlenül táplálja a tervezői és szállítói ajánlásokat. Az Instagram és más vizuális közösségi csatornák aránytalanul számítanak ebben a kategóriában konkrétan, mert a helyszíneket kutató párok alapvetően egy esztétikát kutatnak, és egy következetes, jól kurátorolt hírfolyam valódi esküvőkről az Ön ingatlanán többet tesz egy böngésző pár érdeklődéssé alakításáért, mint szinte bármely fizetett hirdetés. A 15. fejezetben tárgyalt tervezői és szállítói ajánlások, valamint a 16. fejezetbeli nyomon követési sorozatból származó korábbi vendégi ajánlások zárják a listát, és mindkettő jellemzően bármely csatorna legmagasabb arányában konvertál, mert a bizalomépítő munka már megtörtént.

Építsen egy **Csatorna Pontkártyát**, hogy valóban a számokon összehasonlítsa ezeket, ne aszerint, melyik érződik a legmeggyőzőbbnek, vagy generálja a legtöbb üres interakciót. Minden csatornánál kövesse nyomon: teljes költést (beleértve a személyzeti idő ésszerű becslését, ne csak a készpénzköltséget), generált érdeklődéseket, bemutató látogatási szakaszba jutott érdeklődéseket, és — a szám, amely valóban számít — az abból eredő foglalásokat, majd ossza el a költést a foglalásokkal, hogy megkapja a tényleges foglalásonkénti költséget minden csatornára.

FOGLALÁSONKÉNTI KÖLTSÉG

$$\text{Foglalásonkénti Költség} = \text{Teljes Csatornaköltség (készpénz + személyzeti idő)} \div \text{Az Adott Csatornából Eredő Foglalások}$$

Egy szemléltető pontkártya mutathat: helyszínkatalógusok, 4200 euró éves költség, 85 érdeklődés, 12 foglалás, foglалásonkénti költség 350 euró; esküvői vásárok, 2800 euró költség (beleértve a személyzeti időt), 40 érdeklődés, 9 foglалás, foglалásonkénti költség 311 euró; valódi esküvői tartalom és organikus közösségi média, közel nulla közvetlen készpénzköltség egy szerény 1500 eurós tartalomkészítési költségen felül, 55 érdeklődés, 15 foglалás, foglалásonkénti költség 100 euró; szállítói és korábbi vendégi ajánlás, gyakorlatilag nulla közvetlen költség, 30 érdeklődés, 14 foglалás, foglалásonkénti költség közel nulla. Ilyen számokon az ajánlási és tartalomcsatornák drámaian hatékonyabbak, mint a fizetett csatornák — ami nem jelenti azt, hogy hagyja el a fizetett csatornákat (a katalógusok és vásárok gyakran olyan párokat érnek el, akik egyébként sosem találóának Önre, kiterjesztve teljes elérhető közönségét, ahelyett hogy csak a meglévő tudatosságot alakítanák) —, de azt jelenti, hogy a marketingköltségvetés következő eurójának általában az ingyenes, magas konverziójú csatornák erősítésére kell mennie, mielőtt több költséget adna a fizetettekhez. Építsen egy ****Tartalomnaplót**** konkrétan valódi esküvők köré, mert az általános helyszínmárketing (üres teremfotózás, sablonosnak

érződő szöveg) töredékarányban konvertál ahhoz a tartalomhoz képest, amely egy valódi pár valódi napját mutatja be — a fogadást, amelyet valóban tartott, a ruhát, amely a valódi menyasszonyi lakosztályban lóg, a valódi zenekart a valódi táncparketten. Ez munkakapcsolatot igényel fotós partnereivel (visszakötve a 15. fejezetbeli preferált beszállítói megállapodáshoz), hogy standard gyakorlatként biztosítsa a felhasználási jogokat, és egy egyszerű operatív szokást: minden esküvő után valaki felelős egy kis tartalomcsomag kéréséért — öt-tíz kép, amelyeket helyszínmárketing-használatra engedélyeztek — mint az esküvő utáni folyamat rutinszerű részét, ne alkalmi kérésként, ha valaki eszébe jut. Egy harminc-negyven esküvős szezon során ez a szokás önmagában felépít egy valóban gazdag, folyamatosan frissülő tartalomkönyvtárat közel nulla marginális költséggel. Kövesse az érdeklődésenkénti költséget a foglalásonkénti költség mellett, mert a két szám néha tanulságos módon eltér — egy csatorna, amely olcsó, de gyenge minőségű érdeklődéseket generál (nem megfelelő kapacitás, irreális költségvetési elvárások), csendben drágának bizonyul, amint beszámítja a bemutató látogatási időt és a szervezői órákat, amelyeket olyan érdeklődésekre költött, amelyek sosem konvertáltak volna, ami pontosan az oka annak, hogy a 4. fejezetbeli tölcserkövetőt és a csatorna pontkártyát együtt kell olvasni, ne külön. **Ezen a héten:** Építsen egy durva Csatorna Pontkártyát az elmúlt tizenkét hónap érdeklődéseiből és foglalásaiból forrás szerint, akár tökéletlen adatokkal is, és azonosítsa, melyik csatorna a csendben legdrágább foglalásonként.

Ültesse Gyakorlatba

1

Építsen Csatorna Pontkártyát az elmúlt tizenkét hónap érdeklődéseiből és foglalásaiból, forrás szerint lebontva.

2

Ossza el a teljes költséget (beleértve a személyzeti időt) a foglalásokkal minden csatornára, hogy megkapja a tényleges foglalásonkénti költséget.

3

Azonosítsa a csatornát, amely csendben a legdrágább foglalásonként, és egy ingyenes vagy alacsony költségű csatornát, amelyre érdemes ráduplázni.

4

Állítsa be a minden-esküvő-utáni szokást, hogy öt-tíz engedélyezett képet kérjen fotósától egy Tartalomnaptárhoz.

5

Kövesse az érdeklődésenkénti költséget a foglalásonkénti költség mellett, hogy elkapja az olcsó, de gyenge minőségű érdeklődéseket generáló csatornákat.

FEJEZET 19

Tőkeprojektek: A Pajta, A Sátor, Az Engedély

*Istenben bízunk; mindenki más hozzon
adatot.*

— W. EDWARDS DEMING

Előbb-utóbb minden növekvő esküvői helyszín ugyanazzal a döntéskategóriával néz szembe: valódi tőkebefektetés kifejezetten az esküvői kapacitás bővítésére vagy javítására — egy átalakított pajta vagy narancsház, egy állandó sáterszerkezet, polgári szertartási engedély egy új térhez, dedikált menyasszonyi lakosztály építése. Ezek valódi pénzek, valódi építési kockázatok és valódi többéves elköteleződések, és olyan pénzügyi szigort érdemelnek, amelyet a "szerintünk megtérül majd" nem biztosít, bármilyen magabiztos is az ösztön mögötte.

A fő fegyelem az, hogy egyszerre két pénznemben modellezze a megtérülést: az extra esküvőszámban, amelyet az új kapacitás valóban lehetővé tesz, és az árfelárban, amelyet az új kapacitás lehetővé tesz felszámítani olyan esküvőkön, amelyeket egyébként is le fog foglalni. Ezek valóban különböző megtérülési források, és összekeverésük túl optimista esetet eredményez, mert egy új szertartási terem, például, talán nem sok teljesen új esküvőt ad hozzá naptárához (talán már közel van realisztikus szombati kapacitásához) — valódi értéke talán teljesen az árfelárban van, amelyet lehetővé tesz, prémiumot lehetővé téve egy helyszíni engedélyezett szertartásért, amelyet a párok jelenleg máshol kell elintézzenek, vagy a 3. fejezetbeli kizárólagossági gazdaságtanban, egy védett tér hozzáadásával, amely vonzóbbá teszi a hibrid modellt.

Képzeljünk el egy tulajdonost, aki utoljára áll egy bérelt sátorban, figyelve, ahogy egy csapat lebontja a rudakat egy esküvő utáni reggelen, tizennegyedik egymást követő szezonjában, fejben számolva, hogy egy állandó szerkezet "végül" megtérülne — és

340 000 eurót elköteleznek csak erre az érzésre, anélkül hogy valaha is elválasztották volna, mennyi jönne a megtérülésből új esküvőkből, szemben egy magasabb árral olyan esküvőkön, amelyeket egyébként is lefoglalna.

Építsen egy **Tőkeprojekt Értékelési Sablont**, amely mindkét pénznemet külön kényszeríti a papírra. Kezdje a kiegészítő kapacitási esettel: hány több esküvőt tesz lehetővé évente valóban az új eszköz, tekintve realisztikus szombati plafonját és a 6. fejezetbeli keresleti naptárból származó tényleges félszezon és szezonon kívüli kihasználtságot — legyen itt őszinte, mert ezekben az értékelésekben a leggyakoribb túlzott állítás annak feltételezése, hogy egy új sátor vagy pajta egyszerűen megsokszorozza esküvőszámát, miközben a gyakorlatban általában a csúcspontok keresletében korlátozott, ne fizikai térben, és a valódi nyereség olyan esküvők lehetővé tétele olyan dátumokon, amelyeket jelenleg nem tud jól kiszolgálni, vagy két kisebb egyidejű esemény lehetővé tétele ott, ahol korábban csak egyet tudott futtatni. Ezután építse fel az árfelár-esetet külön: milyen prémiumot tud hitelesen felszámítani meglévő esküvői volumenén az új eszköz miatt — egy helyszíni engedélyezett szertartási terem, amely konkrét extra díjat számít fel legtöbb esküvőjén, például, gyakran nagyobb és megbízhatóbb megtérülési forrás, mint a kiegészítő volumen eset, mert olyan keresletre alkalmazódik, amely már megvan, ne olyanra, amit reménykedik generálni.

A Tőkeprojekt Értékelés Felépítése

1

Építse fel a kiegészítő kapacitási esetet: hány valóban új esküvőt tesz lehetővé az eszköz, őszintén felmérve a valódi kereslettel szemben.

2

Építse fel az árfelár-esetet külön: milyen prémiumot tesz lehetővé az eszköz felszámítani olyan esküvőkön, amelyeket egyébként is lefoglalna.

3

Adja hozzá az elkerült költségeket (bérlés, kölcsönzés, felállítási munkaerő, amelyre már nincs szükség), hogy megkapja a teljes éves hasznot.

4

Ossza el a tőkeköltséget a teljes éves haszonnal egy egyszerű megtérülési időszakért.

5

Terhelje meg a kiegészítő volumen feltételezést nullára, és számolja újra.

Dolgozzon végig egy szemléltető példát egy állandó sátorszerkezetre, amely felváltja a bérelt sátrat, amelyet a helyszín jelenleg minden esküvői szezonra felállít és lebont. Tőkeköltség: 340 000 euró egy állandó, szigetelt, engedélyeztethető szerkezetért. Jelenlegi bérelt sátor költsége, a jövőben elkerülve: 18 000 euró évente bérlésben, szállításban és felállítási/bontási munkaerőben. Lehetővé tett kiegészítő esküvői kapacitás: realiztikusan szerény, mondjuk 3 extra esküvő évente olyan dátumokon, amelyek jelenleg nem elérhetők a sátor átfutási idő-korlátai miatt, átlagos nettó hozzájárulással (a 2.

fejezetbeli Esküvői Hozzájárulási Táblázatból) egyenként 9000 euró — 27 000 euró évente. Árfelár a meglévő volumenen: egy állandó, mindig elérhető sátor 600 euró felárat támogat a helyszíndíjon nagyjából 40, azt használó esküvőn évente, mivel eltávolítja az időjárás kockázatát és a felállítási időzítési korlátokat, amelyeket a párok jelenleg kedvezményért fogadnak el — 24 000 euró évente. Teljes éves haszon: 18 000 euró (elkerült bérlet) + 27 000 euró (kiegészítő volumen) + 24 000 euró (árfelár) = 69 000 euró. Egyszerű megtérülés a 340 000 eurós tőke költségen: valamivel öt év alatt, finanszírozási költségek előtt. Hogy ez elfogadható megtérülési időszak-e, teljesen a tőke költségtől, a többéves elköteleződés iránti étvágyától, és attól függ, mennyire biztosak valójában az alapfeltevései — de az értékelés legalább valódi, vitatható számot tesz az asztalra, nem egy megérzést.

Terhelje meg az értékelést kifejezetten, ahelyett hogy csak az alapesetet mutatná be: hogyan néz ki a megtérülés, ha a kiegészítő volumen feltételezés nulla (a konzervatív eset, ahol a teljes megtérülés csak az elkerült bérleti költségen plusz az árfelárán múlik)? A fenti példában ez 42 000 euróra csökkenti az éves hasznot, és valamivel nyolc év fölé tolja a megtérülést — még mindig potenciálisan ésszerű egy több évtizedes hasznos élettartamú szerkezet esetén, de lényegesen más kép, mint az ötéves főcím, és az az esetváltozat, amellyel valóban kényelmesnek kell lennie ahhoz, hogy tőkét kössön le mellette.

Az engedélyezési és jóváhagyási kockázat saját sort érdemel az értékelésben, elkülönítve az építési költségtől, mert egy polgári szertartási engedély, egy tervezési célváltoztatás, vagy egy új

szerkezet építési engedélye hónapokat vehet igénybe, és valóban nem garantált minden joghatóságban — modellezzon realisztikus idővonalat és valódi kedvezőtlen forgatókönyvet (engedély késleltetve vagy részben elutasítva, újratervezést igényelve), ahelyett hogy feltételezné, a tőkeprojekt idővonala tisztán építési kérdés.

Ezen a héten: Ha bármilyen tőkeprojektet fontolgat esküvői kapacitáshoz, vagy már van egy az asztalon, építse fel az értékelés mindkét pénznemét külön — kiegészítő volumen eset és árfelár-eset — mielőtt megnézné a kombinált megtérülési számot.

Kezdő Lépések

1

Ha egy tőkeprojekt van az asztalon, építse fel a kiegészítő volumen esetet külön: hány valóban új esküvőt tesz lehetővé az eszköz jelenleg nem elérhető dátumokon.

2

Építse fel az árfelár-esetet külön: milyen prémiumot tesz lehetővé az új eszköz felszámítani meglévő esküvői volumenén.

3

Adja össze mindkét pénznemet, és számítson egyszerű megtérülési időszakot a tőkeköltséghez képest.

4

Terhelje meg az értékelést a kiegészítő volumen feltételezéssel nullára állítva, és számolja újra a megtérülést.

5

Modellezze az engedélyezési idővonalakat és egy valódi kedvezőtlen forgatókönyvet, mielőtt tőkét kötne le.

FEJEZET 20

Az Egyensúlyban Lévő Helyszín

Az egyensúly nem valami, amit megtalálunk, hanem amit teremtünk.

— JANA KINGSFORD

Ebben a könyvben minden egyetlen cél felé mutat, bár nincs két olyan ingatlan, amely pontosan ugyanarra a verzióra fog jutni: egy esküvői helyszín-szálloda, ahol az esküvők finanszírozzák az üzletet anélkül, hogy uralnák, ahol a hétköznapi naptárnak megvan a maga valódi identitása és kereslete, és ahol a mindezt teljesítő csapat valóban fenntarthatja a tempót évekig, ne csak túléljen egy kimerítő szezont, mielőtt kiég. Ez az egyensúlyban lévő helyszín, és érdemes, zárásképp, konkrétan lenni afelől, milyen az egyensúly valójában számokban, ahelyett hogy homályos törekvésként hagynánk.

Térjen vissza az 1. fejezetbeli Naptárfüggőségi Arányhoz mint fő diagnosztikájához, mert ebben a könyvben végül minden más ezt a számot mozgatja egyik vagy másik irányba. Egy egészséges tartományban lévő arány — nagyjából 5-8:1, esküvői napi nyereség naponta a nem esküvői napi nyereség naponta ellenében, bár a helyes szám az Ön konkrét ingatlanához a szobák számától, a piactól és a kockázatvállalási étvágytól függ — olyan üzletet jelez, ahol az esküvők valóban a legerősebb egyedi termékvonallal anélkül, hogy minden mást kiüresítettek volna. Egy 12 vagy 15:1 fölé sodródó arány annak jele, hogy a 14. fejezetbeli hétköznapi munkának "érdemes megtenni"-ből "sürgős"-be kell átmennie, mert a koncentrációs kockázat kezelhetőbből veszélyessé vált.

Építsen egy **éves tervezési ciklust** a naptár tényleges ritmusa köré, ahelyett hogy egy általános január-decemberi költségvetési folyamatot alkalmazna, amely figyelmen kívül hagyja, mennyire eltérően fut ténylegesen két üzletága — az esküvői naptár és a hétköznapi szálloda. A késő ősz, miután az esküvői szezon

lezárult, a természetes pont a teljes éves visszatekintéshez: futtassa a könyv minden keretrendszerét az imént befejezett szezon ellenében — a Naptárfüggősségi Auditot, a teljes Esküvői Hozzájárulási Táblázatok halmazát, a tölcserkövető konverziós rátáit szakaszonként, a csatorna pontkártyát, a fáradsági politika tényleges rekordját a tervezett ellen. A tél a tervezési és tőkeprojekt ablaka, amikor az ingatlannak valódi kapacitása van a 19. fejezetbeli értékelési munkára, és az árlista 6. fejezetbeli újjáépítésére az év valódi keresleti naptára ellenében. A kora tavasz a felvétel és beosztás-építés az előttünk álló szezonra, az előző évi fáradsági adatok alapján. És maga a szezon, tavasztól őszig, tiszta végrehajtás — az a pont, ahol, ha a tervezési munkát megfelelően elvégezték a csendes hónapokban, a rendszert futtatja, ahelyett hogy rögtönöznék.

Állítson be magának kis számú **helyszín-referenciapontot** évről évre nyomon követésre, ne tucatnyi mutatót, amely felhívítja a figyelmet, hanem eleget ahhoz, hogy lássa, az üzlet valóban egyensúly felé vagy attól távolodva mozog-e: magát a Naptárfüggősségi Arányt; az átlagos nettó hozzájárulást esküvőnként (a Hozzájárulási Táblázatból, trendként követve, ne csak pillanatfelvételnél); az érdeklődés-foglalás konverziós rátát a tölcserkövetőből; a hétköznapi kihasználtságot és árat, külön követve az esküvői napi mutatóktól, hogy a hétköznapi üzlet saját pályája látható legyen, ne egy vegyes átlagban eltemetve; és a személyzeti fluktuációt, konkrétan a rendszeresen esküvőkön dolgozó magcsapattagok körében, mint legőszintébb mutatóját annak, hogy a szombati csúcsot fenntarthatóan kezelik-e, vagy csak túlélnek.

Egy szemléltető hároméves pálya érdemes fejben tartani, ahogy a jó előrehaladás valójában néz ki, mert ritkán történik meg egyetlen drámai évben. Első év: Naptárfüggőségi Arány 14:1, hétköznapi kihasználtság átlagosan 38%, magas fluktuáció a mag esküvői személyzet körében, a legtöbb tulajdonos őszinte válasza "az esküvők tartanak fenn mindent, és ez kimerítő". Második év, a Naptárfüggőségi Audit lefuttatása, a színtezett árlista újjáépítése, és a keresleti mátrixból származó egyetlen legmagasabb prioritású hétköznapi szegmensre irányuló fókuszált nyomás elindítása után: az arány 10:1-re javul (részben hétköznapi növekedés, részben okosabb esküvői árazás révén, ne egyszerűen több esküvő révén), a hétköznapi kihasználtság 47%-ra emelkedik, a fluktuáció kezd enyhülni, ahogy a beosztás sablon és a fáradsági politika megfogja. Harmadik év, a szervezői kézikönyvvel és fedezeti tervvel a helyén, a beszállítói ökoszisztéma jelentős hányadot generál új érdeklődésekből, és a hétköznapi szegmens most valódi, marketingelt üzletág önmagában: arány 7:1, hétköznapi kihasználtság 55%, fluktuáció fenntartható szintre csökken, és — a szám, amely valójában a legjobban számít Önnek mint tulajdonosnak — olyan üzlet, amely már nem érzi úgy, hogy negyvenöt szombaton él vagy hal, még akkor is, ha azok a szombatok még mindig, méltán, a legjobb napjai.

Ez a könyv mindenének a valódi célja: nem kevesebb esküvő, nem a hírnevét megalapozó dolog csökkentett verziója, hanem egy ingatlan, amely minden más napon elég erős ahhoz, hogy az esküvői naptár legjobb eszköze legyen, ne az egyetlen. Futtassa a keretrendszereket, kövesse saját számait őszintén, és

vizsgálja felül őket minden évben — az egyensúlyban lévő helyszínen nem olyan állapot, amelyet egyszer elér, és megtart. Ez egy fegyelem, amelyet tovább gyakorol, egy szezon egyszerre.

Ezen a héten: Válassza ki e fejezetből azt a három helyszíni-referenciapontot, amely most a legjobban számít az Ön ingatlanának, írja fel az idei tényleges számot mindegyikhez, és tegyen be egy dátumot naptárába — jövő ősszel —, hogy ellenőrizze, jó irányba mozdultak-e.

Ezen A Héten

- 1 Számítsa újra Naptárfüggőségi Arányát, és ellenőrizze, az egészséges 5-8:1 tartományban van-e, vagy már 12:1 fölé sodródott.
- 2 Válassza ki azt a három helyszíni-referenciapontot, amely most a legjobban számít az Ön ingatlanának, és írja fel az idei tényleges számot mindegyikhez.
- 3 Építsen éves tervezési ciklust: őszi visszatekintés, téli tervezési és tőkeprojekt ablak, tavaszi felvétel, egész szezonos végrehajtás.
- 4 Tegyen be egy dátumot naptárába jövő ősszel, hogy ellenőrizze, a három referenciapont jó irányba mozdult-e.
- 5 Futtassa újra a könyv minden keretrendszerét az imént befejezett szezon ellenében, mint állandó visszatekintési szokását.

Fogalomtár

Naptárfüggőségi Audit

Egyoldalas gyakorlat, amely megmutatja, a szálloda éves nyereségének mekkora hányada rejlik esküvői szombatjainak maroknyi napjában.

Esküvői Hozzájárulási Táblázat

Egy esküvő valódi nyereségének lebontása a helyszíndíj, catering, bár, szobák, extrák, törések és annak kiszorított bevétele után, ami az adott napon egyébként történhetett volna.

Kizárólagossági Fedezeti Pont

A számítás, amely megmutatja, mennyit kell fizetnie egy párnak a szálloda kizárólagos használatáért, mielőtt az meghaladja a más vendégeknek elzárt szobabevételt.

Tölcsérkövető

Minden esküvői érdeklődés szakaszának nyilvántartása, az első kapcsolatfelvételtől a bemutató látogatáson át az aláírt szerződésig, konverzió mérésére minden lépésnél.

Bemutató Látogatási Pontkártya

Minden helyszínmegtekintés strukturált pontozása, nyomon követve az útvonalat, időzítést, kóstolót és eredményt, hogy az értékesítési folyamat javítható legyen, ne csak ismétlődjön.

Szintezett Árlista

Esküvői árazási struktúra csúcsszombatokkal, félszezoni pén-tekekkel és szezonon kívüli napokkal, eltérően árazva, hogy csendesebb dátumokra terelje a keresletet.

Csomagépítő

A keretrendszer egy esküvői csomag (étel, ital, teremkölcsönzés) összeállításához, amely védi az árrést, miközben még mindig bőségesnek érződik a pár számára.

Lemondási Létra

Az előlegek és visszatérítési százalékok ütemterve, amely csökken, ahogy egy lemondás közelebb esik az esküvő dátumához.

Szervezői Kézikönyv

Az írásos rendszer, amely rögzíti minden pár preferenciáit és döntéseit, hogy az esküvő túléljen egy szervező hiányzását vagy felmondását.

Fő Napi Menetrend

A perc-percre terv magára az esküvő napjára, a konyhát, kiszolgálást, szobákat és kertet egyetlen dokumentumban lefedve.

**Banketti Menü
Kritériumlista**

A szabályok, amelyeket egy fogásnak teljesítenie kell ahhoz, hogy csoportos esküvői menübe kerüljön: tartania kell, gyorsan kell tálalódnia, és kezelnie kell az étrendi helyettesítést.

Késő Esti Protokoll

Az írásos terv a bárba, zajkorlátokra, biztonságra és szomszédkapcsolatokra egy esküvő utolsó, legmagasabb kockázatú órájában.

**Szobakontingens
Politika**

A szabályok az esküvői vendégek számára fenntartott szállodai szobák elosztásához és árazásához, elkülönítve a nyilvános árlistától.

**Hétköznapi Kereslet
Mátrix**

Eszköz a vállalati, visszavonulós és szabadidős kereslet illesztésére azokra a hétköznapiakra, amelyeket egy esküvői helyszín-szálloda egyébként üresen adna el.

**Beszállítói
Megállapodás Vázlat**

A standard feltételek, amelyek a preferált fotósokra, virágüzletekre és tervezőkre vonatkoznak: jutalék, minőségellenőrzés és felelősség.

**Esküvő Utáni
Nyomon Követési
Sorozat**

Az időzített üzenetek halmaza, amelyet egy párnak küldenek nagy napjuk után, arra tervezve, hogy hónapokkal később erős kritikát arasson.

**Esküvői Beosztás
Sablon**

A létszámozási terv egy 100+ fős esküvői napra, a szálloda normál hétköznapi beosztásától külön felépítve.

Fáradtsági Politika

A szabálykészlet, amely korlátozza, hány egymást követő esküvői hétvégén dolgozik egy személyzeti tag, a kiégés elleni védelemre egy szombat-súlyos üzletben.

Csatorna Pontkártya

Az érdeklődési és foglalási volumen összehasonlítása marketingcsatornánként (katalógusok, vásárok, ajánlások), foglalásonkénti költséghez viszonyítva.

**Tőkeprojekt
Értékelési Sablon**

A keretrendszer annak eldöntésére, hogy egy pajta, sátor vagy engedélyezett szertartási terem megtérül-e extra esküvőkben és árfelárban.

A szerzőről

Thibault Van de Sompele a HappyChef alapítója, egy foglalási és üzemeltetési platform éttermek és szállodák számára. Essenben, Belgiumban él és dolgozik, ahol a HappyChef székhelye található. Elérhető a thibault@happychef.cloud címen.